

Équipe Deloitte

AMENDEMENTS À LA SOUMISSION

**CAHIER RÉPONSES DE L'APPEL D'OFFRES
DE SUITE DE PROGICIELS DE GESTION INTÉGRÉS – FICHER N^o. 2**

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

P22899-3

**DÉPOSÉ À
LA SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**

EN DATE DU 20 JANVIER 2017

Table des matières – Partie 2

- 3.8 GRILLE SP.1 – SERVICES PROFESSIONNELS GLOBAUX198
 - 3.8.1 ORGANISATION DU PROGRAMME ET MÉCANISMES DE GOUVERNANCE199
 - 3.8.1.1 Centre d'expertise222
 - 3.8.1.2 Présence d'expertise pour la période suivant la réalisation du programme243
 - 3.8.1.3 Approche préconisée en intégration fonctionnelle (grille SP.2 – critère N° 1)246
 - 3.8.1.4 Approche préconisée en intégration technologique (grille SP.3 – critère N° 1)269
 - 3.8.1.5 Approche préconisée en gestion du changement (grille SP.4 – critère N° 1)290
 - 3.8.1.6 Approche préconisée en communication (grille SP.5 – critère N° 1)306
 - 3.8.1.7 Approche préconisée en formation (grille SP.6 – critère N° 1)315
 - 3.8.1.8 Approche préconisée en assistance à la gestion et intégration & assurance qualité (grille SP.7 – critère N° 1)330
 - 3.8.2 MÉTHODOLOGIE INTÉGRÉE DE MISE EN ŒUVRE DE SOLUTION PGI.....345
 - 3.8.3 FACTEURS DE RISQUES ET FACTEURS DE SUCCÈS370
 - 3.8.4 STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE381
 - 3.8.4.1 Description de la stratégie de mise en œuvre proposée.....383
 - 3.8.4.2 Calendriers de réalisation global et détaillé422
 - 3.8.4.3 Tableau sommaire des efforts.....439

3.8 GRILLE SP.1 – SERVICES PROFESSIONNELS GLOBAUX

La Société désire réaliser son programme avec une Alliance expérimentée et fiable, qui a une feuille de route solide et exemplaire dans la réalisation de programmes similaires, qui est engagée et disposée à travailler dans un mode de partenariat « gagnant-gagnant ».

La Société doit donc être en mesure de porter un jugement sur l'expérience et l'expertise de l'Alliance et sur sa capacité à lui en faire profiter. L'Alliance doit en fournir la démonstration à travers ses réponses.

Elle pourra également en faire la démonstration lors de la présentation des amendements à sa soumission en compagnie des principales ressources stratégiques identifiées ainsi qu'en présence de l'exécutif de la firme associé au programme de la Société.

Elle devrait profiter de ce moment privilégié pour faire valoir la qualité de son offre, ses particularités et sa valeur ajoutée ainsi que sa compréhension des besoins de la Société en fonction des précisions apportées et des addendas publiés.

Cette rencontre d'une durée maximale de trois heures trente (3:30) aura lieu rapidement après le dépôt des amendements à la soumission.

3.8.1 Organisation du programme et mécanismes de gouvernance

En fonction des informations fournies à la section AO-2.10.3 Organisation du programme et Mécanismes de gouvernance, des addendas publiés avant le dépôt de la soumission et des addendas relatifs aux « Services professionnels – *Organisation et Mécanismes de gouvernance* » et « *Intelligence d'affaires – Positionnement et précisions* », la Société s'attend à ce que l'Alliance révise son offre initiale et s'assure de la cohérence globale de l'ensemble de la section 3.8.1.

Les sections 3.8.1.3 à 3.8.1.8 doivent être ajustées pour refléter les précisions apportées par la Société ainsi que les informations demandées à l'Alliance dans les zones d'amélioration qui leur ont été identifiées.

L'Alliance peut également profiter de cette opportunité pour apporter des bonifications relatives à son offre initiale en lien spécifiquement avec ce thème.

Les réponses aux éléments suivants seront considérées :

- A. La compréhension de l'Alliance quant aux attentes de la Société en matière de services professionnels.
- B. L'organisation (organigramme et composition de l'équipe) que l'Alliance entend mettre en place. La répartition optimale des ressources de l'Alliance et de la Société pour l'ensemble du programme et par équipe concrétisant la philosophie de partenariat « gagnant- gagnant » et le transfert de connaissances.
- C. Le rôle et le positionnement des « *coachs* » et des « *team leads* » ainsi que l'identification d'autres ressources ayant un apport stratégique et les raisons qui le justifient.
- D. Le partage des responsabilités identifiées pour chacune des équipes, les ajustements apportés, s'il y a lieu et les raisons qui les justifient.
- E. Les mécanismes de gouvernance identifiés, incluant les responsabilités de chacun et leur composition. Les ajustements apportés et les raisons qui les justifient.
- F. L'organisation et les mécanismes prévus au sein de l'équipe de l'Alliance pour assurer une unicité de direction, une cohérence et une cohésion des actions de l'ensemble de son personnel.
- G. La démonstration de la capacité de l'organisation globale du programme et des mécanismes de gouvernance :
 - d'atteindre les objectifs d'agilité, d'efficience et de vélocité souhaités;
 - d'assurer la cohérence et la cohésion au sein de l'ensemble du programme;
 - de mettre en œuvre le programme tel qu'énoncé dans la stratégie de mise en œuvre élaborée par l'Alliance;
 - d'atteindre le niveau d'autonomie interne attendu;
 - d'assurer la disponibilité des expertises nécessaires en nombre suffisant et au moment opportun.
- H. La vision proposée en intelligence d'affaires, l'approche spécifique recommandée et le modèle d'organisation qui la supporte incluant le nombre moyen de ressources internes requises par livraison, par année tant pour le bâton rouge « GOR » que pour le bâton bleu « Solution informationnelle ».

Nous remercions la Société d'avoir investi le temps et les efforts requis pour partager avec l'Équipe Deloitte les zones d'améliorations pour cette section. Voici un aperçu des zones d'améliorations identifiées ainsi que l'endroit où vous trouverez les précisions demandées dans cette section amendée, afin de bien répondre à vos attentes.		
Résumé des zones d'amélioration	Résumé de l'information / de l'action requise par l'Équipe Deloitte	Où retrouver les précisions à cet effet dans cette section amendée
1. Nombre élevé d'intervenants auprès de la direction du programme	La Société s'attend à ce que l'Alliance respecte le nombre d'exécutif et de coachs identifié en 2.1	Voir la réponse à la question B.
2. Centre d'expertise – Absence de vision d'évolution de la solution et des processus ainsi que de son positionnement dans la structure	L'Alliance doit prendre en compte le positionnement « Centre d'expertise » disponible à l'annexe 3.	Voir la réponse à la question B. et plus précisément au point 3.
3. Ajout de team leads et positionnement de ceux-ci – Team Lead Sécurité en intégration – Team Lead Livraison en intégration et assurance-qualité – Team Lead pour le regroupement 1 en intégration fonctionnelle	La Société souhaite comprendre la valeur ajoutée de ces ajouts	Voir la réponse à la question B.
4. Application de la philosophie d'intervention – La philosophie exprimée met de l'avant une équipe avec transfert d'expertise fort ne semble pas présente partout dans l'organisation proposée	L'Alliance doit expliquer à la Société les choix effectués et quels sont les moyens qui sont mis en œuvre	Voir la réponse à la question B.
5. Responsabilités en Formation – Certaines responsabilités semblent manquantes ou sans contribution de la part de l'Alliance	L'Alliance doit fournir un portrait plus précis de son offre à cet égard	Voir la réponse à la question D.
6. Responsabilités en Conversion – La gouvernance et la qualité des données font partie des responsabilités de l'équipe de conversion	L'Alliance doit expliquer comment elle entend assurer la pérennité de cette responsabilité	Voir la réponse à la question D.
7. Partage des rôles et responsabilités entre l'Alliance et la Société en lien avec la conversion des données – La proposition de l'Alliance n'adresse pas le partage des rôles et des responsabilités des parties à cet effet	La Société désire que l'Alliance lui confirme sa compréhension du partage des rôles et responsabilités et lui précise comment elle entend assurer l'accompagnement tout au long des travaux de conversion.	Voir la réponse à la question D.
8. Mécanisme de gouvernance – Arrimage avec le Bureau de programme SAAQ	L'Alliance doit expliquer les mécanismes et moyens mis en place pour assurer l'arrimage	Voir la réponse à la question E.
9. Mécanisme de gouvernance – Comité d'architecture globale	L'Alliance doit expliquer le rationnel qui sous-entend la composition de ce comité et indiquer qui en a la responsabilité	Voir la réponse à la question B.
10. Informationnel – La soumission est silencieuse sur l'approche particulière à l'intelligence d'affaires ainsi que sur l'organisation qui la supporte	L'Alliance doit expliquer l'approche qu'elle met de l'avant quant à l'intelligence d'affaires ainsi que le modèle.	Voir la réponse à la section H.
A. La compréhension de l'Alliance quant aux attentes de la Société en matière de services professionnels. Suite aux différentes rencontres que nous avons eues avec vos équipes dans les derniers mois, nous présenterons dans cette section notre compréhension quant aux attentes de la Société en matière de services professionnels et démontrerons comment notre proposition dépasse ces attentes par la qualité de notre offre et l'étendue des services proposés de l'Équipe Deloitte. Dans le cadre de la définition de son plan stratégique 2016-2020, la Société envisage un programme de transformation d'affaires dont l'objectif est double : le soutien de l'actualisation de ses pratiques d'affaires et la constitution d'un contexte favorable au soutien de l'évolution technologique et ses processus pour répondre aux besoins futurs. Cette décision de la Société va dans la même direction que les résultats du sondage « 2015 Global CIO Survey » de Deloitte. Selon les résultats de ce sondage, 47 % des directeurs des systèmes d'information		

participants ont identifié comme prioritaires les investissements en technologies de l'information (TI) dans les systèmes opérationnels au cours des deux prochaines années¹.

Les TI sont effectivement indispensables à la réalisation de la mission de la Société, et la désuétude de ses outils, constatée au cours dernières années, offre une occasion de moderniser l'infrastructure technologique et d'instaurer un environnement agile qui appuiera l'atteinte de vos objectifs d'affaires au cours des prochaines années. En effet, la stratégie cible de la Société place ses clients et ses partenaires au centre de ses préoccupations, dans une perspective de collaboration accrue.

En appui à l'atteinte des objectifs de la Société, le rôle de l'Équipe Deloitte sera d'être un membre à part entière de votre équipe et de vous apporter un soutien en tant que conseiller, intégrateur et spécialiste. Nous travaillerons ensemble tout au long du programme et mettrons à votre disposition notre expertise, notre expérience, nos accélérateurs, nos méthodologies et notre vaste réseau mondial, et ce, dans les différents domaines de cette transformation d'affaires. Notez qu'avec l'Équipe Deloitte, vous aurez accès au réseau et au capital intellectuel inégalés des différents programmes d'implantation SAP d'envergure, réalisés au Québec (p. ex. : auprès de l'Agence métropolitaine de transport (AMT), Uni-Sélect, Hydro-Québec), au Canada (p. ex. : auprès de Travaux Publics et Services Gouvernementaux Canada, BC Hydro), ou à l'échelle mondiale.

Pour l'Équipe Deloitte, l'étendue des services professionnels proposés va au-delà d'un rôle d'intégrateur de système, il s'agit d'un partenariat gagnant-gagnant pour nos deux équipes :

Responsabilités du rôle d'intégrateur	Atouts de l'Équipe Deloitte
• L'imputabilité, la planification, la coordination, et la reddition de compte du programme	• Le leadership d'une équipe de ressources expérimentées en transformation d'entreprises • Un arrimage complet avec les systèmes de gestion de la Société tels que la solution de gestion de projets d'entreprise (SGPE)
• La priorisation des projets au sein du programme	• L'appui dans la maximisation des bénéfices financiers et l'efficacité opérationnelle visés par ce programme
• Le transfert de connaissances	• L'accès aux meilleures pratiques et expériences de notre réseau d'expertise canadien, mais aussi à un réseau international • Le développement d'un Centre d'expertise qui veillera sur la pérennité de la solution
• La réalisation des projets	• Des méthodologies et accélérateurs éprouvés et innovants • Une approche intégrée (fonctionnelle et d'équipe de travail) faisant partie d'un modèle de gouvernance de grandes transformations d'affaires et technologiques
• La gestion du changement, y compris les communications et la formation	• Le développement des stratégies de gestion de changement adaptées aux besoins de la Société • Un programme de formation pour tous les partenaires du programme
• La gestion des risques du programme et des plans d'atténuation	• Un travail collaboratif avec SAP vous permettant de bénéficier des services MaxAttention™ et des services de développement d'applications personnalisées et d'assurance qualité • Un accès à un ensemble de services professionnels connexes tels que la stratégie corporative, la transformation numérique, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la comptabilité spécialisée, la fiscalité et autres, au besoin • L'évaluation et le suivi de la posture de sécurité

B. L'organisation (organigramme et composition de l'équipe) que l'Alliance entend mettre en place. La répartition optimale des ressources de l'Alliance et de la Société pour l'ensemble du programme et par équipe concrétisant la philosophie de partenariat « gagnant-gagnant » et le transfert de connaissances.

Nous présenterons dans cette section comment l'organisation proposée répond aux exigences de la Société et quelles modifications sont proposées afin de compléter ces exigences. Ensuite, nous présenterons la répartition optimale des ressources de l'Équipe Deloitte et de la Société; et nous démontrerons les bénéfices supplémentaires que notre organisation apportera au programme.

En réponse aux précisions de la Société partagées lors du dialogue compétitif, nous avons revu le soutien senior aux dirigeants de la Société qui sera assuré par Michel Brazeau, l'exécutif représentant l'Équipe Deloitte. De plus, nous avons clarifié notre structure de leadership de manière à assurer l'efficacité et le respect des objectifs d'agilité du programme, tout en tenant compte des meilleures pratiques mais aussi des préoccupations de la Société. Notre « Coach » au Directeur de programme, Michel Gévy sera épaulé par le « Coach » Chantier TI, Pierre-Éric Dochez, qui apportera toute la dimension et la relève nécessaire à la bonne conduite du programme tout en nous assurant de profiter de toute l'expertise de notre partenaire principal Accenture.

Nous avons également réduit le nombre et clarifié le rôle des « team leads » et la structure des équipes :

- en intégrant les ressources en sécurité à l'équipe d'Architecture et Ingénierie;
- en clarifiant que les gestionnaires de livraison relèvent du « Team Lead » Intégration & assurance qualité;

- en confirmant la structure des équipes d'intégration fonctionnelle et les regroupements proposés.

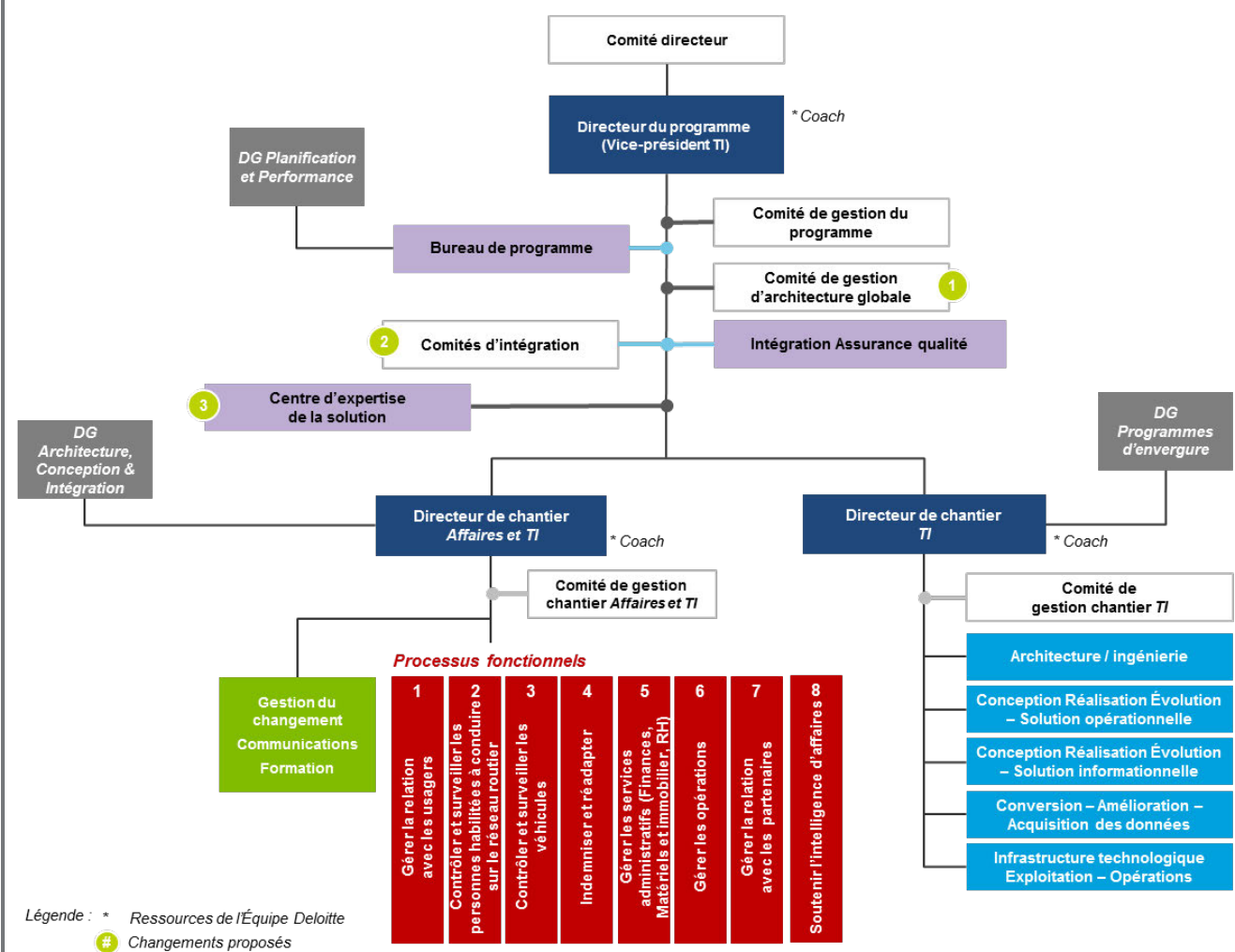
Puisque la Société est maître d'œuvre et maître d'ouvrage du programme de transformation, nous croyons essentiel que les « coaches » et « team leads » de l'Équipe Deloitte et de la Société agissent en coresponsabilité tout au long du programme. Afin d'assurer que cette coresponsabilité soit en harmonie avec toutes les équipes de travail, nous proposons une formule de cogestion, qui se traduira comme suit :

- la formule de cogestion est mise en place dès le début du programme;
- sous une formule de cogestion, il y a un « team lead » de l'Équipe Deloitte et un « team lead » de la Société;
- les deux « team leads » sont responsables de livrer *conjointement* le plan de travail;
- les « team leads » de la Société et de l'Équipe Deloitte se rapportent tous les deux aux Directeurs de chantier Affaires et TI ou TI, selon leurs rôles;
- une approche par consensus est privilégiée par les deux « team leads » pour livrer conjointement le plan de travail;
- le « team lead » de la Société apporte ses connaissances de l'organisation et le cadre de référence de la Société;
- le « team lead » de l'Équipe Deloitte apporte son expérience de projets similaires;
- le « team lead » de la Société bénéficie d'un programme d'apprentissage dans l'action et de transfert de connaissances en continu;
- en tant qu'expert stratégique et par son expérience dans des programmes de transformation, le « team lead » de l'Équipe Deloitte contribue au développement des compétences et au transfert de connaissances de l'équipe de la Société. De plus, il s'assurera de mettre à profit les meilleures pratiques et leçons apprises sur des programmes d'envergure sur le plan de la planification et de l'exécution des différentes activités du programme et dans le cadre de l'utilisation de la méthodologie EVD pour SAP.

1. L'organisation que l'Équipe Deloitte compte mettre en place

Vous trouverez dans l'organigramme qui suit, les différentes équipes et comités du programme, selon la structure suggérée par la Société. Michel Brazeau sera l'exécutif représentant l'Équipe Deloitte et assurera le soutien aux dirigeants seniors de la Société. Michel est l'associé responsable des services de consultation de Deloitte au secteur public au Canada. Il assurera la disponibilité des ressources et du soutien du réseau global de l'Équipe Deloitte tout au long du programme.

Nous avons identifié trois rôles clés additionnels à ajouter à l'organigramme actuel (identifiés par des points verts dans la figure ci-dessous) afin d'atteindre les objectifs d'agilité et d'efficacité. Il s'agit du comité de gestion d'architecture globale (CGAG), des comités d'intégration ainsi que du Centre d'expertise de la solution. La description des rôles est présentée à la suite de l'organigramme.



1 Comité de gestion d'architecture globale : Le CGAG doit avoir une vue transversale de la solution et s'assurer de l'alignement des décisions d'architecture et des technologies (nouvelles et patrimoniales) entre les différents volets du programme, ce qui lui permettra de s'assurer que la solution finale est totalement intégrée aux systèmes de la Société et atteint ses objectifs administratifs et technologiques. Afin d'assurer que

la solution est en harmonie avec les objectifs d'affaires originaux, le CGAG évalue et approuve tous les changements des processus et de la technologie pendant les phases de conception, de développement et de test. Le CGAG évalue aussi tous les changements d'un point de vue technologique (c.-à-d. les opérations, la performance et l'évolutivité). Ce comité sera dirigé et animé par le Directeur de l'Architecture d'entreprise et appuyé par le « Team Lead » Intégration & assurance qualité. La composition de ce comité est présentée à la section 3.8.1.e et comprend des représentants fonctionnels et technologiques pour assurer une vision globale et complète des sujets.

2 Comités d'intégration : Les comités d'intégration seront mis en place pour assurer la coordination et l'intégration dans l'ensemble des différents chantiers. Le rôle de ces comités est d'assurer l'identification et la résolution des risques et des problématiques de nature transverse à l'intérieur des livraisons. Par exemple, les comités permettront aux gestionnaires de livraison de proposer et confirmer des approches et stratégies d'essais ou de déploiement tout en considérant les impacts éventuels sur les chantiers Affaires et TI, TI et/ou la gestion du changement, communication et formation. Les comités seront animés par le « Team Lead » Intégration & assurance qualité et composés des gestionnaires de livraison et des « team leads » représentants les bâtons rouges, bleus, et verts. Ces comités bimensuels seront tenus lors de la phase de Fondation ainsi que pour chaque livraison. L'agenda de chaque réunion sera confirmé au comité de gestion du programme la précédant.

3 Centre d'expertise de la solution : Le Centre d'expertise doit initialement assurer le maintien d'un système en mode de production stable et performant pendant et après le programme. Il abritera le soutien technique et opérationnel de la solution SAP et de ses applications connexes, et cela, dès le premier déploiement. L'obtention de la certification de l'éditeur de la solution viendra confirmer l'envergure de ses compétences et la qualité des services offerts. Vers la fin de la période de réalisation, le Centre d'expertise développera de nouvelles compétences qui lui permettront d'évoluer vers un Centre d'excellence et ainsi d'augmenter la valeur de la solution pour la Société.

De plus, en fonction de notre expérience et de la stratégie de livraison prévue, nous recommandons de regrouper les processus fonctionnels en huit groupes (au lieu des neuf groupes précisés dans le document d'appel d'offres). Les deux regroupements proposés sont possibles en raison de la similitude et de la complémentarité des processus en question. Cette réduction d'équipes fonctionnelles aidera à contenir les coûts du programme sans nuire à la qualité de la mise en œuvre.

Les changements proposés sont de :

- **supprimer** le poste de « team lead » pour le groupe « Indemniser et réadapter », mais **garder** l'équipe pour la phase de Fondation et les activités de conception. Nous déploierons un leader d'équipe pour encadrer les ressources de l'Équipe Deloitte, sans le statut de « team lead »;
- **regrouper** les groupes « Percevoir, rembourser ou payer les services rendus et gérer les caisses des points de service » et « Gérer les ressources financières, humaines, matérielles et immobilières et assurer la santé financière du Fonds d'assurance » de manière à former un nouveau groupe 5 : « Gérer les services administratifs, y compris gérer les ressources financières, recouvrer, rembourser ou payer pour les services, gérer les matériels et les biens immobiliers et gérer les ressources humaines ».

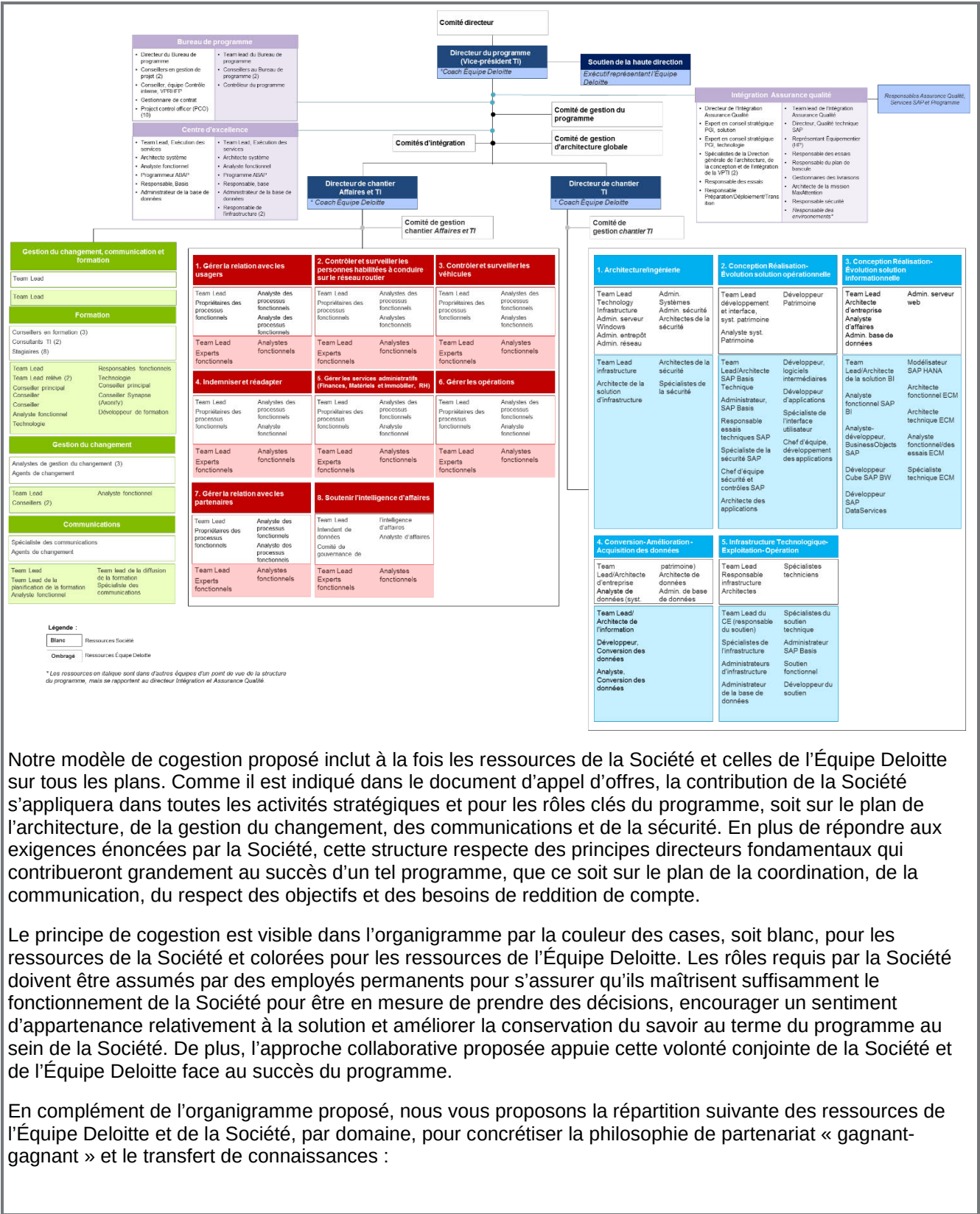
La structure de travail proposée par la Société, avec les ajustements recommandés par l'Équipe Deloitte :

- privilégiera le transfert de connaissances à chaque phase du programme au moyen de notre modèle de cogestion;
- favorisera la croissance de l'expertise de la Société et facilitera la prise en charge des systèmes par les différentes équipes d'exploitation lors de la mise en production des différentes solutions.

L'Équipe Deloitte fournira aussi une approche de gestion du changement efficace qui assurera à la Société que les solutions élaborées apporteront une valeur dès le premier jour de leur mise en production.

2. La composition des différentes équipes

L'organigramme proposé est structuré de manière à renforcer la responsabilisation de la Société et à encourager la collaboration. Des ressources chevronnées de l'Équipe Deloitte travailleront en collaboration avec les ressources de la Société de manière à former une seule équipe qui partage la charge de travail et les connaissances pour mettre en œuvre la meilleure solution. En effet, il s'agit de deux équipes complémentaires, la Société et l'Équipe Deloitte, travaillant ensemble pour réaliser le programme.



Direction de programme

Rôles	Participation Société (Nb ressources)	ETC Fondation	ETC Livraisons 1 et 2	ETC Livraison 3
Directeur de programme	1 *	2		
Conseillers stratégiques (TI, BI, Gouv)	3 *	3		
Directeur de chantier	2 *	4		
Team Lead Équipes Rouges	7 *	14	8	8
Team Lead Équipes Bleues	5 *	10		
Team Lead Équipes Vertes	1 *	1		

Mise en place d'une direction collaborative
Chaque lead l'Équipe Deloitte aura un partenaire au sein de la Société.

* Informations communiquées par la Société

Bureau de programme

Rôles	Participation Société (Nb ressources)	ETC Fondation	ETC Livraisons 1 et 2	ETC Livraison 3
Lead PMO	1 *	2		
Conseillers (Stratégique, gestion de contrat, lots, SPGE, finance, ...)	6 *	8		
PCO	4 (Nombre suffisant) *	6		

* Informations communiquées par la Société

Intégration et Assurance Qualité

Rôles	Participation Société (Nb ressources)	ETC Fondation	ETC Livraisons 1 et 2	ETC Livraison 3	Commentaires
Lead Intégration et Assurance Qualité	1 *	2			
Conseil Stratégique	2	2			100% Société
Coordonnateur de livraison	2	4	2	2	
Conseiller Déploiement	1	2	2-4	2-4	Ajout de ressource en période de déploiement
Conseiller Test	1	2	3	3	
Conseiller Conversion	2	4	2	2	
Architecture Intégration	2	4			
Plan global, Moratoire, Méthodologie	2	4			Ajout de 5 ou 6 Coach SAP Agile lors de la transition L0-L1-2
Sécurité et contrôle interne	1	2			

* Informations communiquées par la Société

Intégration fonctionnelle

		ETC Moyen (Société+Équipe Deloitte)			
Rôles	Participation Société (Ratio % effort total)	ETC Fondation	ETC Livraisons 1 et 2	ETC Livraison 3	Commentaire
Analyste d'affaires / processus	50%	67	60	69	Représentants et analystes d'affaires pour chaque processus + adéquation de la solution en fonction des processus définis
Architecte de solution	50%				
Concepteur fonctionnel SAP op. (S4, CRM, SRM, Hybris...)	20%				
Concepteur fonctionnel SAP BI	20%				
Concepteur fonctionnel OpenText	20%				
Concepteur fonctionnel Patrimoine (intégration, conversion)	90%				Implication plus forte de la Société sur les activités liées à la gestion du Patrimoine
Configurateur SAP op. (S4, CRM, SRM, Hybris...)	20%				
Configurateur SAP BI	20%				
Configurateur OpenText	20%				
Testeur (Phase intégrée)	30%				
Testeur (Acceptation solution)	100%				

Intégration technologique

		ETC Moyen (Société+Équipe Deloitte)			Commentaire
Rôles	Participation Société (Ratio %)	Fondation	Livraisons 1 et 2	Livraison 3	
Coordonnateur et Spécialiste Dev / Techno	25%	42	86	80	Support coordination au Lead du développement sur site – Spécialiste technologique
Architecte technique	50%				
Concepteur technique / développeur (ABAP, CRM, Hybris, UI5, Fiori, PO...)	25%				
Concepteur technique / développeur (BI / BO, BODS, EIM, ...)	20%				
Concepteur technique / développeur (BODS, EIM, ...)	10%				
Concepteur technique / développeur Patrimoine	100%				Implication plus forte de la Société sur les activités liées à la gestion du Patrimoine
Services d'infrastructure & exploitation technologique	Ref. Présentation Techno v2				

Gestion du changement

Rôles	Participation Société (Nb ressources)	ETC Fondation	ETC Livraisons 1 et 2	ETC Livraison 3	Commentaires
Analystes en Gestion du changement	50%	6	6	6	
Coordonnateur du Réseau des agents et les 50 agents de changement	100%	50	50	50	
Spécialistes en communication	33%	2	3	3	1 de la Société et 1 de l'Équipe Deloitte
Coordonnateur de formation	0%	1	1	1	
Concepteurs pédagogiques et conseillers en formation	1%	2	8	22	22 concepteurs (en période de pointe)
Conseiller logistique et planification	100%	1	1	1	
Formateurs	100%	8	8	8	8 formateurs
Agents multiplicateurs	100%	50	50	50	50 agents
Responsable de la conception	0%	1	1	1	
Responsable de la diffusion	0%	1	1	1	
Conseillers techniques en environnement de formation	66%	3	3	3	2 de la SAAQ et 1 de l'Équipe Deloitte
Expert Axonify	0%	1	1	1	

* Informations communiquées par la Société

La structure proposée est matricielle et chacune des livraisons est appuyée par le directeur du programme de la Société, le « coach » associé de l'Équipe Deloitte et le Bureau de programme, ainsi que par les domaines transversaux qui assurent :

- une meilleure coordination entre les différents intervenants;
- la cohérence sur le plan de l'architecture et de la conformité aux encadrements;
- l'assurance qualité et la synergie entre les projets;
- l'affectation et l'utilisation de ressources compétentes et expérimentées;
- l'efficacité de la communication à tous les niveaux;
- le respect de la portée, des échéanciers et des coûts;
- la satisfaction des parties prenantes au programme.

De plus, nous comprenons l'importance de la présence des conseillers dans les locaux de la Société à Québec. Les « team leads » et « coaches » y seront donc à temps plein, selon les modalités prévues dans la section « Horaire de travail » du document d'appel d'offres, et ce, pour toute la durée de la réalisation du programme. Nous comprenons aussi la réalité d'un environnement de travail francophone et vous pourrez constater dans les grilles de nos ressources stratégiques que toutes les ressources proposées ont une excellente maîtrise du français et seront en mesure de gérer leurs équipes, animer des ateliers et développer les différents livrables en français.

Nous sommes convaincus que les modifications suggérées améliorent la capacité de livraison, favorisent le partage et la rétention des connaissances et génèrent des bénéfices dans la réalisation du programme au quotidien, pour ce qui est des processus, de la technologie et aussi des gens de toute l'organisation.

C. Le rôle et le positionnement des « coachs » et des « team leads » ainsi que l'identification d'autres ressources ayant un apport stratégique et les raisons qui les justifient. Nous présenterons dans cette section l'adéquation et la complétude des rôles de « coach » et de « team lead » ainsi que l'identification d'autres ressources ayant un apport stratégique et les raisons qui les justifient; et nous démontrerons les bénéfices supplémentaires que notre organisation apporte. Le rôle des « coachs », tel qu'il est décrit par la Société, est tout à fait approprié dans un programme de transformation d'affaires. Les ressources recommandées pour ces rôles sont seniors et vont conseiller les leaders de la Société au niveau stratégique, selon le concept de cogestion proposé par l'Équipe Deloitte. Ces ressources de la Société ont une expérience et des connaissances approfondies de l'organisation; leur besoin en matière d'accompagnement est d'avoir accès à une vaste expérience et expertise, aux meilleures pratiques de gestion de risques, de gestion de programmes et de l'industrie. Cette collaboration dégagera des synergies et apportera de la valeur dans la réalisation du mandat au quotidien. En déployant ce modèle, la Société bénéficiera directement de l'expertise et des meilleures pratiques dès le premier jour. « Coach » du directeur du programme : L'Équipe Deloitte accepte la définition et les attentes de la Société relatives au « coach » du directeur du programme. Le « coach » proposé est un leader expérimenté de Deloitte : Michel Gévry. M. Gévry est responsable du succès du programme, y compris de l'intégration des équipes, verticales et horizontales de tous les intervenants. En outre, il assure le soutien pour l'assurance de la qualité. M. Gévry est la personne responsable de la direction du programme. Il est engagé pour la durée du programme, auquel il sera exclusivement dédié, et collaborera étroitement avec le directeur du programme de la Société. M. Gévry participera aux différents comités de gouvernance et sera un conseiller stratégique du comité directeur. Il participera au processus d'acheminement des enjeux et risques aux échelons supérieurs. « Coachs » aux directeurs de chantier : L'Équipe Deloitte accepte la définition et les attentes de la Société relatives aux « coachs » aux directeurs de chantier. En outre, les « coachs » des directeurs de chantier de l'équipe Deloitte offriront aussi du soutien aux membres de la direction de chantier pertinente et collaboreront étroitement avec les directeurs de la Société. David Trudel est le « coach » proposé pour le directeur de chantier Affaires et TI et Pierre-Éric Dochez est le « coach » proposé pour le directeur de chantier TI. Ce sont des experts expérimentés de l'Équipe Deloitte, spécialisés dans SAP. « Team leads » : L'Équipe Deloitte accepte la définition et les attentes de la Société relatives au « team lead ». Tel que vous avez indiqué dans le document d'appel d'offres, le rôle d'un « team lead » est orienté vers des actions tactiques et vise à assurer des synergies d'équipes et de réalisation des différents livrables et activités de leur fonction. Le programme prévoit la mobilisation de deux « team leads » par équipe, selon notre modèle de cogestion. Le premier est un expert de l'Équipe Deloitte et possède l'expertise dans le domaine fonctionnel ou technique requis, ainsi que de l'expérience en gestion de livraison. Le second est un employé de la Société qui a l'expertise de la Société et qui participera au développement du sentiment d'appartenance de la Société à la solution. Les « team leads » superviseront le travail des différents membres de l'équipe, y compris des responsables fonctionnels et des analystes. D. Le partage des responsabilités identifiées pour chacune des équipes, les ajustements apportés, s'il y a lieu et les raisons qui les justifient. Nous présenterons dans cette section l'avis sur les responsabilités identifiées pour chacune des équipes, les ajustements apportés et les raisons qui les justifient; et nous démontrerons les bénéfices supplémentaires que notre organisation apportera. L'Équipe Deloitte a examiné la section des rôles et responsabilités dans le document d'appel d'offres et accepte les définitions de la Société², avec certaines exceptions. Voici les changements apportés : Bureau de programme : L'Équipe Deloitte accepte la description de la Société et souligne que ce groupe doit, en plus, assurer une utilisation cohérente des outils de gestion du programme (par exemple, rapports d'avancement, plateforme de collaboration, modèles) et doit s'assurer que les ressources détenant l'expérience sont attribuées au programme dans les délais prévus. De plus, nous confirmons que nous nous arrimerons avec les processus et outils du Bureau de programme de la Société et profiterons de la SGPE pour gérer et contrôler les activités du programme pour assurer la cohérence et la cohésion des données de gestion du programme. Intégration et assurance de la qualité : L'Équipe Deloitte accepte la description de la Société et recommande que cette équipe soit en plus responsable d'organiser des ateliers périodiques sur les leçons apprises, en ce qui concerne les activités d'intégration et de la qualité, pour reconnaître les succès et examiner les éléments qui doivent être améliorés afin d'intégrer les commentaires et améliorer continuellement l'efficacité du programme. Cette équipe doit aussi élaborer et vérifier le calendrier d'évaluation de la qualité du programme. De plus, nous recommandons l'ajout de quatre rôles importants à cette équipe : • Gestionnaires de livraison : ces personnes assureront une vision transverse des activités de réalisation, test et déploiement pour chaque livraison et joueront un rôle clé dans la coordination des équipes,

² (Tableau 16 Principales responsabilités des équipes, document P22899-3 Appel d'offre de suite de progiciels de gestion intégrés Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels)

l'identification des opportunités d'amélioration et la présentation des solutions possibles aux comités d'intégration ;

- **Responsable du plan de bascule** : cette personne assurera la planification et la mise en œuvre du plan de bascule permettant une mise en service efficace et réussie de chaque livraison. Carole Beausoleil assurera ce rôle pour l'Équipe Deloitte. Madame Beausoleil possède beaucoup d'expérience en la matière et a œuvré sur de nombreux projets avec plusieurs membres de l'Équipe Deloitte et de la Société.
- **Responsable des relations outremers et tests** : étant donné la criticité des activités que nous allons confier à nos centres de développement outremers et des phases de test au succès du programme, nous avons identifié Makram Braham comme responsable de ces activités. M. Braham possède une expertise fonctionnelle et technologique approfondie des solutions SAP et assurera la coordination et le suivi des centres pour chaque livraison et pour l'ensemble du programme.

Processus fonctionnels (responsable fonctionnel) : L'Équipe Deloitte accepte la description de la Société et recommande que les responsables fonctionnels, dans un mode agile, assurent les rôles de « Scrum masters » et coordonnent les activités des bâtons rouges, bleus et verts dans le développement des « user stories », la définition et la réalisation des sprints. L'Équipe Deloitte accepte également les précisions de la Société quant aux responsabilités des équipes « bâtons rouges » :

- gestion et définition des principales données de base : client, partenaire, véhicule, etc.;
- gestion centrale des adresses et localisation géographique;
- cohérence d'ensemble des « workflows »;
- cohérence d'ensemble des paniers de travail;
- reconnaissance de caractères (OCR) et arrimage avec la numérisation;
- vision globale de la navigation et de l'ergonomie;
- définition du contenu des portails internes;
- paramétrage de la solution;
- encadrement, formation et soutien aux ressources de la Société pour la réalisation des tableaux de bord et des rapports;
- production des indicateurs de gestion inclus dans la liste des principaux rapports officiels;
- production d'indicateurs de gestion déjà disponibles actuellement par l'intermédiaire du portail des tableaux de bord de gestion.

Formation : L'Équipe Deloitte accepte la description de la Société et confirme que toutes les clientèles cibles feront l'objet de stratégies de formation et sont incluses dans la planification du programme y compris les clientèles TI, soutien affaires (pilotage) et conseillers en formation en récurrence et gestionnaires. Nous avons élaboré notre approche quant à la formation dans la section **3.8.1.7. Approche préconisée en formation.**

Gestion du changement : L'Équipe Deloitte accepte la description de la Société et recommande que l'équipe de la gestion du changement s'occupe également de définir et de mettre en œuvre les plans pour encourager la participation de la direction. Cette équipe doit aussi faciliter le programme de transfert de connaissances, élaborer une approche à l'égard du réseau des agents de changement, lancer un réseau d'agents de changement et organiser des réunions mensuelles avec les membres du réseau, effectuer des évaluations de la préparation au changement à des étapes clés et mesurer l'efficacité du programme de changement au moyen de sondages et de groupes de discussion.

Communications : L'Équipe Deloitte accepte la description de la Société.

Architecture et ingénierie : L'Équipe Deloitte accepte la description de la Société et recommande que l'équipe chargée d'architecture et d'ingénierie s'assure aussi que l'architecture générale soit conforme aux orientations et aux principes directeurs. Nous recommandons aussi que son « team lead » participe au comité de gestion d'architecture globale pour gérer les décisions liées à l'architecture et les exceptions potentielles; conceptualise et met en œuvre des approches quant à l'architecture générale à l'échelle de l'organisme pour répondre aux besoins changeants de l'organisme; encourage des approches communes, et utilise les actifs de l'organisme pour appuyer les stratégies fonctionnelles et régler les problèmes. L'équipe d'architecture et d'ingénierie doit aussi intégrer les conceptions administratives et techniques et participer à la coordination des activités de test et travailler avec le gestionnaire de projet et l'équipe chargée de l'assurance de la qualité pour déterminer les approches en ce qui a trait à la qualité, à la gestion de la conception, aux tests et au transfert pour le programme. En dernier lieu, l'équipe doit participer à la gestion du transfert du système.

Conception, production et évolution – solution opérationnelle : L'Équipe Deloitte accepte la description de la Société et recommande que l'équipe soit responsable de l'environnement, de la portée, de la stratégie, du plan, de l'approche et des normes et directives pour les efforts de développement du logiciel. L'équipe travaille en collaboration et sous la direction des équipes « bâtons rouges » dans chaque sprint pour examiner les spécifications fonctionnelles, définir les scénarios fonctionnels, concevoir les processus, définir les exigences, effectuer l'analyse correspondance-écart, créer des spécifications fonctionnelles, élaborer les données maîtresses, exécuter les tests fonctionnels, effectuer le transfert du système et stabiliser l'environnement après le lancement.

Conception, production et évolution – solution informationnelle : L'Équipe Deloitte accepte la description de la Société et recommande que l'équipe :

- élabore l'architecture technologique cible de la solution informationnelle;
- exécute le paramétrage des composants techniques assurant l'intégration entre les composants technologiques de la solution informationnelle et les composants de la solution opérationnelle, et, si requis, les systèmes patrimoniaux.

Conversion, amélioration et acquisition des données : L'Équipe Deloitte accepte la description de la Société et recommande que cette équipe organise en plus des ateliers sur la conception de données avec les experts en la matière de la Société pour comprendre vos besoins en information. L'Équipe Deloitte

recommande aussi de créer des modèles de renseignements opérationnels de haut niveau ou des modèles de données conceptuelles qui peuvent être compris par la Société; que l'équipe élabore le modèle des données logiques qui comporte des entités, des attributs et des relations entre les entités; qu'elle valide le modèle final des données logiques auprès de la communauté d'affaires pour s'assurer de l'exactitude; qu'elle donne des directives à l'administrateur de la base de données de la Société sur la conception du modèle des données physiques; qu'elle donne un aperçu du modèle des données extraites, transférées et emmagasinées ou aux équipes de conversion des données pour l'exercice de liaison de la source à la cible et qu'elle assure le soutien pour le modèle des données des phases de mise en œuvre et de test pour faire face à tout changement du modèle des données physiques et logiques. Le modélisateur des données peut travailler avec l'architecte de l'information pour élaborer des normes pour les données, concevoir l'architecture des données de haut niveau et organiser un atelier sur les objets de l'architecture des données pour l'équipe chargée des tests. Le modélisateur des données peut collaborer avec la ressource fonctionnelle des renseignements organisationnels pour la conception de la couche sémantique et peut aider le spécialiste de la qualité de l'information à élaborer les règles pour le nettoyage des données. L'Équipe Deloitte veillera au transfert des responsabilités de la gouvernance et la qualité des données au Centre d'expertise à la fin de la période de réalisation pour assurer la pérennité de ces fonctions.

Infrastructure technologique : L'Équipe Deloitte accepte la description de la Société et recommande que l'équipe coordonne la demande de licence du logiciel, les exigences relatives au matériel pour le progiciel, l'application de correctifs, les mises à niveau des logiciels, l'administration de la base de données conformément aux directives de l'administrateur de la base de données de la Société et l'ajustement et le contrôle de la performance. L'équipe devra aussi configurer le travail exécuté par lots, mettre en place l'infrastructure de sécurité technique interne et externe et configurer l'intégration des progiciels d'application (connexions RFC). De plus, l'analyste de l'infrastructure technique travaillera en collaboration avec l'administrateur de la base de données pour configurer la base de données et établir les plans pour l'entretien et l'ajustement de la performance, définir les protocoles de sauvegarde et de reprise et, avec l'analyste fonctionnel de l'application et le responsable de l'équipe du processus, pour promouvoir des objets d'un environnement à un autre.

La solution d'infrastructure proposée par l'Équipe Deloitte se veut autoportante pour sécuriser l'arrimage entre l'architecture de référence HPE et des applications SAP [REDACTED]. Elle répond à une offre normalisée et maîtrisée par HPE et sera gérée en cogestion par des ressources de la Société et celles de l'Équipe Deloitte à tous les niveaux. Les ressources de la Société apportent leurs connaissances de l'organisation et le cadre de référence de la Société. Les ressources de l'Équipe Deloitte apportent leurs connaissances de la solution d'infrastructure et leurs expériences dans la mise en place et le maintien de celle-ci. Cette approche de cogestion sera basée sur le consensus au sein de l'équipe.

E. Les mécanismes de gouvernance identifiés, incluant les responsabilités de chacun et leur composition. Les ajustements apportés et les raisons qui les justifient.

Nous présenterons dans cette section les mécanismes de gouvernance proposés, incluant les ajustements apportés aux responsabilités de chacun et à la composition des comités et les raisons qui les justifient; et nous démontrerons les bénéfices supplémentaires que notre organisation apportera par l'adoption de principes de gouvernance efficaces.

Dès le début des travaux, l'Équipe Deloitte travaillera avec la Société à réviser conjointement un document Plan Qualité Programme (PQP) qui comprendra :

- Des éléments déjà développés dans l'offre et révisés pendant le dialogue compétitif :
 - le découpage du programme en « livraisons »; chacune d'elles étant, à son tour, découpée en parties clairement définies, appelées « lot de travail »;
 - l'identification des principales activités de réalisation de chacune des livraisons;
 - la liste de la portée de chacune des livraisons;
 - le calendrier de réalisation des livraisons.
- Des éléments à confirmer conjointement lors des activités de préparation :
 - les objectifs poursuivis;
 - les mécanismes qui seront utilisés pour assurer la qualité des services fournis qui comprennent les comités de gestion et de gouvernance présentés ci-dessous;
 - les points de contrôle, de validation et d'essais;
 - les critères de performance et d'acceptation de chacune des livraisons;
 - le mécanisme de suivi des coûts (pour le programme, chacune des livraisons et chacun des lots).

Le PQP identifiera également l'ensemble des outils, gabarits et procédures qui encadrent la réalisation des activités quotidiennes du programme. Ceux-ci seront disponibles pour le personnel de l'Équipe Deloitte et pour le personnel de la Société. L'Équipe Deloitte travaillera avec la Société pour assurer que le PQP reste un document évolutif qui est enrichi et ajusté durant le programme sans pour autant en changer la portée, les efforts ou les coûts globaux. L'évolution du document se fera conjointement durant la réalisation du programme. Nous comprenons que 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.

Les programmes de transformation réussis nécessitent des interactions fréquentes entre leaders. Ce principe est le fondement de notre modèle de gouvernance proposé. La méthodologie éprouvée de l'Équipe Deloitte utilise une approche de collaboration qui permet aux cadres de la Société et de l'Équipe Deloitte, conformément à leurs rôles et responsabilités, de :

- élaborer un cadre objectif, rigoureux et structuré pour prioriser les activités permettant de prendre des décisions éclairées et fondées sur les faits;

- définir et s'assurer d'obtenir une compréhension commune des rôles et des responsabilités de l'équipe et faciliter la collaboration au sein de l'organisation pour encourager l'harmonisation et la mobilisation de l'équipe.

La gouvernance du programme permet de donner des directives claires et d'établir des processus efficaces pour s'assurer que les activités sont conformes à la méthodologie du Bureau de programme de la Société et qu'elles supportent le mode Agile du programme.

Vous trouverez ci-après une représentation de la structure de gouvernance proposée, les objectifs et les participants clés. Le PQP comprendra la définition de tous les rôles, les comités et les mécanismes de gouvernance y compris la composition, les objectifs et les fréquences de chaque élément de la structure proposée. La structure repose sur la base des « Scrums » et processus de gestion en mode Agile; les modifications par rapport à l'appel d'offres sont présentées en caractère gras.

Structure de gouvernance globale	Objectifs	Participants
	• Coordonne les principales décisions, confirme les priorités, fournit l'orientation stratégique • Assure l'exécution intégrée du programme, gère les ressources, le budget et les échéanciers. Résout les problèmes et gère les risques du programme • Revoit et oriente l'intégration technique, fonctionnelle et architecturale globale. Approuve la stratégie et les ajustements à l'architecture globale du programme • Assure la coordination et l'intégration à travers les différents chantiers	• Membres du comité de gestion • Directeur du Bureau de programme • Coach au Directeur du programme • Directeur du programme • VP ASRR • Directeur du Bureau de programme • Directeur de chantier Affaires et TI • Directeur de chantier TI • Directeur, de l'intégration & assurance qualité • Coach au Directeur du programme • Directeur du Bureau de programme • Directeur de l'Architecture d'entreprise • Directeur chantier Affaires et TI • Directeur chantier TI • Directeur de l'intégration & assurance qualité • Coach, Directeur chantier Affaires et TI • Directeur de l'intégration & assurance qualité • Team Lead intégration & Assurance qualité (Équipe Deloitte) • Gestionnaires de livraison
	• Assure l'intégration des processus fonctionnels et des décisions sur les besoins fonctionnels de la Société et la gestion des documents institutionnels • Assure une vue intégrée technologique du programme	• Responsable Assurance qualité de SAP • Coach au Directeur TI • Coach au Directeur Affaires et TI • Team Lead du Bureau de programme (Équipe Deloitte) • Team Lead intégration & assurance qualité (Équipe Deloitte) • Coach, Directeur chantier TI • Team Lead Architecture et Ingénierie • Team Lead intégration & Assurance qualité (Équipe Deloitte) • Team Leads intégration fonctionnelle • Team Leads intégration technologique • Directeur chantier TI • Directeur bureau de programme • Coach, Chantier Affaires et TI • Team Leads processus et GCC et formation • Directeur, Conception solution fonctionnelle • Directeur chantier TI • Leader Exploitation –Opérations & Infrastructure Technologique • Leader Architecture- Ingénierie • Leader Conception Réalisation Évolution de la solution opérationnelle • Leader Conception Réalisation Évolution de la solution informationnelle • Leader Conversion – Amélioration - Acquisition des données • Leader Intégration -Assurance qualité • Directeur Bureau de programme • Coach, chantier TI • Directeur chantier Affaires et TI

Légende : Texte: Membre proposé par la Société Texte: Membre additionnel proposé

L'Équipe Deloitte accepte les concepts et les descriptions relatifs à la gouvernance générale de la Société. Nous recommandons de modifier les responsabilités des comités suivants afin de les ajouter à celles indiquées dans le document d'appel d'offres³:

Comité directeur : L'Équipe Deloitte accepte la description de la Société et recommande que le responsable de l'assurance qualité de SAP y assiste pour représenter la solution SAP et pour le soutien à long terme.

Comité de gestion du programme : L'Équipe Deloitte accepte la description de la Société et recommande d'ajouter le « Coach » du directeur du programme et les « Team Leads » Bureau de programme et Intégration & assurance qualité aux participants de ce comité.

Comité gestion d'architecture globale : L'Équipe Deloitte recommande d'ajouter ce comité, décrit à la section 3.8.1.b. Les participants sont énumérés dans la figure ci-dessus.

Comités d'intégration : L'Équipe Deloitte recommande d'ajouter ces comités, décrits à la section 3.8.1.b. Les participants sont énumérés dans la figure ci-dessus.

Comité de gestion chantier Affaires et TI et le Comité de gestion chantier TI : L'Équipe Deloitte accepte la description de la Société et recommande l'ajout du Directeur de l'autre chantier ou de son représentant. Les comités de gestion des chantiers seront alimentés par les « Scrums » des équipes naturelles et devront faire preuve d'une prise de décision rapide pour encadrer le travail des équipes.

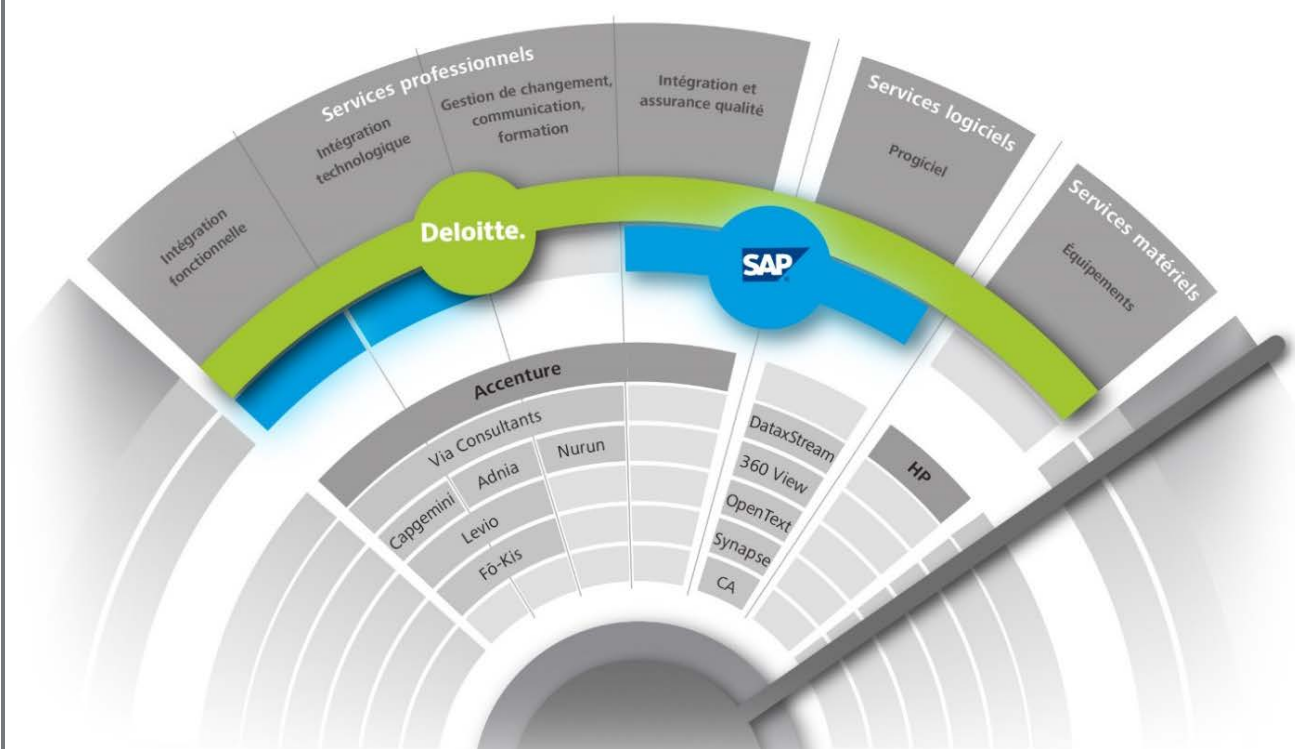
Les ressources proposées en tant que « team lead », « coach » et autres, qui participeront dans les instances décisionnelles et de gouvernance, ont de l'expérience dans la vulgarisation de concepts et savent mettre en lumière les risques/enjeux inhérents pour une prise de décision éclairée. Selon nos principes de cogestion, les « coachs » et « team leads » de l'Équipe Deloitte s'assureront de mettre à profit les meilleures pratiques et leçons apprises dans le cadre de programmes d'envergure pour faciliter la vulgarisation de concepts et la prise de décisions des comités.

F. L'organisation et les mécanismes prévus au sein de l'équipe de l'Alliance pour assurer une unicité de direction, une cohérence et une cohésion des actions de l'ensemble de son personnel.

Nous présenterons dans cette section, l'organisation et les mécanismes prévus par l'Équipe Deloitte pour assurer une unicité de direction, une cohérence et une cohésion des actions de l'ensemble de son personnel; et nous démontrerons les bénéfices supplémentaires que ces mécanismes apportent.

³ (Tableau 17 Principales responsabilités des comités de gouvernance, composition et fréquence, document P22899-3 Appel d'offre de suite de progiciels de gestion intégrés Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels)

L'Équipe Deloitte travaille régulièrement avec des fournisseurs de services et des sous-contractants pour réaliser des programmes de transformation similaires et a élaboré des modèles et principes de gouvernance pour appuyer la livraison et améliorer l'efficacité du programme. La structure actuelle de l'Équipe Deloitte vous offre la collaboration de leaders du marché à l'échelle locale, nationale et mondiale.



Deloitte dirige l'équipe de partenaires du programme et est responsable de son succès, ce qui permet d'assurer une gouvernance optimale du programme et des communications régulières avec la Société pour assurer le succès et la pérennité du programme.

L'approche de l'Équipe Deloitte est fondée sur les principes d'un programme efficace qui encouragent les conversations et certains comportements entre les membres de l'équipe pour obtenir les résultats attendus et réduire les risques. Les mécanismes prévus au sein de l'Équipe Deloitte pour assurer une unicité de direction, une cohérence et une cohésion des actions de l'ensemble de son personnel sont les mêmes que les principes de gouvernance qui s'appliqueront à l'ensemble du programme.

Notez que nous allons tirer profit des rencontres de programme et de la structure de gouvernance que nous allons mettre en place avec la Société. La circulation de l'information à tous les niveaux est un facteur de succès important pour une saine gestion d'équipe, la garantie d'une implantation réussie et l'uniformité de la qualité des services. Au besoin, l'Équipe Deloitte tiendra des **rencontres de leadership** incluant les leaders de l'Équipe Deloitte, les « coachs » et les « team leads » pour s'assurer que les orientations et les décisions exécutives sont partagées dans l'organisation de l'Équipe Deloitte. Les « team leads » de la Société seront invités à ces réunions et pourront y participer selon leur disponibilité.

Nous déploierons aussi un processus d'intégration pour tout nouveau membre de l'équipe, qu'il soit de l'Équipe Deloitte ou de la Société, qui visera à former cette personne sur le programme. Nous sommes convaincus que cette activité appuiera, non seulement, l'intégration des membres de l'Équipe Deloitte, mais assurera aussi l'intégration et les synergies nécessaires pour travailler avec les membres de l'équipe de la Société. Nous mettrons aussi en place un programme de relève ayant comme objectif d'identifier les rôles clés dans l'équipe du programme et leurs successeurs potentiels tant du côté de l'Équipe Deloitte que du côté de la Société. Ce programme permettra une gestion active des ressources du programme et facilitera l'adaptation aux changements en cours de route.

La « Certification SAAQ »

L'Équipe Deloitte a déjà élaboré un programme de « Certification SAAQ » pour s'assurer que les nouveaux employés auront les connaissances et les ressources nécessaires pour garantir une intégration rapide et améliorer l'efficacité. Le programme sera finalisé et maintenu avec l'apport de la Société.

La « Certification SAAQ » vise à atteindre les trois objectifs suivants :

Faire connaissance

- Les employés de la Société et de l'Équipe Deloitte font connaissance et se familiarisent avec les méthodes de travail et les préférences de chacun.
- Ils commencent à tisser des liens avec les membres de leur équipe et à créer une atmosphère de confiance et de collaboration.

Apprendre

- Les membres de l'Équipe Deloitte découvrent l'histoire, la culture, les valeurs et le modèle d'affaire de la Société.
- Tous les membres de l'équipe ont un niveau de compréhension adéquat à l'égard des nouveaux processus et systèmes à mettre en œuvre à la Société.
- À chaque nouvelle étape du programme, les membres de l'équipe apprennent à utiliser les outils, les systèmes et les méthodes nécessaires pour remplir leur rôle efficacement.



S'aligner

- Les membres de l'équipe façonnent et adoptent la vision et les objectifs du programme.
- Ils comprennent le plan du programme, les façons de travailler et les responsabilités en fonction de leur rôle.
- Ils ont une vision globale de la façon dont ils peuvent contribuer à la transformation de la Société et sont stimulés par le rôle qu'ils y jouent.

Pour permettre aux leaders de tous les niveaux du programme de la Société de soutenir l'orientation et le processus d'établissement des attentes, en collaboration avec l'ensemble de l'équipe du programme, et d'utiliser adéquatement la méthode de transmission de l'information en cascade testée et mise à l'essai de la Société, trois séries de rencontres seront organisées pour les membres de l'équipe de projet de la Société :

1. rencontres pour haute direction
2. rencontres pour gestionnaires
3. rencontres d'équipe du programme

Ces rencontres se feront en personne pour créer un alignement et mieux comprendre la Société et les nuances du programme de transformation. Le tableau ci-dessous donne quelques exemples de résultats attendus pour les différentes séries d'événements :

	Résultats attendus par rapport aux trois objectifs		
Groupes ciblés	Apprendre	Faire connaissance	S'aligner
La haute direction du programme	• Revue du plan de programme		• Aligner les objectifs, le plan et la vision du programme • Convenir des pratiques et des comportements à adopter pour une collaboration efficace au sein de l'équipe de la haute direction • Convenir des prochaines étapes et du contenu pour le lancement du programme pour les gestionnaires
Les gestionnaires impliqués dans le programme	• Explorer les interdépendances fonctionnelles • Expliquer les rôles et responsabilités du gestionnaire durant la transformation	• Créer des liens au sein de l'équipe à travers des activités de typologie axée sur les affaires, d'activités brise-glace etc.	• S'assurer d'une compréhension commune de la vision, des objectifs et du plan du programme de transformation • Convenir des pratiques et des comportements favorisant la collaboration • Informer et consulter les gestionnaires au sujet des prochaines étapes relatives aux équipes du programme
L'équipe entière du programme	• Comprendre les mécanismes de gouvernance et établissent des principes directeurs pour leur équipe; • Comprendre le processus de transfert des connaissances et le contenu pertinent pour chacun; • Commencer les activités de transfert des connaissances avec un certain encadrement (au besoin).		• Comprendre la vision, le plan et les objectifs du programme; • Apprendre à connaître leur équipe, son rôle dans le programme, ses membres;

La collaboration de la Société dans la conception et la préparation de ces événements sera extrêmement importante pour déterminer, entre autres :

- Les détails des événements, tel que l'animation, la durée, l'endroit
- Les participants
- Les objectifs spécifiques de chaque rencontre
- Les ordres du jour, le travail préparatoire et les activités spécifiques

Le déroulement précis de ces événements sera déterminé avec la Société en début de programme pour s'assurer que les attentes de la Société seront rencontrées. Nous allons également convenir du bon rythme de ces interventions. Elles pourraient être répétées à différents moments durant le programme, par exemple au début d'une livraison, à un jalon critique ou dans le cas d'une montée en volume de l'équipe avec un contenu adapté au contexte.

Pour assurer l'intégration efficace de tout nouveau membre de l'équipe du programme en dehors des grandes phases d'augmentation d'effectifs, une trousse et des activités d'orientation seront mis en place et diffusées par le bureau de gestion du projet. Voici quelques exemples de contenu suggéré pour assurer une bonne intégration de chaque nouveau coéquipier.

1. Trousse d'orientation du programme :

- Sommaire de la vision, des objectifs et des avantages du programme, pour la Société, ses clients et ses partenaires
- Plan général du programme
- Organigramme du programme et description générale des domaines de responsabilité de chaque équipe
- Logistique (accès aux sites de la Société, enregistrement des heures, processus de dépenses, code vestimentaire, autres exigences administratives liées à l'orientation)

2. Séance d'orientation avec le représentant du Bureau de programme :

- Activité brise-glace – Vrai ou faux? (jouer en équipes ou individuellement en utilisant des faits peu connus au sujet de la Société et de la circulation routière au Québec)
- Présentation de l'histoire, de la culture, des valeurs et de l'engagement en matière de service à la clientèle de la Société, y compris ses codes d'éthiques, cadres de travail, etc.
- Revue des principaux intervenants du programme
- Aperçu des processus de gouvernance (réunions, outils de production de rapports, gestion des risques et des problèmes, processus de transmission aux échelons supérieurs)
- Sécurité et protection des données
- Réponses aux questions sur la trousse d'orientation
- Signature de toute entente nécessaire et confirmation que la trousse d'orientation a été passée en revue

3. Trousse d'orientation de l'équipe fonctionnelle

- Plan détaillé du projet
- Organigramme détaillé
- Processus propres à une équipe (réunions, rapports, outils utilisés, etc.)
- Aperçu du processus de transfert de connaissances

4. Un compagnon assigné au sein de l'équipe fonctionnelle pourra :

- présenter la nouvelle personne à l'équipe;
- répondre aux questions au sujet du matériel d'orientation, le cas échéant;
- amorcer le processus de transfert de connaissances avec la nouvelle personne.

G. La démonstration de la capacité de l'organisation globale du programme et des mécanismes de gouvernance :

- *d'atteindre les objectifs d'agilité, d'efficience et de vélocité souhaités;*
- *d'assurer la cohérence et la cohésion de l'ensemble du programme;*
- *de mettre en œuvre le programme tel qu'énoncé dans la stratégie de mise en œuvre élaborée par l'Alliance;*
- *d'atteindre le niveau d'autonomie interne attendu;*
- *d'assurer la disponibilité des expertises nécessaires en nombre suffisant et au moment opportun.*

Nous présenterons dans cette section, les facteurs clés pour l'atteinte des objectifs d'agilité, d'efficience et de vélocité souhaités, comment s'assurer d'une cohérence et une cohésion des actions au sein de l'ensemble du programme, comment notre stratégie nous permettra de mettre en œuvre le programme avec succès; les facteurs clés pour l'atteinte du niveau d'autonomie interne attendu, et, comment s'assurer de la disponibilité des expertises en nombre suffisant et au moment opportun. Nous démontrerons également les bénéfices supplémentaires que ces facteurs apporteront.

La capacité d'atteindre les objectifs d'agilité, d'efficience et de vélocité souhaités

Une structure de gouvernance efficace (proposée en section 3.8.1.e) permet de créer des conditions favorables à la réussite. Elle permet aussi de développer et d'appliquer des compétences efficaces pour tous les intervenants à tous les niveaux. Déployée correctement et en combinaison avec les outils de gestion de programme, la structure de gouvernance vise à réunir les parties pertinentes pendant chaque phase du programme pour atteindre les objectifs d'agilité, d'efficience et de vélocité souhaités.

La capacité d'assurer la cohérence de l'ensemble du programme.

Les outils de gestion de programme seront déployés et utilisés par tous les membres de l'équipe de programme, ce qui permettra d'assurer la cohérence et la cohésion de tous les membres de l'équipe. Le Bureau de programme veillera à leur bonne utilisation et à l'arrimage avec la SGPE de la Société.

La capacité de mettre en œuvre le programme tel qu'énoncé dans la stratégie de mise en œuvre

L'Équipe Deloitte est prête à démarrer le programme et accompagner la Société tout au long de la réalisation de notre stratégie de mise en œuvre. Grâce aux bassins globaux d'expertise de Deloitte et de nos partenaires, tels qu'Accenture, nous possédons les ressources nécessaires pour livrer le programme, et nous avons déjà commencé à identifier et mobiliser les meilleurs candidats pour la Société en anticipation du démarrage du programme. Nous avons des engagements en place à Québec pour loger nos ressources et pour identifier et développer des spécialistes SAP dans la région de Québec grâce à notre partenariat avec l'Université Laval. Nous avons confirmé notre équipe de ressources stratégiques qui se sont toutes engagées à livrer le programme à Québec, et nous mettons en place le programme de relève pour nos équipes afin d'assurer la continuité et la capacité à livrer pendant toute la durée du programme.

La capacité d'atteindre le niveau d'autonomie attendu

La structure de programme proposée dans la section 3.8.1.b) incluant le principe de cogestion a fait ses preuves et augmente le niveau de responsabilisation et le succès du transfert de connaissances, et ce, dès le lancement du programme. Les ressources proposées sont expérimentées et possèdent l'expérience et l'expertise des programmes d'envergure et des livraisons en mode Agile requise pour faire de ce programme un succès. Le principe de cogestion et l'expérience de nos ressources stratégiques en combinaison avec notre programme de « Certification SAAQ » permettront à la Société d'atteindre le niveau d'autonomie interne attendu.

La capacité d'assurer la disponibilité des expertises nécessaires en nombre suffisant et au moment opportun

Nous avons développé un « plan de 100 jours » qui vise à mettre en place rapidement les éléments essentiels d'une gestion de programme et d'équipe efficace autour de trois thèmes. Tout d'abord, **déployer les outils de gestion de programme** en matière de planification des activités et des ressources, de suivi des risques, d'enjeux et de points en suspens et de budget. Ensuite, **établir et tester les mécanismes de communication et de gouvernance** afin de s'assurer une prise de décision rapide et efficace basée sur les faits. Finalement, **mettre en place les mécanismes d'accélération du programme** : gestion proactive des risques et des dépendances, reconnaissance des bons coups et ludification des objectifs de livraison. Cette méthode, testée et raffinée lors de programmes précédents de taille similaire, permet de créer rapidement des équipes de plus de 100 personnes en assurant leur efficacité et coordination.

H. La vision proposée en intelligence d'affaires, l'approche spécifique recommandée et le modèle d'organisation qui la supporte incluant le nombre moyen de ressources internes requises par livraison, par année tant pour le bâton rouge « GOR » que pour le bâton bleu « Solution informationnelle ».

Afin de maximiser la valeur de l'actif informationnel de la Société, en plus de livrer les requis informationnels du programme PGI, le cadre de gouvernance en intelligence d'affaires constitue la seconde portion des efforts requis en matière d'intelligence d'affaires. Le développement de ce cadre de gouvernance est un élément transversal à l'ensemble du programme permettant de concrétiser les éléments du programme IDO. Le programme IDO est un cadre de référence développé par Deloitte qui signifie « Insight Driven Organisation ». Ce cadre permettra de guider la Société dans les différentes étapes, menant à la maturité analytique grâce à des modules de conseil stratégique, des laboratoires sur l'art du possible, et des approches de gestion du changement ayant fait leurs preuves.

La vision de l'Équipe Deloitte en intelligence d'affaires : le programme IDO

Les différents modules du programme IDO assureront le lien entre le cadre de gouvernance et le développement du programme d'intelligence d'affaires. En plus de sécuriser l'atteinte des objectifs du plan stratégique 2016-2020 de la Société et les bénéfices importants découlant de la réduction du passif actuariel, ce programme aura pour objectifs de :

- Clarifier les rôles et responsabilités des secteurs d'affaires et de la VPTI de la Société dans l'évolution progressive de l'analytique
- Établir des politiques et des règles claires et cohérentes pour assurer la conformité réglementaire telle que l'émission du bilan routier tout en permettant un maximum d'agilité de d'innovation dans l'utilisation de l'information décisionnelle
- Cibler les besoins en ce qui concerne le rôle du chef de l'analytique ou des données et l'étendue de son rôle vis-à-vis des secteurs en fonction de leur maturité et besoin
- Établir la stratégie de gouvernance des données pour permettre à la Société d'offrir des services de données conformes et de qualité à l'ensemble de l'organisation pour éviter d'amputer le retour sur investissement du programme PGI ou autre initiatives stratégiques pour cause de mauvaise qualité des données.

Le cadre de gouvernance analytique permettra aussi d'encadrer le transfert de connaissances aux ressources clés de la VPTI ainsi qu'aux utilisateurs de l'information concernés, assurant ainsi l'évolution de ces acteurs vers le modèle du Centre d'expertise pour assurer la pérennité de la solution SAP à long terme.

Afin de faire bénéficier à la Société des meilleures pratiques tirées des nombreux travaux en stratégie analytique et en intégration de solutions informationnelles par l'Équipe Deloitte, particulièrement avec des sociétés d'état et des entreprises en assurance au Québec, nous ferons usage des laboratoires sur l'art du possible de Deloitte (centre Greenhouse) tout au long du programme. Ces sessions permettront à la Société d'explorer les toutes dernières avancées en matière de visualisation des données, de tester de nouvelles approches technologiques et sources de données, mais surtout, de permettre à différentes équipes de la Société de mettre en commun leur perspectives particulières pour résoudre un défi de gestion grâce à

l'information. Le programme IDO sera développé, entres autres, dans ces laboratoires à l'aide de modules de travail, de séances de remue-méninges et de planification et au cours des travaux de priorisation.

Par exemple, plusieurs intervenants de la Société impliqués dans différents processus reliés au service à la clientèle seront invités à participer à ces laboratoires pour assurer la bonification de l'expérience client. L'objectif de ces séances étant, entre autres, d'aligner les parties prenantes sur la vision analytique et les leviers de valeur d'une expérience client bonifiée. Des exemples de tableaux de bord concrets, des exercices de cartographie du parcours client ainsi que des outils et accélérateurs de l'Équipe Deloitte seront présentés lors des séances sur l'art du possible, et plusieurs approches pourront être discutées et testées, afin d'orienter les travaux informationnels du programme PGI.

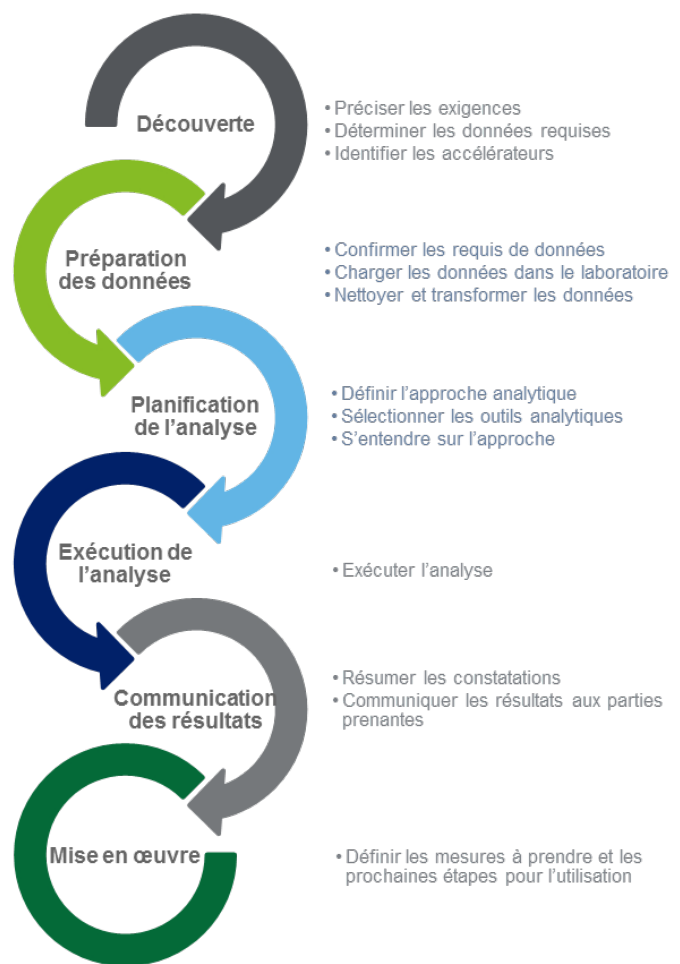
L'approche proposée en intelligence d'affaires : les preuves de concept

Les travaux informationnels prendront forme de façon concrète et tangible au sein du programme PGI grâce à des preuves de concept.

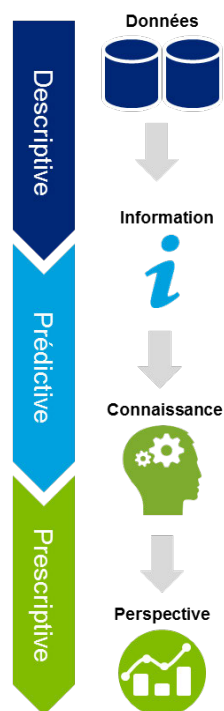
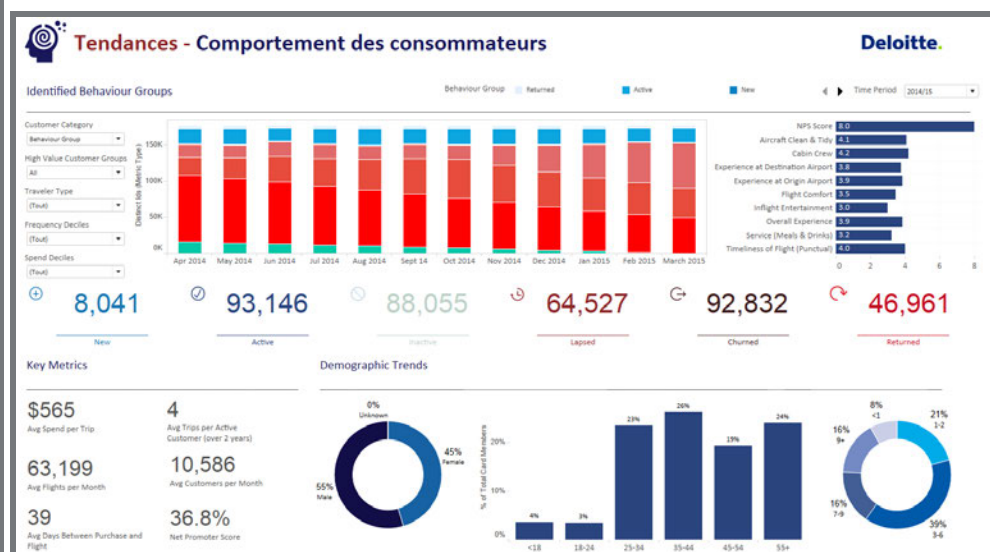
Le schéma ci-contre présente les étapes concrètes de réalisation d'une preuve de concept. Il est à noter que la preuve de concept est une initiative qui cadre parfaitement avec un mode de travail agile et qui sera toujours réalisée conjointement avec les ressources expertes de la Société. Chaque itération ou étape est effectuée sur un court horizon de temps et nécessite une rétroaction rapide. Une première version sera présentée à la Société, et les rétroactions seront intégrées rapidement. Il en sera de même pour les versions subséquentes. L'objectif étant de démystifier les besoins réels des utilisateurs et de s'assurer de demeurer toujours aligné avec le plan stratégique 2016-2020 de la Société.

Dans le cadre du développement du programme d'intelligence d'affaires, des preuves de concept seront effectuées dans le but de tester la viabilité de certaines solutions et de générer de la valeur à court terme. Elles permettront de répondre à un enjeu d'affaires très précis, et de générer de la valeur rapidement pour la Société. Par exemple, en intégrant de nouvelles sources de données externes au sein des modèles prédictifs et analyses visuelles, permettant de tester la pertinence et l'influence réelle de ces nouvelles informations sur le dépistage des comportements à risque.

Plus particulièrement au niveau de l'analytique prédictive, plusieurs preuves de concept seront effectuées afin d'évaluer comment améliorer les comportements sécuritaires des usagers de la route. Les données de la Société seront extraites des systèmes sources et seront combinées à des données externes pertinentes dans un environnement de type bac à sable. Différentes approches de segmentation comportementale seront testées. Après l'obtention de résultats significatifs pour la Société, les modèles pourront ensuite être implantés.



Ces analyses pourront être effectuées en parallèle des différentes livraisons prévues au calendrier, en lien avec les objectifs de la Société ainsi que le plan stratégique. Les preuves de concept devront être priorisées en fonction de la valeur générée pour la Société de manière à répondre aux enjeux principaux de votre plan stratégique.



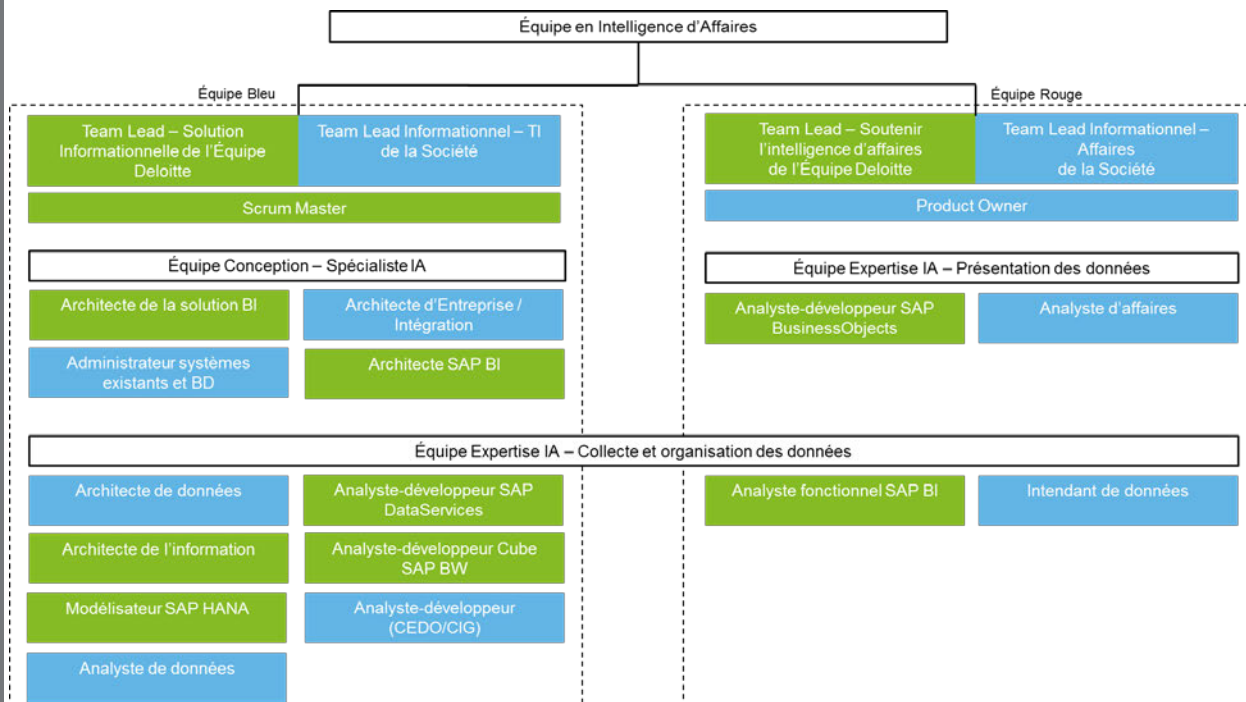
Les preuves de concept permettront d'aborder les besoins suivants de la Société :

- **Descriptifs** : par exemple, l'analyse des indicateurs du bilan routier
- **Prédictifs** : par exemple, l'analyse du comportement à risque des usagers de la route ou l'identification des risques de fraude au niveau des réclamations ou
- **Prescriptifs** : par exemple, l'optimisation des communications aux clients.

Pour ces démarches de preuves de concept, l'Équipe Deloitte propose d'utiliser une plateforme ou un environnement d'expérimentation pour dégager de nouvelles perspectives et de nouvelles capacités. Ces démarches contribueront à créer une culture d'innovation et à amener la capacité d'analytique de la Société à maturité.

Le modèle d'organisation supportant l'intelligence d'affaires

L'équipe dédiée à l'intelligence d'affaires fera partie intégrante de l'équipe d'intégration fonctionnelle et technologique de chacune des livraisons. Le diagramme ci-dessous fournit le détail de chaque rôle, ainsi que la correspondance au niveau des équipes de la Société.



Ressource	Rôles et responsabilités
« Team Lead » Solution Informationnelle de l'Équipe Deloitte	- Le chef d'équipe est une ressource expérimentée qui a été exposée antérieurement de façon significative à des projets de gestion de l'information permettant à l'individu d'appliquer les meilleures pratiques et les connaissances aux besoins du client. - Le rôle du chef d'équipe est de tirer parti de l'expertise des spécialistes et des développeurs de l'équipe pour s'assurer que les livrables de qualité sont produits dans le délai et le coût prévu. - Le responsable de l'équipe relève du directeur du projet. - Le chef d'équipe peut également participer aux réunions du conseil de projet et mener des initiatives spéciales définies par le chef de projet.

Architecte de solution	• L'architecte de solution est responsable du développement de l'architecture applicative. • Il s'agit notamment d'articuler la vision de l'architecture, de conceptualiser et d'expérimenter des approches d'architectures alternatives, de créer des modèles et des documents de spécification de composants et d'interfaces, et de valider l'architecture en fonction des exigences et des hypothèses.
Modélisateur de données	• Le modélisateur de données est responsable du développement des modèles de données (conceptuels, logiques et physiques). Les responsabilités du modélisateur de données sont: – Conduire des ateliers avec des experts afin de saisir les besoins d'information de l'entreprise – Créer les modèles d'information et / ou les modèles de données conceptuels à haut niveau et compréhensibles par l'entreprise – Concevoir le modèle de données logiques constitué d'entités, d'attributs et de relations – Valider le modèle final de données avec l'entreprise pour assurer l'exactitude – Fournir une direction et une entrée à l'administrateur de base de données pour la conception du modèle de données physiques – Fournir une vue d'ensemble du modèle de données à l'équipe de conversion de données ou ETL pour l'exercice de mise en correspondance source-cible – Fournir un support tout au long de la phase de mise en œuvre et de test pour gérer les changements de modèles de données logiques et physiques
Analystes de données	• L'analyste des données examine, évalue et résume les données afin de formuler des recommandations sur son utilisation, sa qualité et son exhaustivité.
Développeur ETL	• Le développeur ETL est responsable de la documentation des spécifications techniques et des programmes d'intégration des données ("build") et des tests unitaires, y compris les programmes ETL et autres programmes non opérationnels de conversion de données. Ainsi que de comprendre les exigences fonctionnelles et d'appliquer ces exigences dans la technologie d'intégration choisie par l'équipe de projet. • Ce rôle n'est pas impliqué dans le développement d'interfaces et de conversions dans le cadre de RICEFW (rapports, interfaces, conversions, améliorations, objet dans le cadre de l'implémentation des packages). • Les responsabilités peuvent varier selon le projet, mais comprennent généralement: – Participer à la définition de l'approche ETL pour le projet – Développer les spécifications techniques ETL et de conversion de données pour les intégrations liées à l'intelligence d'affaires, la gestion de la base de données, le nettoyage des données / la qualité et les déploiements de solutions, la gestion de la performance – Développer et tester les unités ETL et les programmes de conversion de données – Soutenir le déploiement des ETL et des programmes de conversion de données, y compris tous les cycles de test des applications
Développeur de rapport	• Le développeur de rapports BI est une ressource qui développe des spécifications et des rapports d'intelligence d'affaire. Le développeur de rapports BI conçoit et développe également la couche sémantique spécifique à l'outil entre le référentiel de données et les rapports. Ce rôle requiert la connaissance des outils de création de rapports et de SQL.
Analyste fonctionnel	• L'analyste fonctionnel applicatif possède des connaissances fonctionnelles et applicatives. L'analyste fonctionnel applicatif exécute ou assiste les activités suivantes dans son domaine d'expertise fonctionnel: – Définir des scénarios d'affaires – Conception de processus – Définition des exigences – Réalisation de l'analyse d'ajustement / écart / manuel – Création de spécifications fonctionnelles – Configuration du logiciel – Conception de données de base – Exécution des tests fonctionnels – Conduite de la formation des super-utilisateurs – Stabilisation de l'environnement post go-live – Gestion et maintenance des applications à plus long terme, si nécessaire. • Ce rôle est responsable de l'exécution des activités d'assurance et de contrôle de la qualité définies dans le plan de gestion de la qualité du projet • Dans la plupart des projets, ce rôle est généralement comblé par une ressource de consultation, à moins que la ressource client ne connaisse pas le domaine fonctionnel de l'application. Lorsque ce rôle est effectué par une ressource de consultation, l'analyste fonctionnel applicatif transfère les connaissances d'application et de configuration au personnel client approprié (très probablement l'analyste de processus métier) tout au long du projet, en utilisant des méthodes formelles et informelles. • En plus de ces connaissances, l'analyste fonctionnel de l'application peut également avoir des connaissances de l'industrie ou du processus opérationnel, ce qui permet à l'individu de supporter et de guider l'analyste de processus métier en concevant, construisant et testant les processus métier d'un projet.
Développeur présentation des données	• Le développeur de la présentation des données (UX) est responsable de diriger le développement du flux de travail de l'interface utilisateur sur un projet. Il est responsable de diriger les domaines suivants de l'expérience de l'utilisateur - définir l'approche et les lignes directrices, la définition des cas d'utilisation, la rédaction de l'architecture de l'interface utilisateur, le développement des structures filaires et la création de la conception visuelle. Le chef d'équipe UX est très bien informé sur tous les aspects des expériences utilisateur et comment ils s'intègrent avec les aspects techniques des modules d'application logicielle à mettre en œuvre. Il est également responsable de respecter les normes de conception et la cohérence et de maintenir la vision / direction créative du projet. Il supervise le travail effectué par le développeur d'applications, le concepteur d'applications et l'analyste fonctionnel des applications, et les responsabilités peuvent également inclure la gestion du développement du portail effectué par le développeur de portail.

Spécialiste de l'interface utilisateur	- Le spécialiste de l'interface utilisateur applique des méthodes de conception et d'utilisabilité centrées sur l'utilisateur pour concevoir l'interface utilisateur pour les applications. - Le spécialiste de l'interface utilisateur est responsable des éléments suivants: - Produire différents niveaux de prototypes (tels que des prototypes HTML interactifs, des prototypes papier et des structures filaires) pour faciliter le processus de conception et de test d'utilisabilité - Rédaction de spécifications fonctionnelles - Effectuer des évaluations heuristiques et des analyses de tâches - Effectuer et analyser des études d'utilisabilité, des tests d'utilisabilité et des enquêtes contextuelles - Maximiser l'efficacité du site ou de l'interface, y compris l'organisation du contenu, la navigation, l'interaction et la conception visuelle pour accroître la satisfaction des utilisateurs à l'égard de l'application - Assurer la cohérence des éléments de conception visuelle avec les lignes directrices de l'entreprise - Veiller à ce que la navigation et la conception facilite les initiatives d'optimisation des moteurs de recherche
« Team Lead » informationnel de la Société	- Le team lead Informationnel de la Société est une ressource expérimentée et exposée de façon significative à des projets de gestion de l'information antérieure qui permettent à l'individu d'appliquer les meilleures pratiques et les connaissances aux besoins du client. - Le rôle du chef d'équipe est de tirer parti de l'expertise des spécialistes et des développeurs de l'équipe pour s'assurer que les livrables sont de qualité produits dans le délai et coût prévu. - Le team lead relève du directeur du projet. Ce team lead peut également participer aux réunions du conseil de projet et mener des initiatives spéciales définies par le chef de projet. Il a la responsabilité d'approuver, de valider et d'être accessible au besoin.
Pilotes applicatifs (« product owner ») de la Société	- Un pilote applicatif est responsable de l'identification et la priorisation de ce qui doit être construit et assurer la réussite du projet. Un pilote applicatif donne la priorité au backlog pour l'équipe avant de participer à une réunion de planification de sprint et s'assure que les travaux prioritaires se font en premier. - Un pilote applicatif est également responsable de: - Négocier le travail avec l'équipe, en discutant la priorité et la capacité et la vitesse de l'équipe - Faciliter la réunion d'examen du sprint et accepter / rejeter les récits d'utilisateurs remplis par l'équipe - Supprimer tous les obstacles empêchant l'équipe de progresser - Communiquer directement avec l'équipe qui dirige l'effort de développement en discutant de la vision / des buts - Réaffirmer le carnet de commandes en fonction des besoins changeants de l'entreprise - Être à la disposition de l'équipe pour répondre à toutes les questions / discuter des points ouverts
Architecte d'Entreprise / Solution de la Société	- Être l'interlocuteur du comité hiérarchique pour toutes questions touchant les solutions IA; - Valider la conformité des livrables aux exigences du bureau de programme et en approuver le contenu. - À la responsabilité d'approuver, de valider et d'être consulté au besoin
Architeccte d'Entreprise / Intégration de la Société	- Produire ou participer aux livrables d'architectures et s'assurer de leur conformité aux exigences d'architecture du comité responsable - Effectuer le contrôle de la qualité des livrables d'architecture, de conception et réalisation avant le dépôt pour approbation par le comité responsable - À la responsabilité d'approuver, de valider et d'être consulté au besoin
Intendant de données de la Société	L'intendant à l'information définit les politiques de gouvernance des données et conseille les propriétaires d'information et les gestionnaires d'information sur la mise en œuvre de ces politiques. L'intendant de l'information soutient le processus de définition des processus et des normes de données. Ils élaborent et surveillent les politiques de contrôle de l'information et servent de coordonnateurs globaux pour les efforts de prestation de l'information de l'entreprise.
Développeur ETL (CEDO / CIG et ACT) de la Société	- Le développeur ETL est responsable de la documentation des spécifications techniques et des programmes d'intégration des données ("build") et des tests unitaires, y compris les programmes ETL et autres programmes non opérationnels de conversion de données. Ainsi que de comprendre les exigences fonctionnelles et d'appliquer ces exigences dans la technologie d'intégration choisie par l'équipe de projet. Ce rôle n'est pas impliqué dans le développement d'interfaces et de conversions dans le cadre de RICEFW (rapports, interfaces, conversions, améliorations, objet dans le cadre de l'implémentation des packages). - Les responsabilités peuvent varier selon le projet, mais comprennent généralement: - Participer à la définition de l'approche ETL pour le projet - Développer les spécifications techniques ETL et de conversion de données pour les intégrations liées à l'intelligence d'affaires, la gestion de la base de données, le nettoyage des données / la qualité et les déploiements de solutions, la gestion de la performance - Développer et tester les unités ETL et les programmes de conversion de données - Soutenir le déploiement des ETL et des programmes de conversion de données, y compris tous les cycles de test des applications
Administrateur de la base de données de la Société	- L'administrateur de base de données (DBA) est responsable des aspects environnementaux d'une base de données. - Créer un layout de base de données (tables, index, tablespaces), déterminer la dimension de la base de données, les besoins de stockage et la planification de la croissance future

	– Installation de la base de données avec des outils de gestion et de suivi de BD de support appropriés – Mise à jour et mise à niveau de la base de données (pour s'assurer que le produit est stable et pris en charge par le fournisseur) – Récupération : création et test des sauvegardes, conception de la planification des sauvegardes, conception de la haute disponibilité et conception de la reprise après sinistre telle qu'elle s'applique à la base de données, minimisation de la perte de données due aux problèmes techniques – Intégrité : vérification ou aide à la vérification de l'intégrité des données – Sécurité : définition et mise en œuvre de contrôles d'accès aux données (comptes admin, vues, accès utilisateur) – Disponibilité : promotion d'une disponibilité maximale – Performances : promouvoir des performances maximales en respectant les contraintes budgétaires, le suivi des performances et les tendances, la réorganisation des données et des index selon les besoins et l'optimisation des instructions SQL – Support de développement et de tests : appui aux programmeurs et ingénieurs pour utiliser efficacement la base de données • Le DBA travaillera en collaboration avec les équipes techniques et applicatives afin que les exigences du projet puissent être communiquées efficacement aux ingénieurs prenant en charge le système d'exploitation, le stockage (espace disque et technologie RAID), le matériel (serveur, CPU et mémoire) et l'application logicielle (version de base de données et niveau de patch) pour assurer une mise en œuvre efficace de la base de données qui répond aux exigences de projet. • Bien que n'étant pas strictement une partie des fonctions d'un administrateur de base de données, la conception logique et physique des bases de données fait parfois partie du travail. Ces fonctions sont traditionnellement considérées comme étant les fonctions d'un analyste de base de données, d'un concepteur de base de données ou d'un modélisateur de données. L'administrateur de base de données travaille parfois avec le modélisateur de données pour développer des modèles de données physiques pour une base de données de fournisseur spécifique.
Conseiller exploitation de la Société	• Le conseiller exploitation est principalement responsable de la planification, de la gestion et de l'exécution des activités de déploiement afin de favoriser une transition en douceur vers le nouveau système / applications. Le conseiller exploitation exécute ces activités avec le soutien du chef de projet, des équipes fonctionnelles et techniques pour établir la qualité globale et la préparation à la mise en œuvre. Les responsabilités comprennent l'élaboration d'une approche pour la gestion des systèmes existants, la stratégie de déploiement, la planification et l'exécution du déploiement. • Le rôle de conseiller exploitation est normalement rempli par une ressource supérieure ayant de l'expérience dans l'intégration de plusieurs systèmes.
Conseiller sécurité de la Société	• Le conseiller sécurité est responsable de: – Conception et construction de la sécurité des applications pour les systèmes de projets (Systèmes de développement, de tests et de formation) – Conception et construction des systèmes de production – Prise en charge des tests des rôles de sécurité conçus pour l'accès au système de production – Assure que la séparation des tâches est correctement appliquée aux rôles des utilisateurs finaux – Paramètres de démarrage de l'application qui sont liés à la sécurité (longueur du mot de passe, changement de mot de passe) – Définition de la sécurité technique pour les interfaces et le traitement par lots – Conception et approvisionnement de sécurité d'accès externe – Définition et configuration de l'authentification (travailler avec l'analyste d'infrastructure technique) • Le conseiller sécurité travaille en étroite collaboration avec le spécialiste des contrôles et l'analyste des processus d'affaires pour s'assurer que la séparation des tâches appropriée est appliquée.

Les rôles et responsabilités étant partagés entre l'Équipe Deloitte et la Société, au fur et à mesure de l'évolution du Centre d'expertise et de la montée en compétences du personnel de la Société, voici la déclinaison des responsabilités, telle que proposée par l'Équipe Deloitte :

Définition de la matrice RACI

Responsable (R)	La personne qui effectue le travail en vue de réaliser les tâches, activités, livrables. Elle a la responsabilité de la réalisation du travail. Il peut exister plusieurs personnes dans ce rôle.
Imputable (A)	La personne qui est imputable de la réalisation correcte et complète et de l'approbation des tâches, activités, livrables. Une seule personne peut tenir ce rôle et elle doit être un membre désigné de la direction de la Société.
Consulté (C)	Les personnes qui fournissent l'information sur l'activité et avec lesquelles une communication bilatérale est entretenue.
Informé (I)	Les personnes qui sont tenues informées de la progression et avec lesquelles la communication est unilatérale. Ces personnes sont touchées par le résultat de l'activité et doivent être tenues informées.

Livrables	« Team Lead » Informationnel – TI de la Société	« Team Lead » Informationnel – Affaires de la Société	« Team Lead » Solution informationnelle de l'Équipe Deloitte	« Team Lead » Soutenir l'intelligence d'affaires de l'Équipe Deloitte
Stratégie globale pour l'Intelligence d'Affaires	C	R	C	C
Programme IDO	C	A	C	R
Preuves de concept	C	A	C	R
Standards de développement de contenu informationnel	A	C	R	C
Standards de modélisation	A	I	R	C
Architecture de solution informationnelle	A	I	R	C
Architecture d'intégration de données	A	I	R	C
Architecture de données	A	I	R	C
Exigences de sécurité	A	C	R	C
Modèles de données	C	A	R	C
Couches sémantiques	C	A	R	C
Développement – intégration de données (données PGI)	C	A	R	C
Développement – intégration de données (CEDO et CIG)	R	C	C	C
Développement – intégration des sources de données externes (hors PGI)	R	C	C	C
Développement – Rapports statutaires et info. de gestion	C	A	R	C
Développement – Visualisation de données (données PGI)	C	A	R	C
Développement – Visualisation de données (hors PGI)	C	R	C	C
Configuration/Administration des applications et outils	A	C	R	C

Les efforts relatifs aux travaux de chacune des livraisons, selon les rôles et responsabilités décrites plus haut, sont représentés dans le tableau suivant. Il est à noter que les efforts liés au programme IDO seront proportionnels aux efforts déployés pour les livraisons. Ainsi, il est entendu qu’une partie de ces efforts pour l’Équipe Deloitte et pour la Société seront dédiés à la gouvernance de l’informationnel.

		GOR - Gouvernance		0 - Conception générale		1 - Finance et soutien		2 - Finance complémentaire		3 - Centres de services		1 - Finance et dossier fournisseur		IR - Indemniser et Réhabilité		Total	
		Équipe Deloitte	Société	Équipe Deloitte	Société	Équipe Deloitte	Société	Équipe Deloitte	Société	Équipe Deloitte	Société	Équipe Deloitte	Société	Équipe Deloitte	Société	Équipe Deloitte	Société
Bâtons bleus	TL3 - Solution informationnelle	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0
	Concepteur – spécialiste IA	0.0	0.0	2.1	0.7	5.7	1.8	1.6	0.5	2.3	0.7	1.2	0.4	2.0	0.6	14.8	4.7
Bâtons rouges	TL7 - Soutenir l’intelligence d’affaires	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0
	Expert IA « collecte et organisation des données »	0.0	0.0	0.2	0.1	1.7	0.5	0.5	0.2	0.5	0.2	0.2	0.1	0.1	0.0	3.2	1.0
	Expert IA « présentation des données »	0.0	0.0	0.0	0.0	1.7	0.5	0.5	0.2	0.8	0.3	0.4	0.1	0.8	0.3	4.2	1.3
Total		2.0	2.0	2.3	0.7	9.1	2.9	2.6	0.8	3.6	1.1	1.8	0.6	2.9	0.9	24.3	9.0

3.8.1.1 Centre d'expertise

A. En fonction des informations fournies à la section AO-2.10.10 Services professionnels requis et de l'addenda portant sur le « *Positionnement Centre d'expertise* », l'Alliance doit élaborer le modèle d'organisation du *Centre d'expertise de la solution*.

Les éléments suivants seront considérés :

- Démarche de conception du Centre d'expertise;
- Composantes du modèle d'organisation considérées;
- Expertise de l'Alliance dans la réalisation de modèle d'organisation d'un Centre d'expertise de support transitant vers un Centre d'excellence;
- Valeur ajoutée anticipée du passage d'un Centre de support à un Centre d'excellence.

Les efforts associés à ces activités sont à inclure au *Tableau des efforts* – Annexe 2 du Cahier réponses.

A. Modèle d'organisation du Centre d'expertise de la solution

Nous répondrons à cette section en commençant par démontrer comment, en utilisant le modèle de Deloitte pour les centres d'expertise et notre méthodologie de conception de centre d'expertise, nous aiderons la Société à concevoir son propre Centre d'expertise. Par la suite, nous présenterons les différentes composantes et expertises représentées au Centre et regroupées en grandes catégories d'expertises. Puis, nous présenterons quelques exemples de clients où nous avons réalisé des travaux similaires. Nous terminerons cette section en démontrant la valeur incrémentale pour la Société de l'évolution du Centre, initialement dédié au support de la solution, vers un Centre d'excellence multidisciplinaire.

Puisque la Société fait un investissement important dans la nouvelle solution PGI, elle veut protéger son investissement et en retirer le plein potentiel de manière efficiente et économique. Après le déploiement de sa nouvelle solution applicative, le Centre d'expertise permet de s'assurer que la solution est performante et continue de répondre aux besoins de la Société de façon optimale.

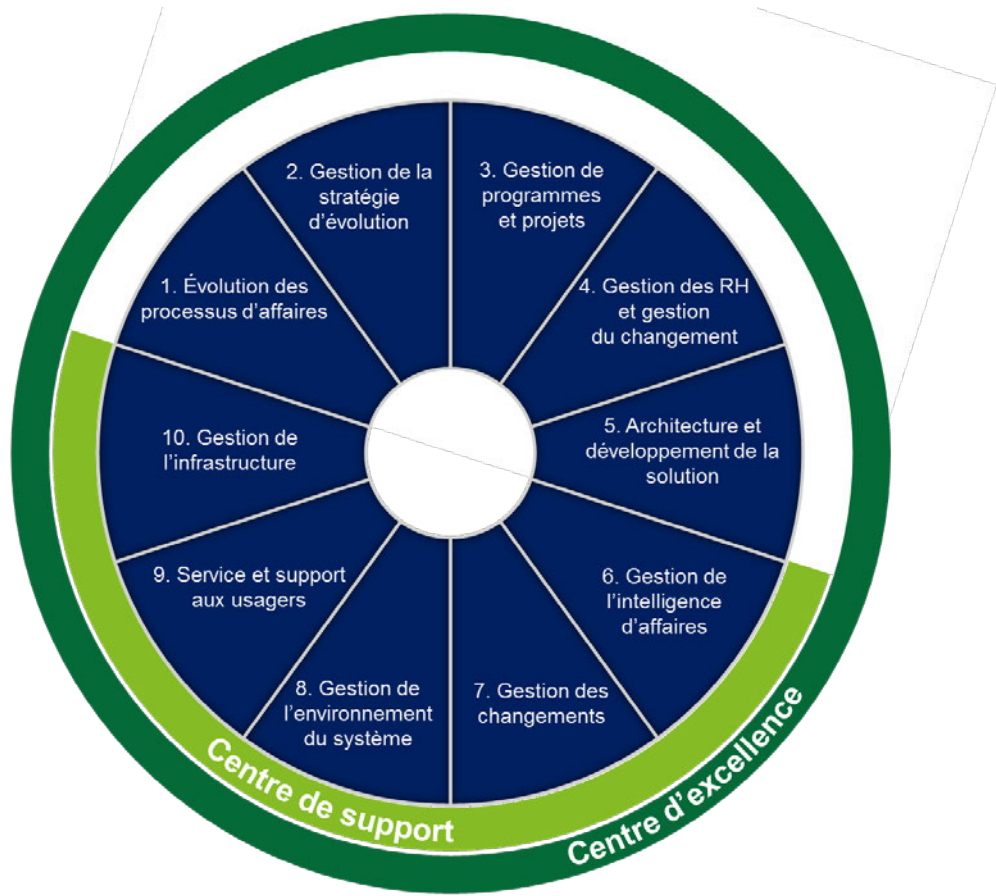
Le Centre d'expertise de la solution est responsable du bon fonctionnement, de la maintenance et de l'évolution de la plateforme applicative. Il vise à ajouter de la valeur aux affaires et aux TI, et ses principaux objectifs sont les suivants :

- Assurer le niveau pertinent de soutien aux fins du maintien des opérations du système;
- Fournir un point central pour toutes les initiatives concernant la solution;
- Identifier et réaliser les opportunités d'amélioration continue;
- Travailler en intégration avec les unités d'affaires à l'optimisation constante de la valeur apportée par la solution;
- Rester à l'affut des dernières tendances en technologies pertinentes pour la Société et établir et exécuter la stratégie d'évolution de la solution.

1. Démarche de conception du Centre d'expertise

La démarche de conception du Centre d'expertise tirera profit du modèle de référence de Deloitte pour les centres d'expertise. Ce modèle définit les grands domaines d'intervention d'un centre d'expertise pour le support et l'évolution d'une solution applicative. Certains de ces domaines sont plus orientés vers le support et l'exploitation de la solution, et seront donc mis en place avant les premières mises en production de façon à soutenir celles-ci pendant la phase de réalisation. À la suite du programme initial, l'accent sera davantage mis sur les domaines abordant les besoins évolutifs de la solution qui lui permettent de soutenir l'évolution des besoins d'affaires et de la technologie. Cela permettra à la Société de continuer à maximiser le retour sur son investissement.

La figure ci-après illustre le modèle de référence de Deloitte pour les centres d'expertise.



Le tableau suivant détaille les différents domaines d'intervention et précise, pour chaque domaine, les responsabilités inhérentes au Centre.

Domaine	Activités	Responsabilités du Centre d'expertise
Évolution des processus d'affaires	• Architecture des processus d'affaires • Standardisation des processus • Vigie des processus d'affaires • Plan de continuité des affaires • Gestion du contexte réglementaire	Ce domaine est typiquement sous la responsabilité des gens d'affaires. Une forte participation des ressources fonctionnelles du Centre d'expertise est attendue afin de compléter la connaissance d'affaires par la connaissance de la solution.
Gestion de la stratégie d'évolution	• Développement des plans directeurs pour la solution SAP • Gestion des contrats • Vigie de la solution • Analyse et recommandations quant aux maintenances évolutives recommandées par les éditeurs • Vigie des solutions connexes et complémentaires • Gestion intégrée des risques • Budget et allocation des coûts • Gestion des partenariats • Développement et maintenance de tableaux de bord	Ce domaine est principalement sous la responsabilité du Centre d'expertise. Il s'exécute en alignement avec le reste de l'organisation TI pour la gestion des contrats, des partenariats et les suivis budgétaires. Un partenariat avec les éditeurs de logiciels inclus dans la solution est établi.
Gestion de programmes et projets	• Planification intégrée, priorisation et séquençement des projets • Gestion des projets • Gestion des demandes évolutives • Choix des méthodologies et outils • Développement des cas d'affaires • Gestion des risques • Gestion financière des projets	Typiquement sous la responsabilité du Centre d'expertise en collaboration avec le Bureau de programme pour ce qui est des évolutions majeures et des projets

Domaine	Activités	Responsabilités du Centre d'expertise
Gestion des ressources humaines et gestion du changement	• Développement des modèles organisationnels, rôles et responsabilités • Gestion des communications • Gestion des ressources du Centre • Développement des bassins de main-d'œuvre • Dotation • Évaluation et développement des compétences • Gestion de la formation • Production et maintien du matériel de formation • Gestion du changement • Plan de rétention et de relève	Sous la responsabilité du Centre d'expertise en partenariat avec le département des ressources humaines
Architecture et développement de la solution	• Architecture d'entreprise • Architecture de solution • Développement et mise à jour des normes reliées à la conception • Analyse d'impact des changements à l'application • Définition des besoins d'affaires • Configuration • Développement des spécifiques • Gestion des fichiers maîtres • Gestion de la sécurité et de l'intégrité • Gestion des mises à jour recommandées par les éditeurs des applications	Principalement sous la responsabilité du Centre d'expertise. Le Centre d'expertise est typiquement un participant en ce qui concerne l'architecture d'entreprise (Architecture TI) et les cas d'affaires (Affaires).
Gestion de l'intelligence d'affaires	• Vigie technologique de l'intelligence d'affaires • Architecture de solution informationnelle et de données • Définition des besoins d'affaires • Gestion des demandes • Développement et mise en production des solutions informationnelles • Soutien des solutions informationnelles en production • Soutien au libre-service • Administration des entrepôts de données	Principalement sous la responsabilité du Centre d'expertise. Le Centre d'expertise est un participant en ce qui concerne la définition des besoins d'affaires et le soutien au libre-service qui sont typiquement de la responsabilité des gens d'affaires.
Gestion des changements à la solution	• Gestion de la qualité • Gestion des orientations (manuels, automatisés, responsabilités, etc.) et requis de tests • Développement et maintenance des plans de tests • Exécution et suivi des tests • Gestion des mises en production • Gestion de la documentation	Responsabilité du Centre d'expertise
Gestion de l'environnement du système	• Surveillance de la performance du système (solution et entrepôts de données) • Contrôle du calendrier de production • Gestion des environnements (solutions et intelligence d'affaires) • Gestion de la capacité • Gestion des sauvegardes et reprises • Gestion de l'archivage • Gestion des outils du Centre d'expertise (p. ex., ██████████ ITSM, etc.)	Principalement une responsabilité du Centre d'expertise en partenariat avec le centre d'opération.
Service et support aux usagers	• Gestion des centres d'appels • Gestion des incidents • Support niveau 1 • Support niveau 2 • Support niveau 3 • Mesures de performance et ententes de services SAP • Gestion des accès	Responsabilité partagée entre le Centre d'expertise et le Centre d'appel, pour ce qui est du niveau 1 et des super-utilisateurs pour la première réponse aux utilisateurs
Gestion de l'infrastructure	• Acquisition et maintenance de l'infrastructure • Gestion de la capacité • Gestion physique de l'infrastructure • Mise à jour et tests du plan de relève	Responsabilité partagée avec l'équipe d'infrastructure

L'Équipe Deloitte a une grande expérience dans la mise en place de centres d'expertise de solutions que ce soit dans un contexte d'impartition, en cogestion ou lorsque le client opère de façon autonome. Pour ce faire, nous utilisons la méthodologie illustrée dans le tableau suivant.

1. Initiation

2. Conception

3. Mise en place

4. Transition

5. Opération

Stratégie et gouvernance	Vision, mission, objectifs de service et de coût, portée, politiques et contrôles
Organisation et talent	Dimension organisationnelle du Centre d'expertise et gestion du talent
Processus de soutien	Développement des processus et procédures de soutien requises pour l'exploitation, le support et l'évolution
Support technologique	Outils administratifs, de gestion et de surveillance utilisés par le Centre d'expertise
Prestation de service	Ententes de service, indicateurs de performance, évaluations de performance, rapports et cartes de pointage

L'approche de conception que nous proposons est basée sur les principes directeurs suivants :

- Le Centre d'expertise est « propriétaire » de l'environnement SAP et est responsable de sa performance, de sa stabilité et de son évolution.
- Le Centre d'expertise est responsable des processus opérationnels, toutefois, les fonctions d'affaires sont responsables de l'établissement de la priorité des initiatives.
- Le Centre d'expertise bâtit des connaissances solides à l'interne et vise l'autosuffisance à terme.
- Le Centre d'expertise met en œuvre des processus basés sur les meilleures pratiques de l'industrie.
- Le Centre d'expertise développera des partenariats solides avec des entités internes et externes à la Société pour répondre aux besoins reliés à l'accomplissement de sa mission.

Bien que durant la réalisation du programme la mission du Centre sera surtout orientée vers le support de la solution, la phase de conception verra à établir les bases du Centre d'excellence afin d'établir une continuité dans l'atteinte des objectifs. Ainsi, nous établirons des objectifs et un plan clairs pour l'évolution du Centre. Cette planification sera revue et ajustée sur une base régulière pour assurer un alignement continu avec le contexte et les priorités des TI et des domaines d'affaires.

Le tableau suivant présente les principales activités de la phase de conception du Centre d'expertise :

Initiation Durée : 2 à 3 semaines	Conception 8 à 10 semaines
Activités	
- Planification du travail - Définition de la mission et de la vision du Centre ainsi que des objectifs à court et long terme - Identification du modèle d'engagement pour la livraison des services - Identification de la technologie et de l'infrastructure requise pour le fonctionnement du Centre	- Développement de la structure organisationnelle du Centre d'expertise et conception de sa gouvernance - Identification des rôles spécifiques, développement des descriptions de postes et du plan de dotation - Élaboration des processus d'approvisionnement et définition des rôles et responsabilités des fournisseurs et partenaires - Développement du catalogue initial des services offerts et de la matrice de responsabilité (RACI) - Conception des nouveaux processus en s'intégrant et en modifiant au besoin ceux déjà en place - Établissement d'un plan initial de l'évolution du Centre de support vers un Centre d'excellence - Définir l'approche pour mettre à jour le plan roulant de l'évolution vers un Centre d'excellence
Livrables	
- Mission et vision - Plan de projet - Modèle de livraison des services - Technologies requises pour l'opération du Centre d'expertise	- Structure organisationnelle et gouvernance - Rôles et descriptions de tâches - Plan de dotation - Catalogue des services - Rôles et responsabilités (RACI) - Procédures d'opération, de support et de gestion des changements - Niveaux et ententes de service - Procédures d'escalades - Calendrier de rencontres de suivi et rapports de gestion - Plan initial d'évolution vers un Centre d'excellence - Approche pour mettre à jour le plan d'évolution vers un Centre d'excellence

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

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

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2016

SAAQ0071DGCC00065_AO-C-P22899-3-Equipe Deloitte-Amendements_cahier réponses_P2

225

Efforts pour la conception initiale du Centre d'expertise

Nous recommandons de planifier une durée d'environ 10 à 13 semaines pour la conception initiale du Centre d'expertise, cette durée étant fortement dépendante de la disponibilité des acteurs clés. L'Équipe Deloitte apportera ses outils et gabarits qui permettront d'accélérer la définition et la conception du Centre d'expertise. Le tableau suivant présente une estimation approximative du nombre de jours à prévoir pour cette tâche.

Activités	Équipe Deloitte	Société
Planification initiale	8	8
Vision, mission et principes directeurs	7	7
Stratégie et gouvernance	10	10
Structure organisationnelle et talent	35	30
Processus de soutien	25	20
Prestation des services et performance	35	25
Soutien de la technologie	25	20
Gestion de projet	35	25
Planification de la mise en œuvre	10	10
Total en jours-personnes	190	155

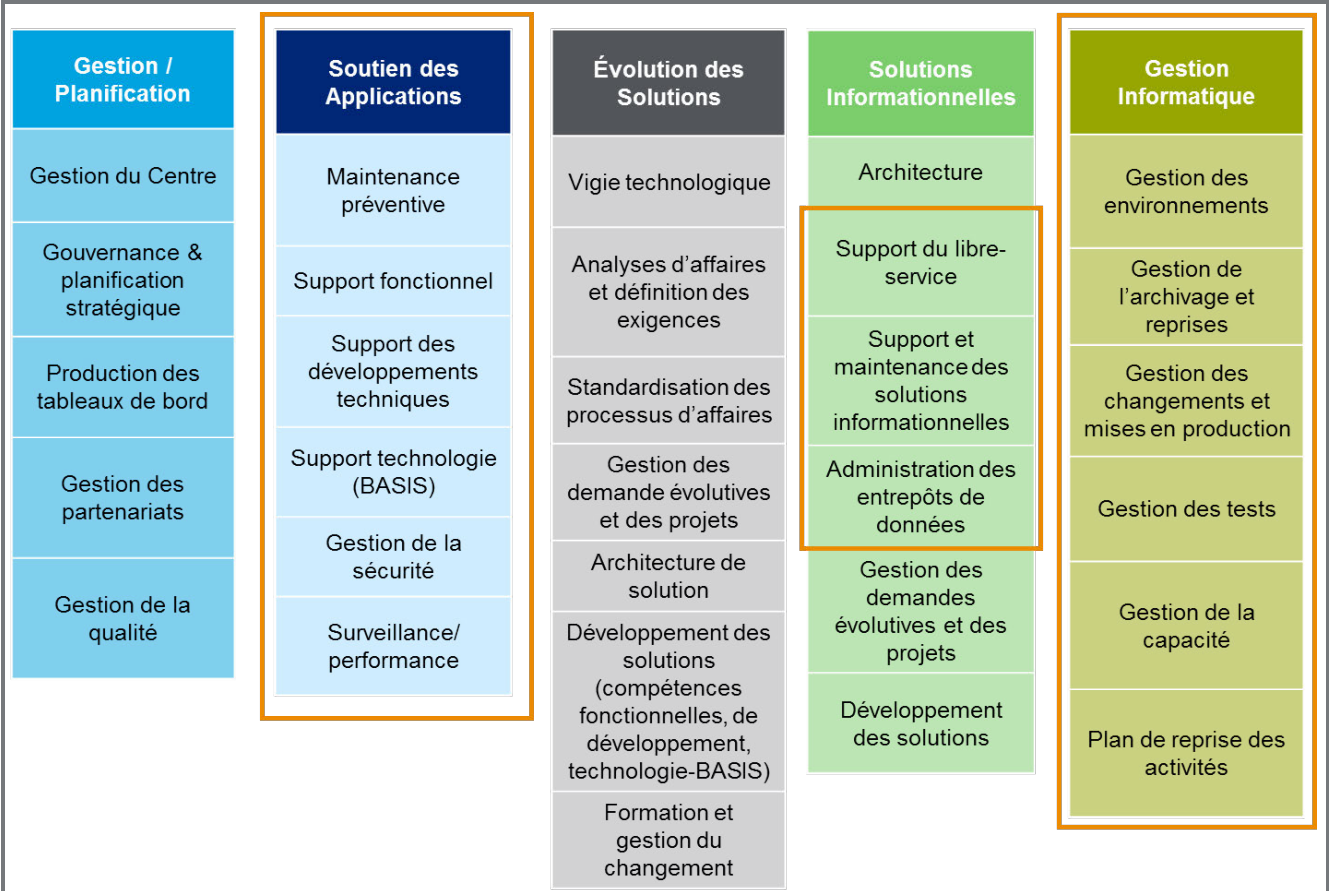
Ces efforts ont été reportés à la section **3.8.4.3. Tableau sommaire des efforts** du cahier-réponses.

2. Composantes du modèle d'organisation proposé

Durant la phase de réalisation, la collaboration entre le Centre d'expertise et l'organisation du programme se doit d'être optimisée. Le Centre d'expertise est une composante essentielle à la réussite du programme et, à ce titre, opère sous la responsabilité du Bureau de programme.

Une fois la phase de réalisation terminée, le Centre d'expertise devient une composante essentielle des technologies de l'information et est typiquement situé directement sous la responsabilité du Vice-Président Technologies de l'Information ou encore de la Direction des applications. Lors de la phase de conception, l'Équipe Deloitte vous présentera les meilleures pratiques en matière de structures organisationnelles pour des centres d'expertise. Différents modèles seront analysés : modèles hiérarchiques, matriciels, de type fédérateur (où les gens d'affaires demeurent dans leurs secteurs respectifs), centralisés ou décentralisés, afin d'aider la Société à faire le bon choix. La structure de gouvernance sera aussi définie.

Bien que les structures varient d'une organisation à l'autre, un certain nombre de fonctions doivent cohabiter au Centre. Le diagramme suivant présente une vue fonctionnelle des grands domaines d'expertises représentés au Centre d'expertise. Les encadrés orangés font ressortir les fonctions typiques d'un centre de support. Celles-ci seront mises en place avant la première mise en production, et ce, à des degrés variables en fonction des besoins.



3. Expertise de l'Équipe Deloitte dans la réalisation du modèle d'organisation d'un Centre d'expertise de support transitant vers un Centre d'excellence

Deloitte soutient des clients et leurs solutions complexes depuis plus de 25 ans. Le groupe de soutien au sein de Deloitte comporte plus de 5 000 professionnels en Amérique et plus de 20 000 à l'échelle mondiale. Nous opérons selon un modèle tripartite utilisant des ressources sur le site du client, dans nos centres de livraison locaux et globaux (« offshore ») afin d'offrir des services de qualité au meilleur coût à nos clients.

Au cours de ces années, Deloitte a conçu et mis en œuvre un grand nombre de centres d'expertise de solutions. Les exemples suivants sont un échantillon de ces réalisations pour des solutions SAP :

Nom de la société	Secteur	Solution	Dates de réalisation
Husky Energy	Ressources naturelles et énergie	SAP : PGI ECC6	Du 6 mai 2013 au 16 août 2014
	Description Deloitte a collaboré avec le client et conçu le cadre et la structure de gouvernance dans lesquels fonctionne le centre d'expertise. Deloitte a aussi sélectionné des ressources qualifiées pour soutenir le centre.		
Dairy Farmers of America, Inc.	Agroalimentaire	SAP : - Gestion et planification financière - Commandes de produits finis - Approvisionnement ressources humaines et paie - Gestion du capital - Intelligence d'affaires ██████ Solution - Gestion de la sécurité	Du 1 ^{er} mars 2011 au 31 mars 2014
	Description Réalisation d'un centre d'expertise en cogestion, soutien du système au sein d'une seule et même équipe, interactions avec les utilisateurs commerciaux pour résoudre les problèmes et instaurer un processus d'amélioration continue. Transfert de connaissances en continu des ressources de Deloitte vers les ressources du client.		
Uni-Sélect	Distribution de produits de consommation	SAP : - Gestion financière - Ventes au détail - Gestion d'entreposage - Intelligence d'affaires	Du 1 ^{er} août 2009 au 15 décembre 2015

	Description Deloitte a livré une solution complète accompagnée d'une stratégie de déploiements par vagues comprenant un processus de transition dans lequel un centre d'expertise a été mis sur pied, intégrant à la fois des ressources du client et de Deloitte. Deloitte et le client ont par la suite opéré ce centre en cogestion durant quatre années. Ce centre a participé à de nombreuses initiatives et nombre de projets pour améliorer la performance, préparer la solution pour l'archivage, ajouter de nouveaux modules, etc. En cours de réalisation, Deloitte a aidé les ressources du client à développer leurs connaissances et leur autonomie en établissant des critères clairs quant au transfert de connaissances attendu et réalisé.		
Agence métropolitaine de transport (AMT)	Transport en commun	SAP : • Gestion financière • Ressources humaines • Approvisionnement • Facturation • Service à la clientèle • Entretien des équipements • Intelligence d'affaires	Du 17 mai 2010 au 30 juin 2012
	Description Le projet a été livré en quatre phases au cours desquelles de nouvelles fonctions en production ont été soutenues par une équipe de projet intégrée au centre d'expertise. Cela a contribué à assurer une transition fluide vers le nouveau PGI SAP. Le client et Deloitte ont initialement géré le centre d'expertise. Celui-ci est aujourd'hui sous la responsabilité du client, et Deloitte y fournit de l'expertise afin de compléter l'équipe du client.		
Manitoba Blue Cross	Régime privé d'assurance maladie	SAP : • Gestion des réclamations • Recouvrement	Du 1 ^{er} janvier 2011 au 31 décembre 2013
	Description Deloitte a aidé le client dans la conception, la mise en place et l'exécution des tâches du centre d'expertise. Le centre d'expertise a initialement soutenu la solution puis a étendu ses capacités pour mettre en place un nombre de demandes d'évolution visant à maximiser la valeur de la solution pour l'organisation.		

4. Valeur ajoutée anticipée du passage d'un Centre de support à un Centre d'excellence

Le passage d'un Centre de support à un Centre d'excellence permet de maximiser la valeur de la solution pour la Société. Durant la phase de réalisation, l'accent sera mis sur la bonne utilisation, la stabilité et la performance de la solution dans un contexte de transfert de connaissances et de montée en puissance de la Société. Durant la période d'après-réalisation, ces éléments demeurent essentiels afin d'assurer la crédibilité du Centre d'expertise. Toutefois, la mission du Centre s'étendra afin de répondre aux attentes placées sur le Centre d'excellence.

Le tableau suivant présente de façon sommaire l'évolution correspondant au passage du Centre de support vers un Centre d'expertise, et ce, en termes des points d'emphase et des considérations d'exécution.

Centre de support	Centre d'excellence
Emphase	
• Stabilité du système • Soutien aux utilisateurs • Correctifs et demandes évolutives simples • Gestion des accès • Surveillance • Maintenance obligatoire	• Leadership d'affaires et technologique • Vigie technologique • Optimisation et efficience : performance, valeur, coûts, etc. • Évolution : demandes évolutives plus complexes, projets • Capacités analytiques développées
Considérations d'exécution	
• Montée en puissance de la Société et transfert des connaissances • Alignement avec le programme • « Rodage » initial du Centre • Développement des ententes de service	• Alignement avec les domaines d'affaires • Capacité d'innovation • Respect des orientations initiales • Développement de partenariats internes (domaines d'affaires, ressources humaines, centre d'appel, centre des opérations, etc.) et externes (éditeurs de logiciels, partenaires d'industrie, bassins de main-d'œuvre, groupes de recherche, autres organisations utilisant des solutions similaires, etc.) • Recherche de synergies

La valeur ajoutée se décline selon différentes dimensions quantitatives et qualitatives. Sans être exhaustive, la liste suivante présente quelques avantages reliés à la mise en place d'un Centre d'excellence :

- Protection accrue des investissements de la Société
- Diminution des coûts de support
- Optimisation du coût des fonctions d'affaires et de TI par une utilisation efficiente de la technologie
- Augmentation de la rapidité à amener de nouvelles fonctionnalités aux domaines d'affaires, et ce, à moindre coût
- Capacité à influencer les éditeurs des logiciels dans leur évolution
- Capacité à faire évoluer la solution par rapport aux orientations technologiques
- Gestion améliorée des risques d'affaires et technologiques
- Accès à des capacités analytiques permettant une prise de décision plus rapide et plus efficace
- Perspectives de carrière intéressantes pour les employés de la Société

Il apparaît donc clairement profitable pour la Société d'amorcer cette transition dès que les conditions s'y prêteront.

B. L'Alliance doit également assurer la mise en place et l'opération du Centre d'expertise tel que précisé dans l'addenda « *Positionnement Centre d'expertise* ».

À cet égard, l'Alliance doit présenter une approche pour mettre en place et opérer le *Centre d'expertise de la solution*.

Les éléments suivants seront considérés :

- Description de l'approche préconisée prenant en compte les phases d'évolution et le transfert de connaissances;
- Démarche pour l'obtention de la certification par l'éditeur et le calendrier cible en fonction du déroulement du programme et du niveau de maturité du Centre d'expertise;
- Description de sa stratégie de soutien, maintenance et exploitation en fonction du modèle d'organisation proposé.

Les efforts associés à ces activités sont à inclure au *Tableau des efforts* – Annexe 2 du Cahier réponses.

Dans un premier temps, nous présenterons la façon dont l'Équipe Deloitte voit la conception et la mise en place du Centre d'expertise se dérouler dans le temps. Puis, grâce à notre modèle de référence pour les centres d'expertise – présenté précédemment – et à notre outil d'évaluation de la maturité des centres d'expertise, nous expliquerons comment nous guiderons la Société dans la mise en place et l'évolution de son Centre d'expertise et le passage avec succès de la certification de l'éditeur SAP. Le reste de cette section est consacré à la démonstration de la stratégie de soutien, de maintenance et d'exploitation recommandée.

B. L'approche pour mettre en place et opérer le Centre d'expertise

1. Approche préconisée prenant en compte les phases d'évolution et le transfert de connaissances

Le diagramme ci-dessous représente l'approche et le calendrier que nous proposons pour la mise en place du Centre d'expertise en fonction des deux grandes phases, soit la « réalisation » et « l'après-réalisation » du programme. Nous y avons positionné notre recommandation en ce qui a trait à la chronologie des activités de conception, de mise en place ainsi que de certification par l'éditeur. Nous y avons aussi introduit la notion de mises à jour régulières du plan.

1. **Conception initiale du Centre d'expertise** : tous les domaines d'intervention seront couverts lors du design.

2. **Mise en place initiale du Centre d'expertise** : le Centre d'expertise est mis en place avec une emphase particulière mise sur les domaines requis pour le support durant la phase de réalisation. Au fur et à mesure que s'échelonneront les livraisons, le centre d'expertise ajoutera les expertises requises pour accomplir sa mission.

3. **Certification primaire** : après un rodage initial, le Centre d'expertise est en mesure de procéder à la certification primaire de l'éditeur SAP.

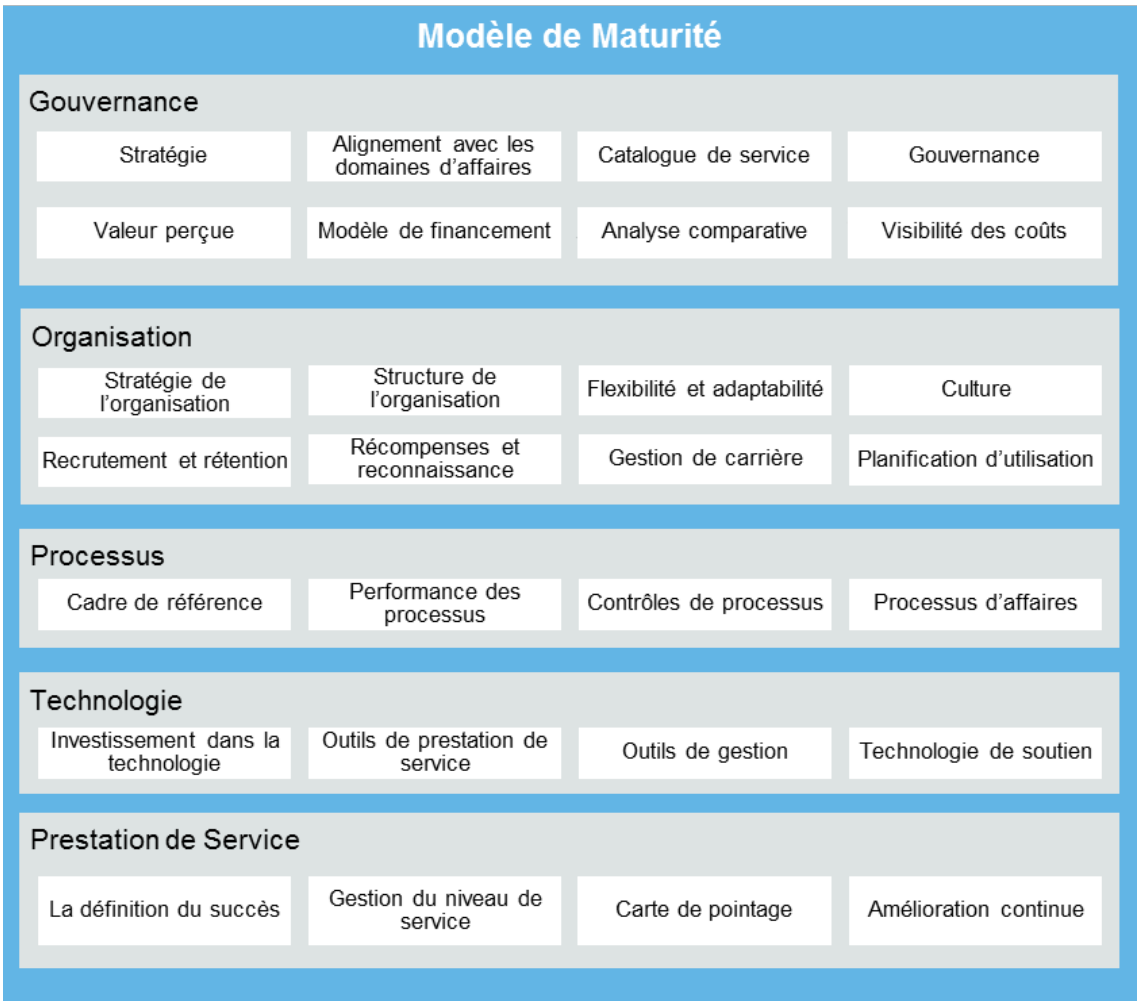
Conception fine du Centre d'excellence : suite à la livraison 3 du programme, la mission du Centre d'expertise est appelée à changer d'un centre essentiellement dédié au support vers un centre d'excellence habileté à couvrir l'ensemble des domaines présentés à la section **3.8.1.1. A. Modèle d'organisation du Centre d'expertise de la solution**. Pour bien amorcer cette transition, nous recommandons un exercice de conception fine d'un Centre d'excellence afin de bien planifier la transition vers celui-ci.

- 4. **Mises à jour du plan de développement du Centre d'expertise** : nous recommandons qu'un exercice stratégique de revue et de planification du Centre d'expertise soit fait sur une base régulière. Pour ce faire, nous utiliserons l'outil d'évaluation de la maturité de centres d'expertise de Deloitte. Voir ici-bas pour plus d'explications sur cet outil.
- 5. **Certification avancée de l'éditeur** : à ce moment, si elle le désire, la Société sera en mesure d'initier le processus de certification avancée de l'éditeur SAP.

Tel que mentionné, afin d'encadrer l'évolution du Centre, nous utiliserons l'outil d'évaluation de la maturité de centres d'expertise de Deloitte. Cet outil permet de mesurer la maturité d'un centre d'expertise selon des dimensions transversales fondamentales incluant :

- la gouvernance;
- l'organisation et la gestion du talent;
- les processus d'un centre d'expertise;
- les technologies requises pour opérer le centre;
- la qualité de la prestation du service.

Le diagramme suivant apporte plus d'information sur les composantes de ces dimensions qui seront analysées.



Sur une base régulière, typiquement à tous les 6 mois durant les deux premières années et annuellement par la suite, ces dimensions seront évaluées selon un axe allant de « en développement » à « meilleur de sa catégorie ». Une priorisation sera faite et des objectifs appropriés seront fixés, permettant à la Société de développer et de mettre ensuite à jour le plan d'évolution de son Centre d'expertise.

Le tableau suivant présente une vue simplifiée du résultat. Chaque exercice d'évaluation sera consigné dans un rapport d'étape.

● Actuel

● Cible

Domaines	Maturité/Capacité			
	En développement	Performant	Optimisé	Meilleur de sa catégorie
Gouvernance	Écart			
Organisation	Écart			
Processus	Écart			
Technologie	Écart			
Prestation de service	Écart			
Constat global	Écart			

2. Démarche pour l'obtention de la certification de l'éditeur

La certification de l'éditeur se positionne dans ce contexte d'évolution du Centre d'expertise. La combinaison de l'utilisation de notre outil d'évaluation de la maturité et de notre modèle de référence pour les centres d'expertise nous permettra de guider l'évolution du Centre d'expertise vers un véritable Centre d'excellence et de déterminer les moments propices pour le passage des certifications de l'éditeur SAP.

L'éditeur SAP a établi deux niveaux de certification pour les centres d'expertise de ses clients. Le diagramme ci-dessous représente notre recommandation, obtenue grâce à notre outil d'évaluation de la maturité des centres d'expertise, en matière de maturité visée pour passer les deux niveaux de certification de l'éditeur avec succès. Cette évaluation a motivé notre recommandation quant au positionnement de l'exécution de ces certifications dans l'échéancier.

Niveau de la certification	Maturité/Capacité			
	En développement	Performant	Optimisé	Meilleur de sa catégorie
● Primaire ● Avancée				
Constat global		●		●

Nous recommandons fortement l'obtention de la certification de base. Celle-ci indique qu'une société a une infrastructure de soutien suffisante pour maintenir adéquatement une solution SAP. Pour obtenir cette certification, un organisme doit maîtriser quatre domaines :

- Gestion de l'information
- Gestion des contrats et des licences
- Capacité d'influencer le développement de SAP
- Opérations de soutien

Le processus d'obtention de la certification primaire est simple et peu coûteux si une organisation y est bien préparée. Un questionnaire est disponible en ligne sur le site de SAP. La Société devra remplir ce questionnaire en présentant des éléments concrets démontrant qu'elle possède la maîtrise attendue des quatre domaines mentionnés ci-dessus.

L'Équipe Deloitte, par sa participation à la mise en place du Centre d'expertise et sa cogestion, s'assurera que la Société est à même de remplir tous les requis de la certification de base et soutiendra celle-ci dans l'obtention de la certification.

Par la suite, si elle le désire, la Société pourra considérer l'obtention d'une certification avancée. Celle-ci couvre un éventail plus large de domaines tels que les suivants :

- Gestion des incidents et problèmes
- Disponibilité et qualité de la documentation
- Gestion et contrôle des changements
- Gestion des spécifiques
- Gestion des tests
- Administration, Opération et surveillance du système
- Gestion des données
- Gestion de la qualité

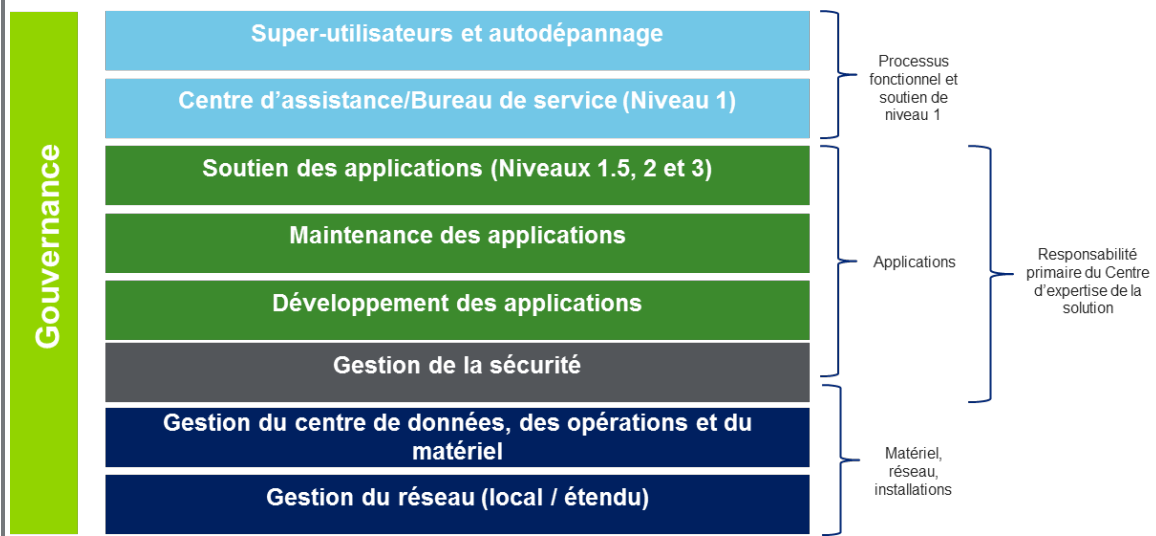
Cette certification s'exécute par des sessions avec des spécialistes de SAP sur le site du client. Celle-ci est donc plus coûteuse à obtenir que la certification de base. Étant donné le coût et le fait que les certifications de l'éditeur doivent être renouvelées tous les deux ans, de nombreuses organisations utilisent le processus d'obtention de la certification avancée comme un guide leur permettant de mesurer leur évolution sans toutefois compléter officiellement le processus jusqu'à l'obtention de la certification. En utilisant les outils de

l'Équipe Deloitte, la Société aura la possibilité de mesurer son évolution sur une base régulière et pourra décider d'opter pour la certification avancée ou pas.

3. Stratégie de soutien, maintenance et exploitation durant le programme en fonction du modèle d'organisation proposé

La sous-section précédente présentait la façon dont l'Équipe Deloitte aidera la Société à mettre en place un Centre d'expertise qui assurera à la Société le bon fonctionnement et l'évolution sécuritaire de la nouvelle suite PGI lors de sa mise en opération. La présente sous-section vise à fournir des informations supplémentaires sur les modes de fonctionnement du Centre d'expertise durant la période où sa mission première sera le support de la solution (phase de réalisation).

Quelques mois avant la première mise en production, le Centre d'expertise sera mis en place suivant le modèle et le calendrier définis durant la phase de conception. Comme illustré dans le diagramme suivant, nous représentons les expertises requises durant la période de réalisation par un ensemble de niveaux ayant des fonctions spécifiques. Certains de ces niveaux sont sous la responsabilité du Centre d'expertise, alors que d'autres sont sous la responsabilité de partenaires internes.



Le tableau ci-dessous décrit l'approche initiale proposée pour chacun de ces niveaux :

Niveau de soutien	Description des services de support
Super-utilisateurs et autodépannage	Le premier niveau de support aux utilisateurs finaux sera assuré par les super-utilisateurs. Ceux-ci auront été formés durant la phase de réalisation.
Centre d'assistance/Bureau de service/Centre d'appel (Niveau 1)	Le Centre d'assistance, aussi appelé Centre d'appel ou Bureau de service par certaines organisations, est un partenaire important du Centre d'expertise. Le Centre d'assistance de la Société recevra les appels des super-utilisateurs et des utilisateurs, et fera un dépannage de premier niveau pour les types d'incidents sur lesquels ceux-ci auront été formés, par exemple, des problèmes simples reliés à la sécurité. Dans les cas où ils ne pourront corriger le problème, l'appel sera redirigé vers le support de niveau 2 du Centre d'expertise correspondant au problème identifié. L'objectif est, à terme, que le Centre d'assistance soit en mesure de régler un nombre grandissant de situations, laissant ainsi le Centre d'expertise s'occuper des problèmes plus complexes. Dans le cadre des travaux de conception du Centre d'expertise, nous définirons les paramètres régissant la relation entre les entités impliquées dans la résolution des problèmes des usagers. Le Centre d'expertise sera responsable de former les employés du Centre d'assistance afin de leur donner l'autonomie initiale requise pour assurer le niveau 1 de support. L'Équipe Deloitte ne sera pas impliquée dans la réalisation des activités du Centre d'assistance.

Soutien des applications

Après la première mise en service, le Centre d'expertise entrera dans une phase de support et de stabilisation. Pendant cette période, il est essentiel de porter toute l'attention requise afin d'assurer la correction rapide des anomalies et l'atteinte la plus rapide possible de la stabilité voulue. Des mesures de performance ainsi que des ententes de service (ou objectifs de performance), définies lors de la phase de conception, seront suivies et les résultats publiés sur une base régulière permettant au Centre d'expertise de mesurer l'efficacité des moyens mis en œuvre. Voici quelques exemples de mesures de performance utilisées en soutien des applications (liste non exhaustive) :

Exemples de mesures de performance	Description
Appels reçus	• Nombre d'appels reçus par niveau de support
Respect des ententes de service	• % d'atteinte des niveaux de service entendus
Taux de résolution au premier appel	• Pourcentages des incidents réglés dès le premier appel
Temps d'attente pour les appels	• Durée moyenne avant que les appels ne soient traités
Taux d'abandon d'appels	• Pourcentage des appels qui sont abandonnés avant d'être traités
Incidents	• Nombre d'incidents par période selon les types et la criticité des incidents
Temps de résolution des incidents	• Durée moyenne avant que les incidents ne soient résolus avec succès (général et par niveau d'escalade)
Disponibilité de la solution	• Pourcentage de disponibilité des systèmes en comparaison avec les ententes établies
Accessibilité des applications critiques	• Pourcentage de disponibilité pour les applications catégorisées "Critiques pour les affaires"
Nombre et durée des pannes	• Statistiques sur les pannes : catégorisation, impact, durée, durée moyenne... par application critique
Temps de récupération des systèmes	• Durée moyenne pour la remise en état des systèmes suite à des défaillances

Voici un exemple typique d'entente de service :

Niveau de priorité	Objectifs pour le temps de réponse initial	Objectifs pour la résolution de l'incident
1	95% des cas < 30 minutes 24/7	• 90% des cas < 8 heures à partir du moment où l'incident est signalé jusqu'au moment de la livraison de la solution pour des tests d'acceptation • 90% des cas < 3 jours ouvrables pour la résolution du problème fondamental (« root-cause analysis »)
2	95% des cas < 2 heures	• 85% des cas < 16 heures ouvrables à partir du moment où l'incident est signalé jusqu'au moment de la livraison de la solution pour des tests d'acceptation • 80% des cas < 5 jours ouvrables pour la résolution du problème fondamental (« root-cause analysis »).
3	90% des cas < 2 jours ouvrables	• 80% des cas < 5 jours ouvrables à partir du moment où l'incident est signalé jusqu'au moment de la livraison de la solution pour des tests d'acceptation
4	90% des cas < 5 jours ouvrables	• Tel que convenu dans l'entente pour ce type d'incident

L'équipe de soutien sera composée de ressources de la Société et de l'Équipe Deloitte. Dans un premier temps, les ressources de l'Équipe Deloitte seront en première ligne de soutien alors que les ressources de la Société seront en apprentissage. Les ressources de la Société prendront graduellement plus de responsabilités à mesure que les connaissances seront transférées. Éventuellement, les ressources de l'Équipe Deloitte seront retirées au profit de celles de la Société; le tout visant l'autosuffisance de la Société à terme.

Prière de vous référer à la fin de la présente section pour plus d'explications sur l'approche de transfert de connaissances.

Maintenance des applications	L'Équipe Deloitte travaillera avec l'éditeur SAP et les autres fournisseurs des composantes de la solution au développement d'une stratégie concertée d'application des mises à jour correctives afin de bien établir la capacité requise pour la prestation de ces services. Pendant la phase de réalisation, la priorité sera mise sur la stabilité de la solution et sa continuité en respect des recommandations de l'éditeur afin de maximiser l'acquisition de valeur pour la Société. Les principes d'application de maintenance seront définis lors de la phase de conception de la solution mais de façon générale l'approche privilégiée pour la solution logicielle limite, pendant la phase de réalisation, l'application de correctifs à ceux jugés essentiels. Une fois la réalisation terminée, de la maintenance préventive et/ou des mises-à-jour de la solution pourront être planifiées et initiées. L'application de maintenance massive ou de mises à jour de versions de composantes de la solution doivent être considérées comme des projets vu l'ampleur du travail et les impacts potentiels. Le Centre d'expertise aura la capacité et l'expertise requises pour identifier, analyser et implanter les correctifs jugés essentiels. Il analysera aussi les recommandations de maintenance formulées par les éditeurs de logiciel et évaluera la pertinence et la nécessité d'appliquer celles-ci à la solution en fonction des principes énoncés précédemment, ainsi que le meilleur moment pour les appliquer. Initialement, l'Équipe Deloitte prendra le leadership de ces activités, en suivant un plan détaillé en vue de la transition de ces activités à la Société pendant la phase de réalisation. Par la suite, l'Équipe Deloitte continuera de jouer un rôle essentiel en cas d'incidents ou de problèmes qui nécessitent une escalade auprès de l'éditeur SAP et fournira ces services en français. Nous avons considéré les efforts typiquement requis pour l'application de maintenance corrective requise ainsi que pour l'analyse des recommandations des éditeurs dans l'évaluation des efforts. Les efforts indiqués dans les banques de jours pour la période suivant la réalisation incluent certains efforts requis pour l'application de maintenances évolutives de tailles moyennes. Tel que demandé par la Société, nous avons aussi inclus à l'année 5 et 6 les efforts requis pour une mise à jour technologique. Voir section C – Item 2 – Dimensionnement de Centre d'excellence pour de plus amples détails.
Développement des applications	Ce niveau représente les services au sein d'un centre d'expertise qui assurent la livraison des demandes de changements évolutives ainsi que les projets. Pour la période du déploiement initiale, soit les années 1 à 4, ces services seront limités à la livraison de demandes de changements mineures, principalement celles requises pour la correction d'une anomalie. Des barèmes d'intervention seront définis pour ce faire, et toute demande ne cadrant pas avec ces barèmes sera transmise à l'équipe de livraison qui évaluera la possibilité de les intégrer à même une livraison prévue au programme.
Gestion de la sécurité	L'équipe de sécurité, qui est composée de spécialistes de l'Équipe Deloitte et d'intervenants de la Société, participe aux activités des équipes de soutien. Que ce soit sur le plan de la gestion des incidents de sécurité ou du maintien des applications de sécurité, cette équipe interviendra par la mise en place de changements, de correctifs et de tests effectués pour assurer un développement sécuritaire des applications et permettre une gestion complète du cycle de vie des utilisateurs.
Gestion du centre de données, des opérations et du matériel	Ces services seront initialement fournis par l'Équipe Deloitte en collaboration avec la Société. Habituellement sous la responsabilité du groupe des technologies responsable de l'ensemble des infrastructures, cette équipe assure le déploiement et la gestion quotidienne des environnements de la plateforme informatique de la Société qui incluent la surveillance et la gestion des incidents ainsi que la gestion des configurations matérielles et logicielles définies. Les connaissances seront graduellement transférées à la Société, qui en assumera le plein leadership selon les approches définies à la section 3.8.1.4 – Approche préconisée en intégration technologique.
Gestion réseau (locale et étendue)	L'Équipe Deloitte assurera le déploiement et la gestion quotidienne des environnements réseau inclus dans la solution. Une copie de la configuration sera transmise à la Société. L'Équipe Deloitte générera des rapports de tous les périphériques supportés, incluant les équipements de réseau LAN, les balanceurs de charge ainsi que les équipements de sécurité réseau. Les connaissances seront graduellement transférées à la Société, qui en assumera le plein leadership selon les approches définies à la section 3.8.1.4 – Approche préconisée en intégration technologique.
Gouvernance	La phase de conception visera à définir la structure de gouvernance du Centre d'expertise. Durant la période de réalisation, la structure de gouvernance du Centre d'expertise sera alignée avec la gouvernance du programme et ses différents comités. Celle-ci s'articulera dès le lancement du Centre d'expertise. À la suite à la période de réalisation, la structure de gouvernance sera revue et adaptée aux besoins spécifiques de la Société.

Activités à réaliser et efforts à planifier pour mettre en place le Centre d'expertise

Le tableau suivant, basé sur notre méthodologie EVD, décrit les activités à réaliser pour la mise en place initiale du Centre d'expertise. Nous recommandons de planifier environ 8 semaines pour la réalisation de ces activités, cette durée étant fortement tributaire de la disponibilité des acteurs clés de la Société. L'Équipe Deloitte apportera ses outils et gabarits qui permettront d'accélérer la production des livrables.

Cette durée implique que la Société aura préalablement implanté un outil de gestion des incidents (ITSM) qui sera mis à la disposition du Centre d'expertise de la solution.

Mise en place (initiale) 4 à 5 semaines		Transition 3 semaines	
Activités			
- Finaliser l'énoncé des travaux - Finaliser le paramétrage des outils de gestion des incidents et de la configuration - Exécuter la formation sur la configuration des processus et les systèmes fonctionnels de la Société - Exécuter un plan de communication pour les utilisateurs - Planifier le transfert des connaissances - Vérifier la solidité de la solution		- Effectuer le transfert de connaissances - Confirmer les horaires de soutien - Tester les rapports - Procéder au lancement - Exécuter le support	
Livrables			
- Confirmation de la portée du soutien - Plan de transition - Plan de transfert de connaissances - Revue finale des procédures et manuel d'exécution du soutien client - Revue des cibles de niveaux de service		- Équipe de soutien en place - Transfert de connaissance complété - Établissement des mesures pour l'évaluation de rendement du soutien - Rapports de gestion et statuts - Plans et procédures en cas d'escalade	

Le tableau suivant présente une estimation approximative du nombre de jours à prévoir pour cette tâche.

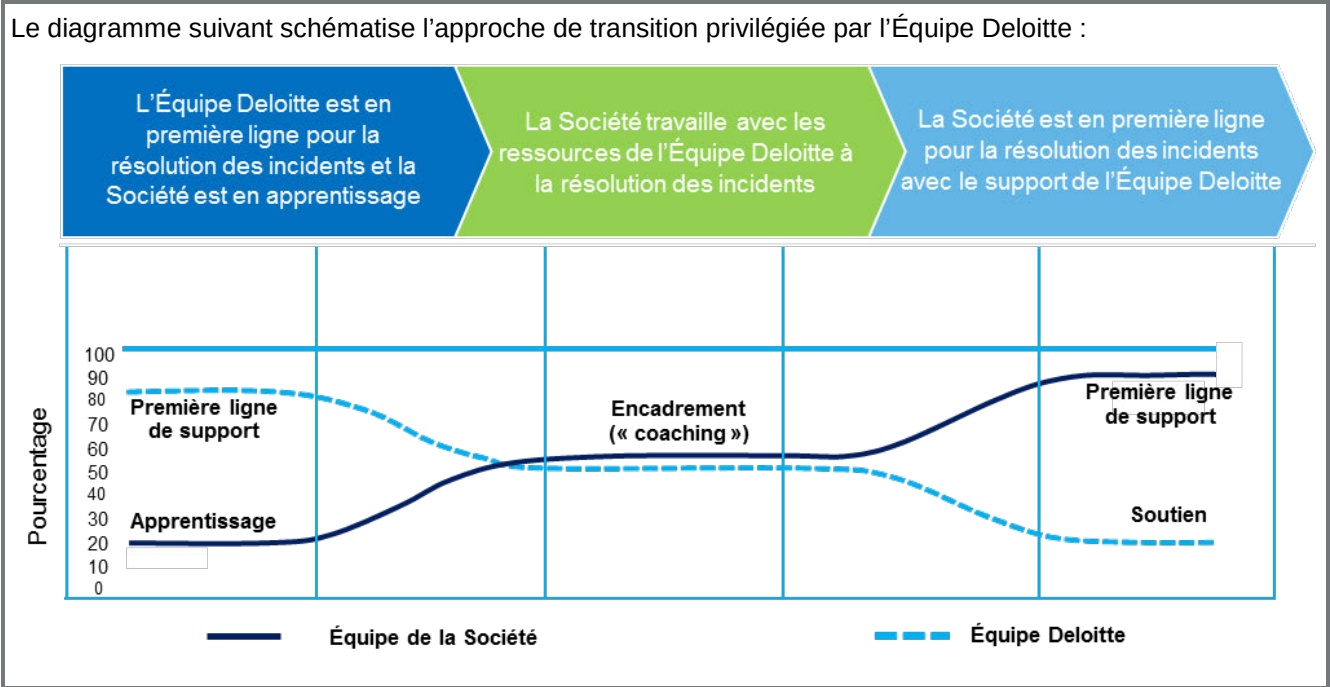
Activités	Équipe Deloitte	Société
Finaliser l'énoncé des travaux	5	5
Finaliser le paramétrage des outils de gestion des incidents et de la configuration	15	20
Exécuter la formation sur la configuration des processus et les systèmes fonctionnels de la Société	15	10
Développer et exécuter un plan de communication pour les utilisateurs	15	20
Développer et suivre l'exécution du plan de transfert des connaissances	15	10
Développer les procédures	35	20
Développer les rapports de gestion	10	10
Gérer le projet	20	15
Total en jours-personnes	130	110

Ces efforts ont été indiqués à la section **3.8.4.3. Tableau sommaire des efforts** du cahier-réponses. Viendront s'ajouter les efforts associés au transfert de connaissances comme tel. Cela nous amène à introduire l'approche de transfert de connaissances et de transition privilégiée par l'Équipe Deloitte.

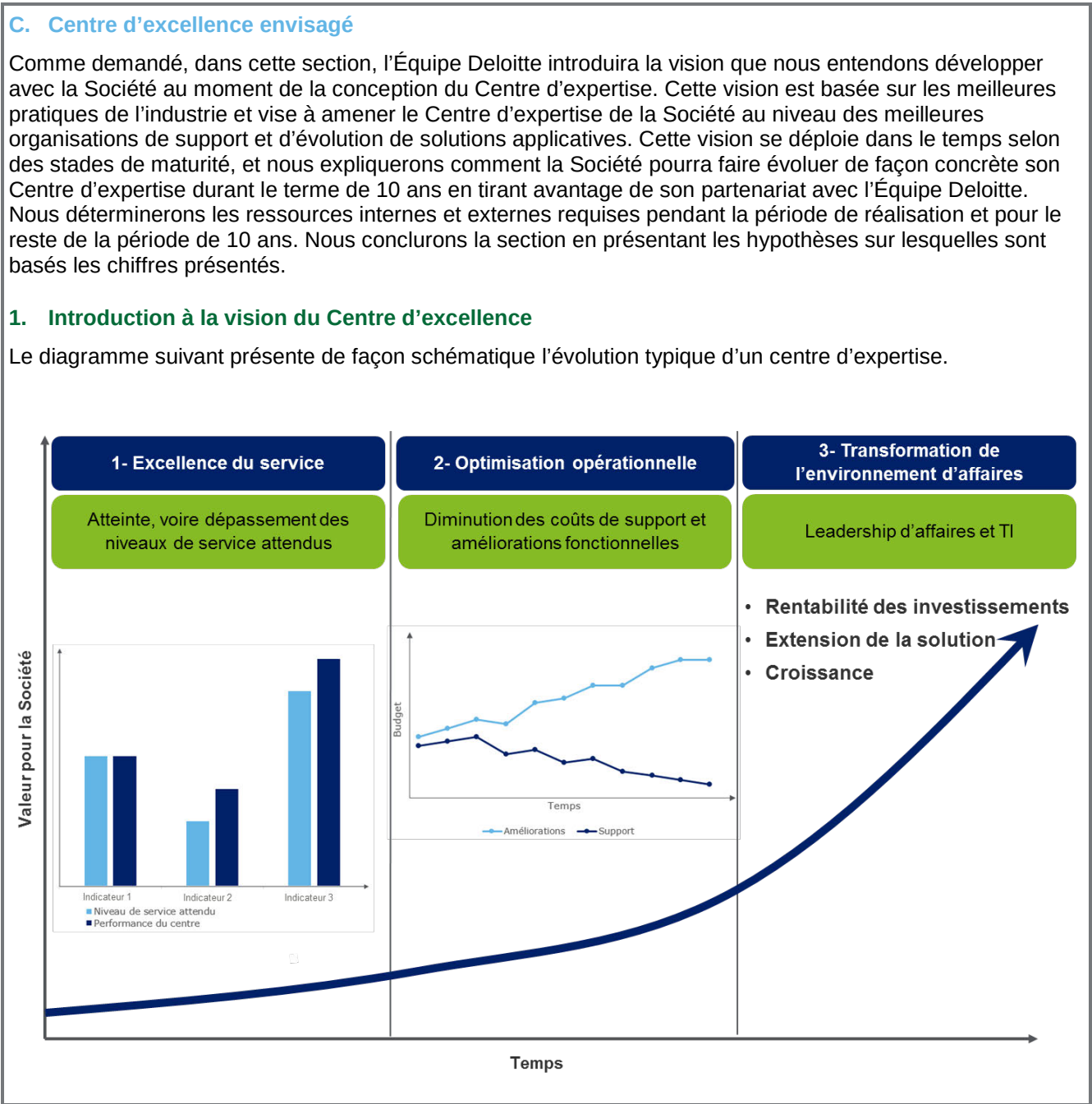
Approche pour la transition de l'Équipe Deloitte vers la Société

L'Équipe Deloitte aidera la Société à mettre en place le Centre d'expertise, en assumera initialement le leadership d'expertise dans un modèle de cogestion tout en transférant graduellement à la Société les connaissances lui permettant une prise en charge complète à échéance du programme. Un plan de transfert de connaissances sera proposé et ajusté en fonction des capacités de la Société. Le transfert de connaissances sera facilité par les éléments suivants :

- Nous utilisons une approche de soutien fondée sur les normes** : Nous utilisons des processus de base éprouvés et fondés sur les meilleures pratiques et le cadre ITIL. Cela simplifie l'apprentissage des processus par nos clients.
- Notre approche de transition est éprouvée** : Notre approche de transition, élaborée au fil de nombreux programmes de mises en œuvre pour différents clients, nous permet de faciliter efficacement la planification, le transfert des connaissances, l'établissement des processus et la transition effective. Le plan de transition est utilisé aussi en tant que liste de vérification et permet de s'assurer que des activités de transition ne sont pas négligées. Le progrès est mesuré sur une base constante selon un calendrier élaboré et approuvé en collaboration avec nos clients.
- Nous mettons l'accent sur la montée en puissance des compétences de l'équipe** : De concert avec l'équipe du programme, nous nous concentrons initialement sur les activités de transfert des connaissances qui permettent à nos équipes de soutien d'atteindre le plus haut niveau de compétences en très peu de temps. Nous utiliserons la même approche pour préparer graduellement la Société à prendre en charge l'exécution des activités du Centre d'expertise et à en assumer le leadership complet.



- C. L'Alliance doit décrire le *Centre d'excellence* qu'elle envisage. Les éléments suivants seront considérés :
- La description de la vision;
 - Le nombre de ressources requises ainsi que le partage interne/externe au cours des années (jusqu'à terme – 10 ans);
 - Les expertises requises;
 - Les hypothèses qui sous-tendent ce dimensionnement.

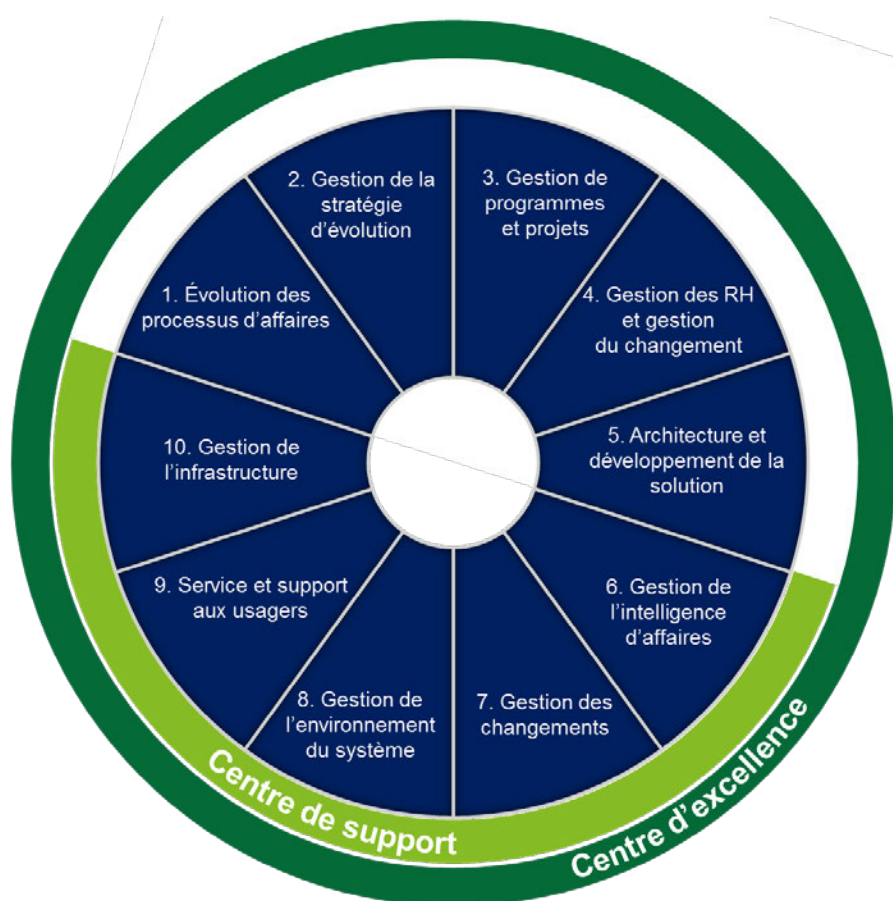


Pendant la période de réalisation du programme, le Centre d'expertise aura comme mission première de maintenir la solution sans y apporter de modifications majeures, puisque le programme sera toujours actif. C'est une fonction critique qui assure la stabilité des opérations et la satisfaction de la clientèle. Le Centre d'expertise devra livrer les services attendus avec fiabilité dans le respect des ententes de service établies.

En collaboration avec la Société, l'Équipe Deloitte aura conçu un Centre d'expertise qui permettra de gérer efficacement les risques associés à cette mise en œuvre complexe et d'accroître sa valeur pour la Société. Au fur et à mesure des livraisons échelonnées sur les premières années, les ressources de la Société affectées au Centre d'expertise de la solution développeront leurs compétences fonctionnelles et technologiques, de même que leur capacité d'intervention.

Lorsqu'un centre d'expertise gagne en maturité et que sa mission dépasse le cadre du simple support de la solution, l'expertise et la capacité disponibles doivent être revus. Cette étape qu'on pourrait qualifier de transition d'un « centre de support » vers un « centre d'excellence » est réalisée tout en maintenant la performance et la stabilité de la solution aux niveaux désirés. Les coûts de support diminuent grâce à une combinaison de la stabilité accrue de la solution et du gain d'expertise interne. De même, une part de plus en plus importante des budgets est réaffectée à l'évolution et à l'expansion de la solution ainsi qu'à l'optimisation des fonctions d'affaires par l'injection additionnelle de technologies connectées. La transition est graduelle, mais doit suivre un plan avec des objectifs de portée et de maturité.

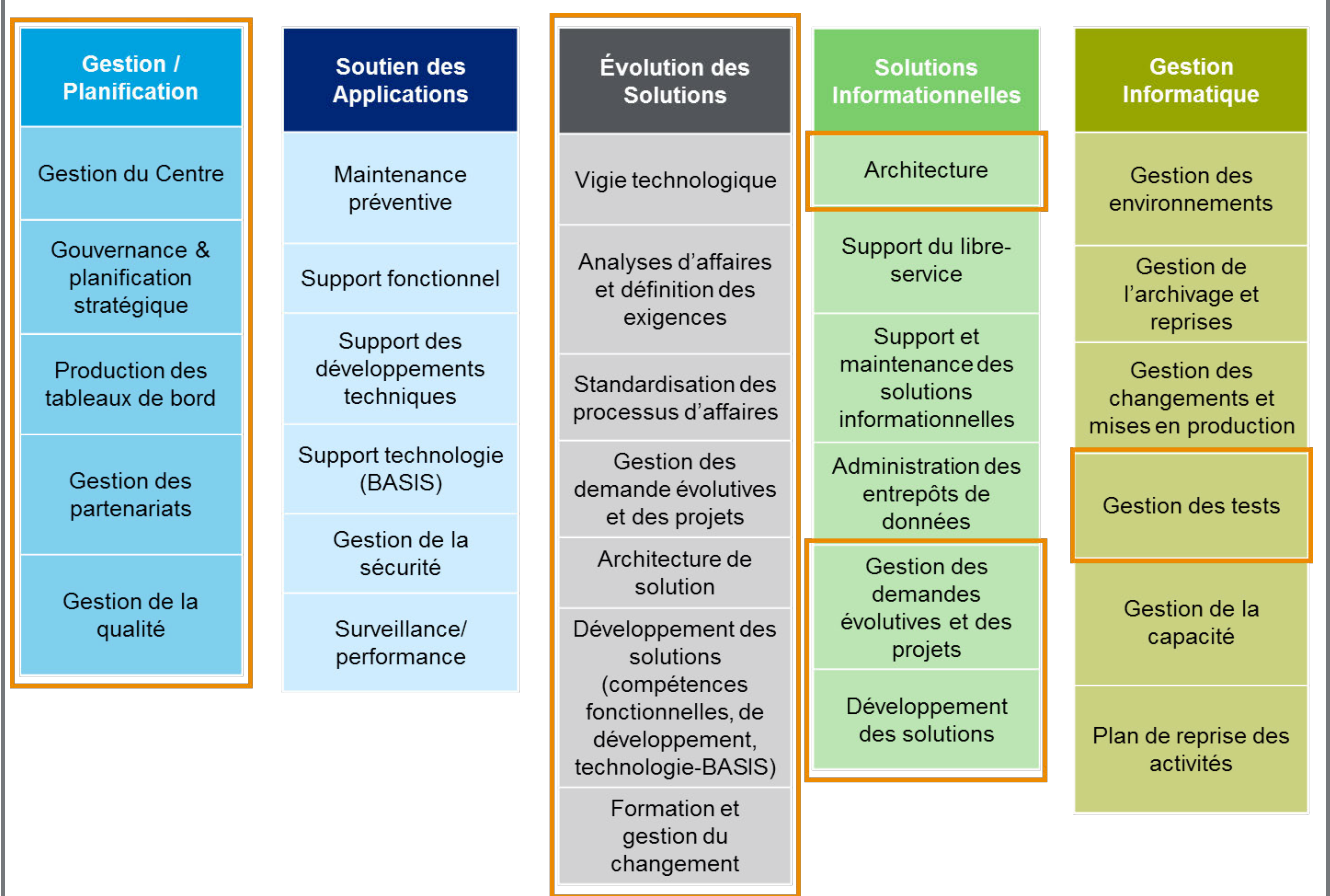
En utilisant le modèle de référence de centres d'expertises de Deloitte présenté ci-dessous, nous pouvons identifier les domaines qui seront développés durant la phase de réalisation et ceux dont le développement se fera principalement suite à celle-ci.



Les domaines 6 à 10, identifiés « Centre de support » dans le diagramme, seront essentiellement mis en place avant les premières livraisons et bonifiés tout au long du programme. Pour le domaine « Gestion de l'intelligence d'affaires », cela fait plus spécifiquement référence au support des solutions informationnelles en production et du libre-service, ainsi qu'à la gestion des entrepôts de données. À la suite de la période de réalisation, ces expertises demeurent essentielles et entreront dans un mode d'amélioration continue afin d'en augmenter l'autonomie pour la Société et la capacité à absorber des changements tout en maintenant les niveaux de service attendus, le tout dans un objectif d'efficience.

Les domaines 1 à 5 de même que certaines dimensions du domaine 6 reliées à l'évolution, sont ceux sur lesquels l'accent sera mis dans la période de l'après-réalisation permettant la livraison d'améliorations incrémentales et de nouvelles fonctionnalités, et ce, à une fréquence prédéterminée. Tandis que les coûts de support diminuent, le Centre investit dans sa capacité à apporter des améliorations et des extensions fonctionnelles à la solution. Ces changements sont nécessaires pour que la Société puisse s'adapter aux attentes qui évoluent.

En utilisant la même vue fonctionnelle que précédemment, la figure suivante montre les éléments sur lesquels une emphase additionnelle sera mise dans la période d'après-réalisation (encadrés orangés) :



La période d'après-réalisation permet aussi de développer de nouveaux partenariats internes et externes ou de renforcer les partenariats existants. Ces partenariats permettent au Centre d'excellence de tirer avantage de capacités situées dans d'autres organisations et ainsi de se concentrer à développer ses propres compétences dans les domaines sous son entière responsabilité. Le développement de relations avec le Bureau de programme de la Société pour la gestion du programme et le renforcement du partenariat avec les ressources humaines pour la gestion du changement organisationnel sont des exemples de partenariats internes essentiels. Le développement du partenariat avec l'éditeur de logiciels est un exemple concret de partenariat externe essentiel pour la Société tout comme le partenariat à long terme avec l'Équipe Deloitte.

L'Équipe Deloitte aidera la Société à gérer la planification de la capacité requise à son Centre d'expertise et à satisfaire à la demande en temps opportun. Pour ce faire, nous mettrons à contribution notre Centre de développement canadien (CDC) durant la phase de réalisation et aussi pendant la période suivant la réalisation. Le CDC de Deloitte a été mis sur pied avec cette mission exacte, c'est-à-dire aider nos clients à ajuster rapidement leur capacité en fonction de la demande de travail et à livrer efficacement leurs projets les plus complexes à un coût raisonnable.

Le CDC combine des compétences de gestion de projet et de gestion des risques, un modèle de livraison unique et une équipe de développeurs de solutions qualifiés, disponibles à des taux hautement concurrentiels. Pleinement intégré à nos équipes de livraison, le CDC contribuera à l'accroissement de la valeur pour la Société. Voici quelques caractéristiques du CDC de Deloitte dont pourra bénéficier la Société :

- **Une qualité élevée :** Le CDC adhère aux standards de Deloitte et des éditeurs de logiciels avec lesquels nous travaillons. Nos développeurs de solutions appliquent ces standards de façon continue en utilisant des suites d'outils complètes permettant de produire des résultats stables et de haute qualité.
- **Un modèle flexible :** En prenant avantage du CDC, l'Équipe Deloitte peut créer rapidement des équipes dans des domaines tels que le développement informatique, l'assurance qualité, la configuration, les tests, la conversion de données, etc. Cela nous permettra de soutenir à la fois les efforts à long terme et les pointes de demande rencontrées par la Société.
- **Des coûts concurrentiels :** Nous avons conscience des défis budgétaires auxquels nos clients sont confrontés, ainsi nous cherchons toujours à maximiser la valeur de nos services. Les outils et l'expertise du CDC permettront de rencontrer localement les hauts standards de qualité attendus à un coût moindre.
- **Une expertise de pointe :** En plus des certifications par les éditeurs, nos professionnels participent à des programmes de simulation, de compagnonnage et de coaching qui leur permettent de développer des compétences alignées sur les besoins d'affaires. Ils enrichissent les meilleures pratiques, développent des accélérateurs et des solutions réutilisables, permettant d'accélérer les travaux futurs. Ainsi en travaillant de concert avec la Société, l'Équipe Deloitte mettra l'accent sur le développement de compétences dans votre secteur.
- **Une gestion proactive des risques :** Le CDC s'est doté de processus de revue de la qualité et d'audit adaptés à la nature de sa mission. Ceux-ci sont intégrés à notre méthodologie et alignés avec ceux du programme.

L'équipe du CDC est entièrement basée au Québec et bilingue. De plus, Deloitte est déjà engagé dans un processus qui lui permettra de mettre en place une antenne locale du CDC, dans la ville de Québec, pour soutenir les efforts décrits ci-dessus à la suite de l'octroi du contrat.

2. Dimensionnement du Centre d'excellence – Expertise de la Société

En lien avec notre vision de l'évolution du Centre d'expertise décrite ci-dessus, la présente section couvre le dimensionnement requis pour le terme de 10 ans. Elle présente notre évaluation des ressources internes et externes requises au Centre d'expertise pour assumer pleinement sa mission durant cette période.

Les deux tableaux suivants montrent notre recommandation en termes d'évolution de la capacité et de l'expertise suite à la phase de réalisation. On y présente le dimensionnement de la capacité disponible (en équivalents temps plein ou « ETP ») de la Société pour les années 4 à 10.

Le premier tableau présente notre recommandation de dimensionnement en fonction des grandes catégories d'expertises de la vue fonctionnelle présentée ci-haut.

Ressources de la Société pour les années suivant la réalisation (en ETP)							
Catégorie d'expertise	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Gestion/planification	3	3	4	4	4	4	4
Soutien des applications	25	19	19	19	19	19	19
Évolution des solutions	9	13	36	17	17	17	17
Solutions informationnelles	6	9	10	10	11	11	11
Gestion informatique	3	4	4	4	4	4	4
Total Société	46	48	72	54	55	55	55

Ce second tableau présente les efforts approximatifs de la Société en fonction des catégories demandées par la Société pour les banques d'heures.

Ressources de la Société pour les années suivant la réalisation (en ETP)							
Catégorie d'expertise	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Intégration fonctionnelle	26	27	33	30	30	30	30
Intégration technique	15	15	32	17	18	18	18
Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	3	3	4	4	4	4	4
Gestion de changement, formation et communication	2	3	4	3	3	3	3
Total Société	46	48	72	54	55	55	55

Vous trouverez les hypothèses soutenant ce dimensionnement à la fin de cette section. De même, le détail des estimations annuelles a été consigné à l'annexe 2. Veuillez noter ce qui suit :

- Les efforts des ressources assignées au Centre d'expertise seront consacrés au support de la solution durant la période allant de la mise en place du Centre d'expertise jusqu'à la fin de la période de support de la dernière livraison. Tel que demandé, ceux-ci ont été détaillés dans les grilles d'efforts de support, onglet « Livr. Soutien an n » de l'annexe 2 du cahier de réponse.
- Par la suite, le Centre d'expertise, tout en continuant à supporter la solution, développera son expertise dans les autres domaines tels que présentés ci-dessus afin de commencer la transition vers un Centre d'excellence. Les efforts qu'auront à fournir les ressources ont été consignés dans les banques de jours, onglet « Après-réalisation » de l'annexe 2.
- L'un des partenaires clés du Centre d'expertise est le centre d'opération de l'infrastructure. Celui-ci est responsable de l'opération et du bon fonctionnement de l'infrastructure : serveurs, réseaux, disques, etc.

Estimé d'efforts du centre d'opération pour supporter l'infrastructure (ETP/année)							
	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Société	7	21	24	22	22	22	22

Dimensionnement du Centre d'excellence – Expertise de l'Équipe Deloitte

Initialement orienté vers la stabilisation et le support de la solution, une fois la phase de réalisation et le transfert de connaissances complétés, le rôle de l'Équipe Deloitte changera en fonction des besoins de la Société. En nous basant sur notre expérience, nous voyons principalement trois types d'interventions :

- Conseil stratégique en maintien et évolution de la solution; - Livraison de dossiers spéciaux s'appuyant sur les connaissances d'experts en la matière; - Apport de personnel pour compléter l'équipe du Centre d'expertise en période de pointe. Notre recommandation est de tirer avantage du partenariat développé durant le programme pour mettre en place une approche de main-d'œuvre flexible qui permet à la Société d'avoir un accès privilégié aux ressources et capacités de l'Équipe Deloitte et fonctionnant selon des paramètres commerciaux préétablis. Notre modèle de main-d'œuvre flexible fait en sorte que la tarification est ajustée en fonction des services rendus par nos équipes; vous disposez ainsi de toute la souplesse requise pour maximiser votre investissement. Cette approche, couramment utilisée dans les périodes suivant l'implantation de grands programmes offre de nombreux avantages : - Elle permet à la Société de compter sur une capacité de livraison flexible à même d'absorber les besoins en période de pointe d'une façon qui n'affecte pas ses coûts à long terme. - Elle assure la continuité d'expertise. - Elle permet d'avoir accès à des expertises pointues et à des ressources « nommées » lorsque nécessaire. - Elle permet une montée en puissance rapide lorsque requis. - Elle est financièrement avantageuse, tout en étant simple d'un point de vue commercial. Le tableau suivant présente les efforts recommandés pour l'Équipe Deloitte pour les années 4 à 10 (banques de jours) selon les types d'intervention mentionnés ci-haut.							
Banque de jours de l'Équipe Deloitte pour la période suivant la dernière livraison (ETP/année)							
Service	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Conseil stratégique en maintien et évolution de la solution	2	2	2	2	2	2	2
Livraison de dossiers spéciaux	0	2	2	3	3	3	3
Apport de personnel pour compléter l'équipe de la Société	23	11	35	10	7	7	7
Total Équipe Deloitte	25	15	39	15	12	12	12
Le tableau suivant présente les efforts approximatifs de l'Équipe Deloitte en fonction des catégories demandées par la Société pour les banques d'heures.							
Banque de jours de l'Équipe Deloitte pour la période suivant la dernière livraison (ETP/année)							
Catégorie d'expertise	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Intégration fonctionnelle	10	7	16	9	7	7	7
Intégration technique	9	5	21	5	4	4	4
Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	3	2	1	1	1	1	1
Gestion de changement, formation et communication	3	1	1	0	0	0	0
Total Société	25	15	39	15	12	12	12
De même, l'Équipe Deloitte jouera un rôle important au niveau du centre d'opération durant le programme. L'expertise sera graduellement transférée à la Société.							
Estimation d'efforts du centre d'opération pour supporter l'infrastructure (ETP/année)							
	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Équipe Deloitte	15	4	6	2	2	2	2
Hypothèses soutenant le dimensionnement du Centre d'expertise Les hypothèses suivantes ont été utilisées pour le dimensionnement des efforts internes et externes pour les années 1 à 10 : - L'hypothèse de base est qu'au terme des 5 premières années, la Société est autonome sur le plan de ses besoins courants de support au Centre d'expertise. - Un ratio de 60 % Équipe Deloitte, 40 % la Société est utilisé pour le dimensionnement des efforts de support durant les années de réalisation. - Nous n'avons pas inclus d'effort de support pour les livraisons « Indemniser » et « Ressources Humaines » puisqu'elles sont optionnelles.							

- Pour les années suivant la réalisation, il est présumé que les efforts et coûts de support diminueront à la suite de la stabilisation de la solution et de l'acquisition de connaissances par la Société. Ces efforts seront redirigés vers l'évolution de la Solution et son optimisation.
- À partir de la 4^e année, une fois la dernière livraison stabilisée, des efforts reliés à l'évolution de la solution et à la transformation du Centre d'expertise en un Centre d'excellence ont été considérés et inclus dans les banques de jours.
- Les efforts de la Société et de l'Équipe Deloitte reliés à l'implantation de maintenances évolutives de tailles petites à moyennes, et ce, autant du côté opérationnel qu'informationnel, ont été estimés pour les années suivant la période de réalisation et consignés dans les banques de jours. Ces estimations sont basées sur notre expérience dans des environnements similaires. Un ratio de 50 % Société / 50 % Équipe Deloitte a été considéré pour ces initiatives.
- Ne pouvant évaluer l'ampleur des projets que la Société entend exécuter durant la période d'après-réalisation, les efforts de réalisation des projets seront pris à même la réserve prévue à cet effet. Il est important de souligner toutefois que nous avons inclus les efforts requis pour la mise à jour de la solution (voir ici-bas).
- Des efforts d'analyse ont été prévus pour des études d'opportunité ou d'impact (p. ex., applications de maintenance massive, changement de version).
- L'Équipe Deloitte a prévu une banque d'heures afin de réaliser la mise à jour de la solution déployée dans le cadre du programme. Pour des raisons d'efficience et en nous inspirant des meilleures pratiques, nous proposons que cette mise à niveau soit réalisée au courant de l'année 6 du programme.

Une mise à jour technique implique que les efforts soient mis sur la mise à niveau des logiciels sans changements aux fonctionnalités déployées dans le cadre du programme. La mise à jour dite « technique » limite les travaux typiquement associés à la revue des processus d'affaires pour se concentrer sur la mise à jour des logiciels et de l'infrastructure qui les supporte.

La mise à niveau se déroulera sur une période totale de 12 mois. Le rafraichissement des environnements et de la technologie sera fait en premier et se déroulera sur une période totale de 6 mois.

Les activités de mise à niveau logiciels seront exécutées dans les mois suivants, soit lorsque les environnements dédiés seront devenus disponibles. La mise à jour des logiciels de la solution d'affaires, quant à elle, est d'une durée de 9 mois, dont quelques mois se déroulent en parallèle à la mise à jour des infrastructures.

Nous proposons une banque d'heures composée d'efforts combinés entre les ressources de l'Équipe Deloitte et de la Société. L'estimation a pris en compte :

- le périmètre fonctionnel;
- l'envergure des heures de réalisation du programme d'implantation;
- une approche pour la mise à jour qui prend en compte l'approche même de la réalisation du programme
- la participation de la Société et du Centre d'expertise.

Banque d'heures proposée :

Estimation d'efforts pour une mise à jour technique à l'année 6 (heures)			
	Équipe Deloitte	Société	Total
Heures	74 652	72 428	147 080

Ces estimés sont donnés à titre de référence.

Information complémentaire :

Mise à jour des équipements et de l'infrastructure :

Nous avons considéré les efforts typiquement requis pour le support de la solution d'infrastructure ainsi que pour l'analyse des recommandations de l'équipementier dans l'évaluation des efforts. Dans les efforts de rafraichissement que nous avons chiffrés, nous avons prévus de couvrir les éléments suivants:

- Analyse des propositions de l'équipementier HPE
- Revue et mise à jour de l'architecture technologique
- Design du processus de migration lié à la mise à niveau
- Mise en place de la nouvelle infrastructure
- Mise à jour de l'environnement PGI vers la nouvelle infrastructure
- Mise à jour des applications et logiciels requis sur les équipements
- Mise hors service de l'environnement technologique désuet

Pour ce qui est du rafraichissement des équipements, nous avons opté pour les hypothèses suivantes :

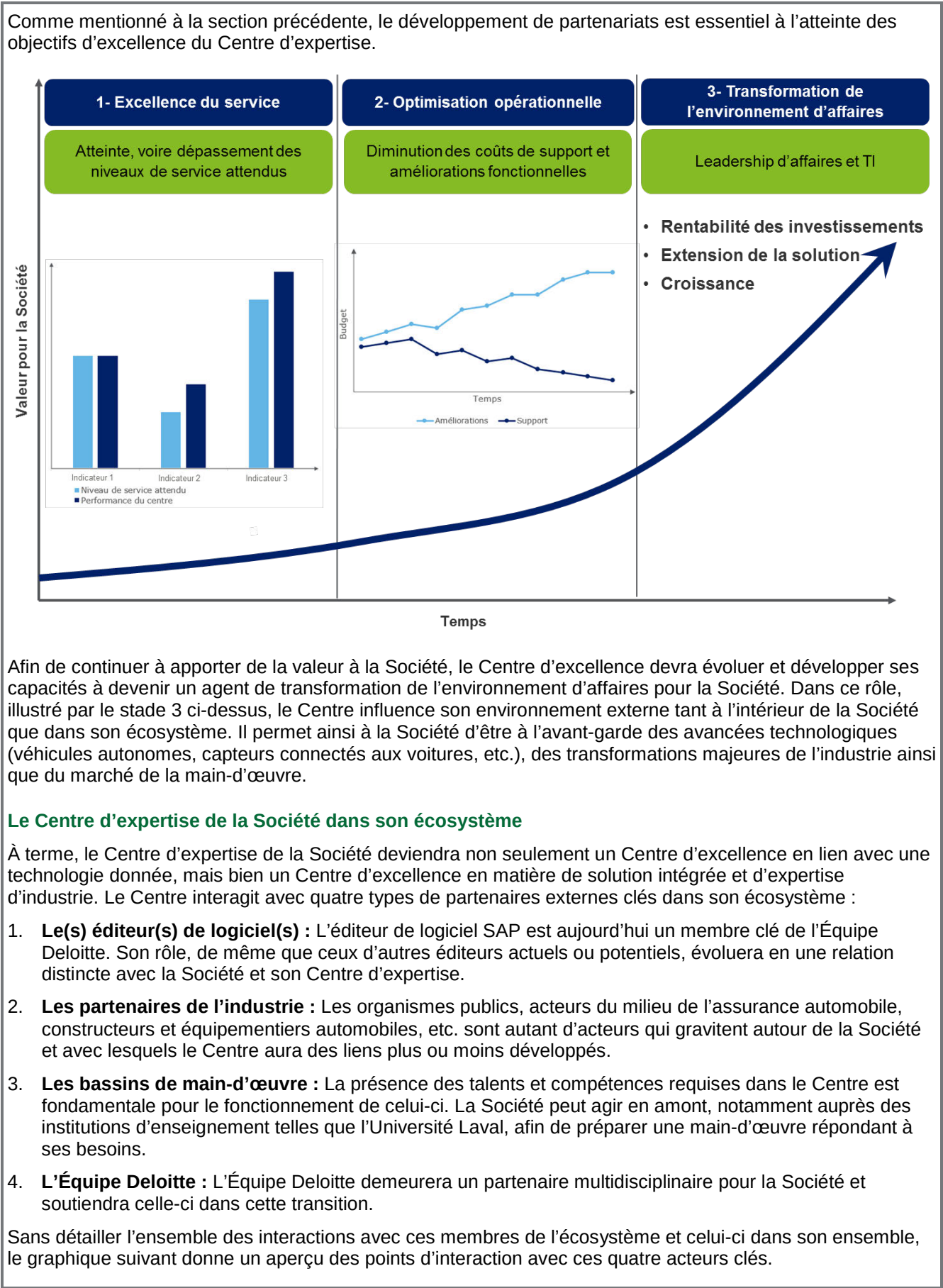
- Conserver en grande partie l'équipement réseau
- Mise à jour des équipements de sécurité réseau (Pare-feu, IPS, etc.)
- Conserver les équipements SAN
- Mise à jour des équipements de Storage et Sauvegarde
- Conserver les boîtiers C-7000 et mettre à jours les lames (bl460)
- Mise à niveau des serveurs SAP [REDACTED] (CS500)

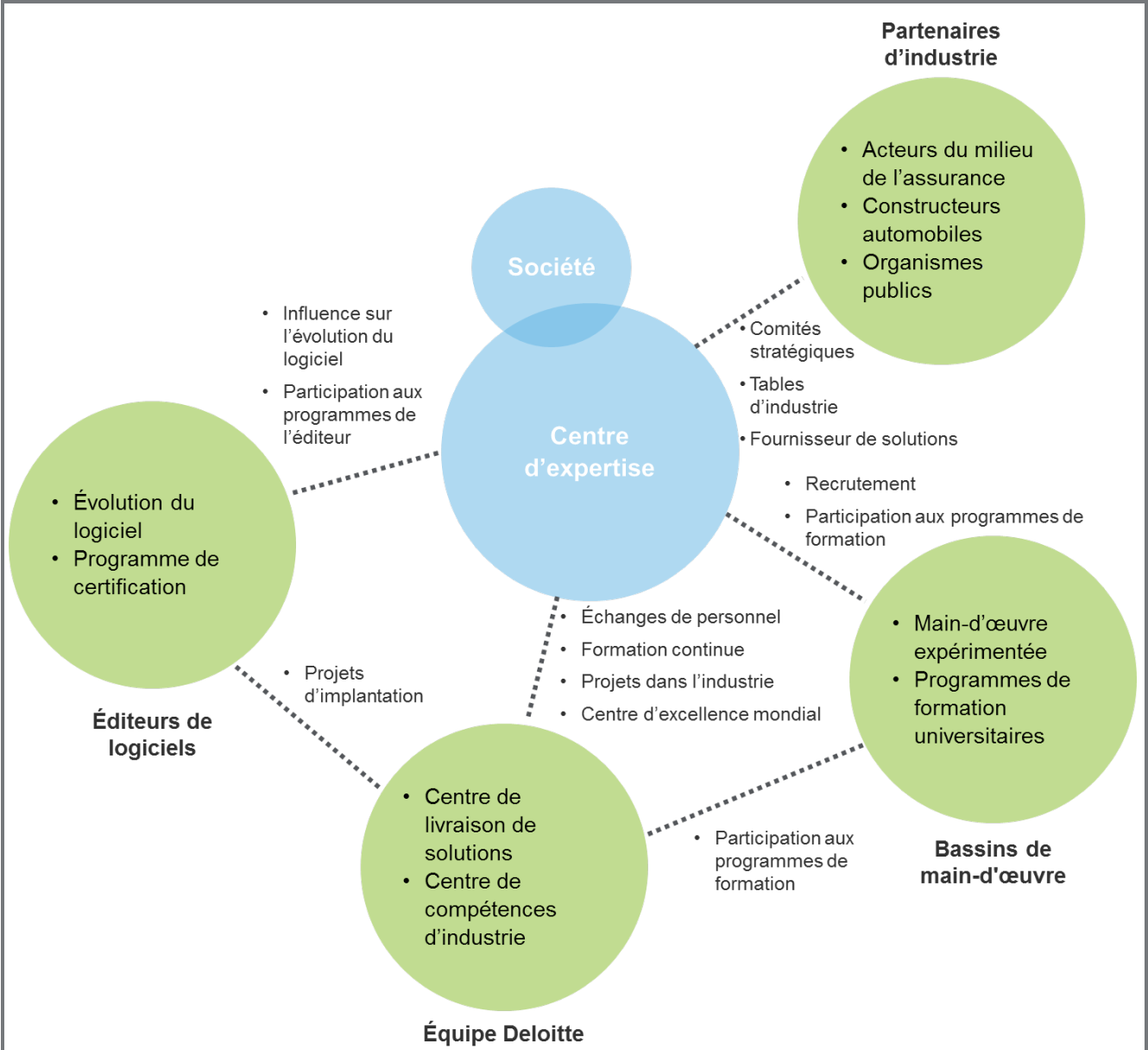
Mise à jour des logiciels et applications de la solution d'affaires: Dans les efforts de mise à niveau de la solution d'affaires, nous avons prévus de couvrir les éléments suivants: • Mise à niveau de la solution d'affaires, incluant les solutions SAP et les applications complémentaires (OMS+, [REDACTED] etc.) • Revue des développements et des configurations • Validation des programmes d'interfaces • Séances de tests élaborées, exécutées conjointement avec la communauté des usagers • Heures de gestion de projet, en lien avec le cadre de gouvernance et les outils de gestion utilisés dans le cadre du Programme d'implantation • Collaboration étroite avec les ressources du Centre d'expertise afin d'assurer la continuité et pérennité du support Certaines hypothèses ont été mises de l'avant afin d'être en mesure de procéder à une estimation la plus précise possible: • La période de mise à niveau est associée à une période de gel fonctionnel • La mise à jour est dite « technique ». Les efforts se concentrent sur la mise à jour des applications. Il n'y a pas de revue des processus ou d'ajout de nouvelles fonctionnalités • Les applications infonuagiques (ex. [REDACTED]) ne sont pas dans le périmètre de cette mise à niveau puisqu'elles sont mises à niveau constamment dans le modèle distribué de l'infonuagique • Les ressources d'affaires de la Société auront une participation accrue, notamment au niveau des tests de régression et des approbations L'Équipe Deloitte travaillera avec la Société pour raffiner la stratégie et les estimés au courant du programme de réalisation.
--

3.8.1.2 Présence d’expertise pour la période suivant la réalisation du programme

En fonction des informations fournies à la section AO-2.10.10 Services professionnels requis, des addendas, et du modèle du Centre d'excellence envisagé, l'Alliance doit estimer les efforts requis (ressources internes et externes) afin d'assurer une présence pour la période qui suit la réalisation du programme et ce jusqu'au terme de 10 ans. Les efforts de l'Alliance constitueront une banque de jours qui pourra être utilisée par la Société à sa discrétion.

Pour permettre à l'Alliance de mettre en valeur un Centre d'excellence approprié pour la Société, cette banque de jours ne sera pas considérée dans le calcul du CTP.





Nous entrevoyons donc le Centre comme un acteur de premier plan au sein d'un réseau de partenaires avec qui il collabore de façon étroite. Cela amène des transformations majeures au sein même du Centre d'excellence de la Société :

- Il importe d'insister sur la vigie technologique. Avec les partenariats d'industries et ceux avec les institutions de recherche, on ne suit plus seulement l'évolution de solutions progicielles de gestion, mais de toute une suite de plateformes, d'applications et d'infrastructures; de la voiture connectée aux applications mobiles en passant par des solutions niches de l'industrie. Le Centre d'excellence mondial d'industrie, conjointement avec l'Équipe Deloitte, est une autre avenue qui permettrait d'accroître l'efficacité de la vigie de marché.
- La standardisation des processus quant à elle, dépasse les murs de la Société. Le Centre d'excellence contribue à influencer des standards et des pratiques d'industries facilitant la collecte de données soutenant l'exécution de la mission de la Société, par exemple. La collaboration avec l'Équipe Deloitte permet aussi d'importer les meilleures pratiques mondiales et de s'aligner sur les leaders de l'industrie.
- Les individus responsables de la formation ne se préoccupent plus simplement de former les employés de la Société, mais également de la participation de cette dernière à des programmes de formation universitaires. Ils participent aussi à la gestion des prêts de personnel avec des tiers, tels que l'Équipe Deloitte.
- La gestion des demandes évolutives déborde elle aussi chez les éditeurs de logiciels, voire dans l'industrie que le Centre est maintenant en position d'influencer, afin non seulement d'évoluer en fonction des changements issus de l'externe, mais aussi d'aligner ces changements en fonction des intérêts et de la mission de la Société. La possibilité pour la Société d'agir conjointement à titre d'intégrateur ou de fournisseur de solutions augmente également la portée de cette dimension.

Dans ce réseau, l'Équipe Deloitte veut continuer à travailler avec la Société comme partenaire de premier plan, par l'entremise de son Centre de développement canadien (CDC) et de ses centres de compétences en assurance. Cette collaboration est un gage de notre volonté à travailler dans un mode de partenariat « gagnant-gagnant » avec la Société. Plus spécifiquement, voici un aperçu des éléments illustrés dans le graphique ci-dessus, qui sont envisagés au sein de la collaboration avec l'Équipe Deloitte :

- Centre de compétences mondial d'industrie** (assurances de personnes, permis et immatriculation) : L'Équipe de Deloitte croit fermement que les processus et solutions développés dans le contexte du programme de transformation de la Société seront de calibre mondial, et ainsi, facilement exportables. Par la création d'un centre de compétences mondial conjoint, l'Équipe Deloitte et la Société pourraient partager leur savoir-faire et leur expertise, tout en offrant une multitude de possibilités pour la Société de se baliser mondialement, de développer l'expertise de ses gens, d'importer des meilleures pratiques et de faire évoluer sa solution en plus de la possibilité de générer des revenus additionnels pour la Société.

2. **Projets et solutions dans l'industrie** : En lien avec la mise en place du Centre de compétences mondiales, l'Équipe Deloitte et la Société peuvent devenir un fournisseur de solutions infonuagiques et/ou un intégrateur des solutions développées pour les besoins de la Société.
3. **Programmes de prêt de personnel** : L'Équipe Deloitte voit l'avantage pour ses professionnels de travailler au sein d'un Centre d'expertise comme celui de la Société, afin que ceux-ci perfectionnent leurs connaissances de l'industrie. Ce faisant, l'Équipe Deloitte donne accès à la Société à du talent de haut calibre, dans un contexte où cette main-d'œuvre est critique. En retour, la Société aurait également la possibilité d'envoyer son personnel travailler au sein des équipes Deloitte, afin d'accélérer son perfectionnement.
4. **Programmes de formation** : À l'image des prêts de personnel, l'Équipe Deloitte voit une réelle opportunité de développement de programme de formation conjoint, pouvant bénéficier aux deux parties. Aussi, un partenariat avec une troisième organisation, l'Université Laval dans ce cas-ci, permettrait aux deux équipes de s'inscrire en amont de la formation de la main-d'œuvre de demain afin de s'assurer que celle-ci arrive sur le marché du travail avec les compétences pertinentes. Des programmes de cours et de stages en alternance dans les deux organisations sont envisagés.

En résumé, en fonction des intérêts de la Société, l'Équipe Deloitte vise une collaboration qui transforme le lien de client-fournisseur en un lien de partenaires d'affaires, permettant à la fois à la Société et à l'Équipe Deloitte de générer de la valeur pour leurs parties prenantes.

Efforts requis de l'Équipe Deloitte (banque de jours)

Comme mentionné à la section précédente, nous voyons trois types d'intervention pour l'Équipe Deloitte à la suite de la période de réalisation :

- Conseil stratégique en maintien et évolution de la solution;
- Livraison de dossiers spéciaux s'appuyant sur les connaissances d'experts en la matière;
- Apport de personnel pour compléter l'équipe du Centre d'expertise en période de pointe.

Les éléments traités dans cette section-ci cadrent à l'intérieur de ces trois types d'intervention. Nous avons inclus ces efforts dans les banques de jours présentées à la section précédente afin de permettre à la Société de compléter principalement les expertises suivantes :

- Vigie technologique et d'affaire
- Architecture
- Capacité analytique
- Analyses stratégiques
- Développement des cas d'affaires

Tel que mentionné précédemment, les efforts de réalisation des projets n'ont pas été inclus.

3.8.1.3 Approche préconisée en intégration fonctionnelle (grille SP.2 – critère N° 1)

L'Alliance doit présenter la démarche de réalisation et l'organisation du projet qu'elle entend mettre en œuvre en matière d'intégration fonctionnelle.

En fonction des besoins énoncés à la section AO-2.10.11 Services d'intégration fonctionnelle, des addendas publiés avant le dépôt de la soumission et des addendas « Services professionnels : *Organisation du programme et Mécanismes de gouvernance* » et « *Intelligences d'affaires - Positionnement & précisions* », les éléments suivants seront considérés :

A. Quelle organisation spécifique à l'intégration fonctionnelle (organigramme et structure des équipes) l'Alliance entend-elle mettre en place en prenant en considération :

- le découpage initial des équipes fonctionnelles établi par la Société pour la mise en œuvre de la solution qui est basé sur des regroupements de processus;

Les sujets de nature transverse et dossiers communs suivants doivent également être positionnés dans les regroupements. Il s'agit notamment de :

- Gestion et définition des principales données de base : dossier client, compte-client, partenaire, dossier véhicule;
- Gestion centrale des adresses et localisation géographique;
- Cohérence d'ensemble des workflows;
- Cohérence d'ensemble des paniers de travail;
- Reconnaissance de caractères (OCR) et arrimage avec la numérisation;
- Vision globale de la navigation et de l'ergonomie;
- Définition du contenu des Portails internes;

- des particularités de la solution proposée;
- le soutien à donner aux « leaders » des processus de la Société.

L'Alliance doit aussi compléter le tableau qui suit et si nécessaire remanier (réduire et/ou augmenter s'il y a lieu) le regroupement des processus afin d'assurer une mise en œuvre optimale de la solution.

No équipe	Regroupement initial de processus servant au découpage des équipes fonctionnelles	Regroupement de processus proposé par l'Alliance (si aucun changement, indiquer « idem »)	Liste des principaux progiciels et composants de la solution proposée qui appuient la mise en œuvre de chaque regroupement de processus
1	Gérer la relation avec les usagers (dossier client, GRU1 à GRU6, GRU8, GRU9)		
2	Contrôler et surveiller les personnes habilitées à conduire sur le réseau routier (CSP1 à CSP4) Réaliser les autres mandats (AMD1, AMD2)		
3	Contrôler et surveiller les véhicules (dossier véhicule, CSV1 à CSV5, CVS7, CSV8)		
4	Indemniser et réadapter (IND1 à IND6)	Note importante : Pour les processus IND, l'Alliance ne doit pas proposer de candidat comme « team lead » pour la phase de conception globale. L'Alliance doit toutefois prévoir la contribution de conseillers ayant l'expertise et l'expérience nécessaires pour réaliser la phase de conception.	
5	Percevoir, rembourser ou payer les services rendus (GRU7 et le compte-client) Gérer les caisses des points de service (SPS1.6)		

6	Gestion des ressources financières (SOR5.1 à SOR5.11) incluant l'identification des mesures de contrôle à intégrer aux processus) Gérer les ressources matérielles et immobilières (SOR6.1, SOR6.3, SOR6.4) Gérer les ressources humaines (SOR4, dossier employé, structure organisationnelle)		
7	Gérer la relation avec les partenaires (GRP1 à GRP4, dossier partenaire)		
8	Gérer les opérations (SPS1) - Gérer les effectifs et les assignations (SPS1.1) - Prévention de la fraude (SPS1.3) - Gérer les communications écrites (SPS1.5) Assister la prestation de services (SPS3) Gérer les connaissances et les compétences (SPS4) - Gérer les connaissances (SPS4.1) - Gérer la formation et le développement des compétences (SPS4.2) Assurer l'amélioration continue (SOR3) Gérer les demandes et les projets (SOR8)		
9	Soutenir l'intelligence d'affaires (GOR4)		

- B. Quels sont les rôles et responsabilités prévus de chacune des équipes tant au niveau des ressources de l'Alliance que pour les ressources internes de la Société;
- C. Quels sont les moyens utilisés pour assurer la collaboration, la coordination, la cohérence ainsi que la résolution d'enjeux entre les équipes d'intégration fonctionnelle;
- D. Quels sont les moyens utilisés pour assurer la collaboration, la coordination, la cohérence ainsi que la résolution d'enjeux entre des équipes d'intégration fonctionnelle avec les autres équipes, soient :
- intégration et assurance-qualité;
 - intégration technologique (tous les domaines);
 - gestion du changement / communications et formation.
- E. Dans la méthodologie globale du programme, quels sont les principaux outils, les gabarits et les accélérateurs qui seront utilisés
1. pour réaliser l'intégration fonctionnelle;
 2. Pour adresser plus spécifiquement l'intelligence d'affaires.
- F. Quels sont les stratégies et les moyens utilisés pour guider la conception de la solution afin que celle-ci réponde aux besoins de la Société en tirant avantage des meilleures pratiques du marché et des fonctionnalités offertes par ses composants tout en demeurant « vanille »;
- G. Quels sont les stratégies et les moyens utilisés pour combler les écarts des besoins des processus qui ne sont pas couverts en standard par les progiciels et composants de la solution proposée :
1. Besoins opérationnels;
 2. Besoins informationnels.
- H. Quels sont les stratégies et les moyens utilisés pour assurer l'efficience, la cohérence et l'intégrité des processus dans le cas où de la cohabitation et/ou de l'intégration avec le patrimoine applicatif de la Société sont requises, le tout en tenant compte de la stratégie de mise en œuvre proposée par l'Alliance;
- I. Quelle est la stratégie et quels sont les moyens utilisés pour assurer que la solution déployée permettra de réaliser les bénéfices escomptés et inclura les indicateurs de gestion nécessaires pour en faire le suivi.

L'Alliance doit décrire son approche pour réaliser la phase de conception globale pour les processus IND « Indemniser et réadapter » et comment des conseillers ayant l'expertise et l'expérience nécessaires contribueront à la réalisation de cette phase.

Nous remercions la Société d'avoir investi le temps et les efforts requis pour partager avec l'Équipe Deloitte les zones d'améliorations pour cette section. Voici un aperçu des zones d'améliorations identifiées ainsi que l'endroit où vous trouverez les précisions demandées dans cette section amendée, afin de bien répondre à vos attentes.		
Résumé des zones d'amélioration	Résumé de l'information / de l'action requise par l'Équipe Deloitte	Où retrouver les précisions à cet effet dans cette section amendée
1. Gérer les effectifs et les assignations Plusieurs composants sont proposés pour répondre aux besoins exprimés ce qui amène une confusion sur les composants qui répondent réellement aux besoins exprimés et leurs nécessités.	Démontrer comment les composants proposés vont répondre aux besoins précisés et quelle est la valeur ajoutée	Voir la réponse à la question A.
2. Les CDP semblent strictement être une structure de données avec la capacité de création, modification, etc., mais sans offrir aucune fonctionnalité directement liée à la gestion des permis, des immatriculations et du dossier médical.- Notre compréhension du CDP3- médical ne répond pas à nos attentes.	Une présentation des CDP par mandée Démontrer que le CDP3 peut répondre à notre besoin sur le dossier médical comme précisé dans ce document.	Voir la réponse à la question A.
3. Hypothèse à clarifier concernant la classification et la hiérarchie	Confirmer que l'absence de création de classification et de hiérarchie concerne uniquement les CDP comme mentionné dans la réponse de l'Alliance.	Voir la réponse à la question B.
4. Lors des VFS, l'Alliance n'a pas présenté le volet financier du dossier client et la démonstration du dossier médical ne répondait pas aux besoins exprimés.	Confirmer que le principe d'unicité du dossier client fait partie de l'approche proposée et qu'il comprend ces aspects : • La vue complète du volet financier; • La vue du dossier médical comme précisé dans ce document.	Voir réponse à la question F.
5. Développements █████ - Certaines des interfaces présentées lors des VFS sont moins conviviales, particulièrement celles « sous le capot » et celles de la solution d'assurance, ce qui préoccupe la Société en ce qui concerne la convivialité de la solution pour les employés qui offre des services d'affaires au client.	Quelles sont les hypothèses qui sous-tendent les utilisations des interfaces █████ existantes dans le catalogue SAP ou à développer sur mesure pour la Société?	Voir réponse à la question H.
6. L'Alliance propose un LMS (Learning Management System) pour répondre à certains besoins qui habituellement ne sont pas répondus par ce composant. Il s'agit entre autres de la création de cas d'exercice et d'anonymisation.	Expliquer comment le LMS soutiendra la gestion des données (création de cas d'exercice, anonymisation, etc.) dans les environnements de formation.	Voir grille F.1, # 52
7. La Société se questionne sur la nécessité d'acquérir les 21 composants qui répondent à peu de besoins (12 besoins et moins)	• Démontrer la valeur ajoutée des composants listés. • Le cas échéant, préciser si les besoins peuvent être répondus en tout ou en partie par d'autres composants déjà inclus dans l'offre.	Voir réponse à la question A.
8. Dans les réponses, on remarque que l'Alliance a indiqué du paramétrage pour certains processus dans la grille F2 (ex. : CSP1, CSP4); toutefois dans la grille F1, l'Alliance a indiqué du développement (RICEFW).	• Fournir une réponse cohérente entre la grille F1 et la grille F2. • S'assurer de la cohérence des RICEFW identifiés dans la grille F2 versus F1.	Voir grille F.1, # 18
9. Dans le visionnement du « thème 1 – Workflow » de la VFS (à partir de 1 h 05), l'Alliance propose le module IWD de █████ pour l'assignation et la répartition des tâches dynamiques. Toutefois, on se demande si ce module fait partie de son offre puisqu'il a été présenté uniquement dans la VFS.	• Démontrer la valeur ajoutée de ce module. • Préciser si ce module fait partie de l'offre initiale et s'il est inclus dans la stratégie de mise en œuvre (incluant les efforts).	Voir grille F.1, # 18

Résumé des zones d'amélioration	Résumé de l'information / de l'action requise par l'Équipe Deloitte	Où retrouver les précisions à cet effet dans cette section amendée
10. Dans le positionnement sur l'intelligence d'affaires, la Société mentionne que le BI ne doit pas être préconisé pour répondre à des besoins opérationnels. Toutefois, l'Alliance propose le BI pour répondre à certains besoins opérationnels (ex. : produire la facture, calcul crédit IRP) qui sont généralement des fonctionnalités standard dans les modules de base (ex. : vente).	Proposer une solution qui répondra à nos besoins opérationnels sans utiliser le BI et corriger la grille F1 en conséquence.	Voir réponse à la question G.
11. L'Alliance n'a pas fourni de précisions à l'effet qu'un service affaires (ex. : PEX) conçu et déployé dans le cadre du programme inclut l'alimentation de la solution informationnelle.	La Société désire confirmer que la portée informationnelle est incluse dans les services déployés.	Voir réponse à la question G.
12. La Société est préoccupée sur la séquence d'intégration des nouvelles données du PGI dans le système ACT parce qu'elle expose seulement la capacité d'exécuter les traitements SAS sur sa solution technologique ().	Pouvez-vous nous préciser comment vous allez assurer la pérennité et la continuité des processus actuariels soutenu par le système ACT en tenant compte du découpage en livraisons de la stratégie de mise en œuvre proposée?	Voir réponse à la question H.
13. BI - Production des indicateurs rapport officiel (ex.: RAG, Bilan routier) - La réponse de l'Alliance se limite à énumérer les produits proposés. (« Disclosure management » pour automatiser le processus de production et () pour l'alimentation de données).	La Société désire obtenir de l'Alliance plus d'information sur : • comment les données historiques et non intégrées seront rendues disponibles; • comment les indicateurs seront produits et maintenus; • comment la solution permet d'assurer l'intégration des données et l'intégrité des informations et rapports diffusés au cours de la période de transition. L'information présentée doit être suffisamment détaillée pour permettre à la Société de confirmer la viabilité de la proposition et d'apprécier les enjeux et la complexité qui s'y rapportent.	Voir réponse à la question H.

Dans cette section nous présenterons la démarche de réalisation et d'organisation de programme que l'Équipe Deloitte doit mettre en place pour assurer l'intégration fonctionnelle. Les paragraphes suivants visent à répondre aux points précis apportés par la Société.

A. Quelle organisation spécifique à l'intégration fonctionnelle (organigramme et structure des équipes) l'Alliance entend-elle mettre en place en prenant en considération :

- le découpage initial des équipes fonctionnelles établi par la Société pour la mise en œuvre de la solution qui est basé sur des regroupements de processus;
- Les sujets de nature transverse et dossiers communs suivants doivent également être positionnés dans les regroupements. Il s'agit notamment de :
 - Gestion et définition des principales données de base : dossier client, compte-client, partenaire, dossier véhicule;
 - Gestion centrale des adresses et localisation géographique;
 - Cohérence d'ensemble des workflows;
 - Cohérence d'ensemble des paniers de travail;
 - Reconnaissance de caractères (OCR) et arimage avec la numérisation;
 - Vision globale de la navigation et de l'ergonomie;
 - Définition du contenu des Portails internes;
- des particularités de la solution proposée;
- le soutien à donner aux « leaders » des processus de la Société.

Étant donné l'ampleur de la transformation, le découpage proposé des équipes fonctionnelles établi par la Société, basé sur des regroupements de processus d'affaires, est un modèle unique dans lequel l'Équipe Deloitte a pris en compte les spécificités de la Société. Il s'agit du regroupement qui sera mis de l'avant lors des différentes phases de déploiement du programme.

Le tableau qui suit présente les regroupements de processus proposés par l'Équipe Deloitte en lien avec la proposition initiale faite par la Société. Pour chacun des regroupements, nous vous présentons les composantes applicatives qui seront utilisées pour réaliser la solution.

N° équipe	Regroupement initial de processus servant au découpage des équipes fonctionnelles	Regroupement de processus proposé par l'alliance (si aucun changement, indiquer « idem »)	Liste des principaux progiciels et composants de la solution proposée qui appuient la mise en œuvre de chaque regroupement de processus
1	Gérer la relation avec les usagers (dossier client, GRU1 à GRU6, GRU8, GRU9)	1. Gérer la relation avec les usagers – idem	• CRM • SAP [REDACTED] • [REDACTED] • SAP PO (process Orchestration) • ECM for SAP by [REDACTED]t • SAP Access Control (GRC) • SAP BI (Analytics) • SAP MRS • CDP – (CDP3)
2	Contrôler et surveiller les personnes habilitées à conduire sur le réseau routier (CSP1 à CSP4) Réaliser les autres mandats (AMD1, AMD2)	2. Contrôler et surveiller les personnes habilitées à conduire sur le réseau routier – idem	• SAP CRM • [REDACTED] • ECM for SAP by [REDACTED] • CDP – (CDP1,2,3) • SAP PO (process Orchestration) • SAP FS-Claims • SAP BI (Analytics) • SAP Fraud Detection & Fraud Management, • [REDACTED] Extended Workflow, • SAP FS-CM
3	Contrôler et surveiller les véhicules (dossier véhicule, CSV1 à CSV5, CVS7, CSV8)	3. Contrôler et surveiller les véhicules – idem	• SAP CRM • SAP [REDACTED] • ECM for SAP by [REDACTED] • SAP BI (Analytics) • SAP Fraud Detection & Fraud Management, • CDP – (CDP2) • SAP FICA/FSCD, • PO (process Orchestration) • SAP [REDACTED]
4	Indemniser et réadapter (IND1 à IND6)	4. Indemniser et réadapter – idem	• FS-Claims • FS/CD • CRM
5	Percevoir, rembourser ou payer les services rendus (GRU7 et le compte-client) Gérer les caisses des points de service (SPS1.6)	5. Gérer les services administratifs (Finances, Matériels et immobilier, RH)	• CRM • [REDACTED] (ECC), • OMS+ (DataxStream) • FICA\FSCD, • [REDACTED]
6	Gestion des ressources financières (SOR5.1 à SOR5.11) incluant l'identification des mesures de contrôle à intégrer aux processus) Gérer les ressources matérielles et immobilières (SOR6.1, SOR6.3, SOR6.4) Gérer les ressources humaines (dossier employé, structure organisationnelle)	5. Gérer les services administratifs (Finances, Matériels et immobilier, RH)	• [REDACTED] (ECC), • FICA/FSCD, • PO (process Orchestration) • CDP – (CDP 2) • Cash Management • BPC • Disclosure Management • [REDACTED] • SAP Work Manager • SMP • ECM for SAP by [REDACTED] • [REDACTED] Extended Workflow,
7	Gérer la relation avec les partenaires (GRP1 à GRP4, dossier partenaire)	6. Gérer la relation avec les partenaires	• [REDACTED] (ECC), • SRM – PPS • PO (process Orchestration) • ECM for SAP by [REDACTED]

8	Gérer les opérations (SPS1) - Gérer les effectifs et les assignations (SPS1.1) - Prévention de la fraude (SPS1.3) - Gérer les communications écrites (SPS1.5) Assister la prestation de services (SPS3) Gérer les connaissances et les compétences (SPS4) - Gérer les connaissances (SPS4.1) - Gérer la formation et le développement des compétences (SPS4.2) Assurer l'amélioration continue (SOR3) Gérer les demandes et les projets (SOR8)	7. Gérer les opérations	- SAP ████████ Learning, ██████████ Goals and Performance, - Workforce Planning & Analytics, ██████████ ██████████ - SAP Strategy management, - SAP Time and attendance by Workforce software, - SAP Jam - MRS, - BPC, ██████████ Professional Expense with Business Intelligence - Fraud Management, - CRM, ██████████ (ECC) - ECM for SAP by ██████████ ██████████ Document Presentment for SAP - WPB - PO (process Orchestration) - GRC Audit ██████████
9	Soutenir l'intelligence d'affaires (GOR4)	8. Soutenir l'intelligence d'affaires -idem	- SAP BI (Analytics) - SAP EIM - SAP ██████████

Une gestion efficace des sujets transversaux est un gage de succès en matière d'intégration. C'est pourquoi l'Équipe Deloitte propose de mettre en place un comité d'intégration qui veillera plus particulièrement aux sujets qui sollicitent et nécessitent l'apport de compétences multifonctionnelles et multidisciplinaires.

Les principes directeurs de base que l'Équipe Deloitte propose de mettre en place pour la gestion des sujets dits transversaux, sont les suivants:

- Pour chacun des sujets transversaux, un seul propriétaire par sujet dans l'équipe rouge (fonctionnelle), à l'exception des workflows qui seront dans l'équipe des bleus (technique)
- Chacun des propriétaires de sujet sera coordonné par le biais du comité d'intégration
- Pour certains sujets plus complexes, nous proposons un conseiller spécial responsable de la vision stratégique. Ce conseiller pourra se rattacher à l'équipe « Intégration et assurance qualité ». Cette assignation se fera sur demande.

Par sujet, l'Équipe Deloitte propose de gérer l'intégration de la façon suivante :

Gestion et définition des principales données de base

- La gestion des données de base résidera dans les équipes fonctionnelles. Le responsable impliquera les équipes selon les sujets. La coordination se fera à travers le Comité d'intégration.
 - Dossier client : transversale aux bâtons rouges – principalement SOR (Finance), GRU, CSP
 - Compte client : bâton rouge Finance
 - Partenaire : transversale aux bâtons rouges – principalement GRU, GRP
 - Dossier véhicule : bâton rouge CSV

La gestion centrale des adresses et localisations géographiques

Implique la gestion centralisée dans le fichier de l'utilisateur / du partenaire unique. Un seul propriétaire dans l'équipe rouge sera responsable du sujet transverse en lien avec la gestion du référentiel d'adresse (Postes Canada) dans la solution, et de son utilisation dans les différentes données de base et transactionnelles. Ces éléments seront gérés de façon transversale, principalement au niveau des bâtons rouges – Finance, GRU, GRP.

Cohérence d'ensemble des workflows

De nature plus technique, la mise en place des bonnes pratiques liées à l'utilisation des workflows dans la solution PGI sera coordonnée et arrimée centralement par le « Team Lead » de l'équipe de la solution opérationnelle. Les solutions de workflow permettant de supporter les besoins des équipes fonctionnelles seront donc intégrées dans un même cadre technologique et une même gouvernance – Bâton bleu – solution opérationnelle. Dans le cadre de la revue des fonctionnalités associées aux solutions de chacune des équipes, le domaine de workflow sera revu et coordonné par le biais de l'équipe de solution opérationnelle.

Cohérence d'ensemble des paniers de travail

Le panier de travail implique directement l'interaction entre les employés (centre d'appel, centre de service, « back-office ») et les transactions / activités en lien avec les usagers et partenaires à traiter dans la solution

- PGI. Ce domaine sera traité de façon transversale aux bâtons rouges – principalement SOR – Finance, GRP, GRU. Les autres équipes (CSP, CSV...) s'appuieront sur la modélisation définie.
- La complexité anticipée, le besoin d'homogénéité de la solution, le volume important de transactions et l'arrimage avec la numérisation sont déterminants tant au succès fonctionnel qu'au niveau opérationnel de la solution de Reconnaissance de caractères (OCR). Cet important sujet sera traité de façon transversale au moyen des bâtons rouges Finance, GRP, GRU, CSP et CSV et du bâton bleu solution opérationnelle.
 - La vision globale de la navigation et de l'ergonomie sollicitera les spécialistes [REDACTED] [REDACTED] mais aussi les leads fonctionnels pour chacun des modules SAP. La coordination de ce sujet s'harmonisera au travers des bâtons rouges Finance, GRP, GRU, CSV et CSP, en plus des conseillers spéciaux dépendamment des solutions et possiblement du bâton bleu d'architecture/ingénierie pour l'arrimage avec la technologie. Nous ferons intervenir un conseiller spécial avec des compétences en conception d'interfaces.
 - La définition du contenu des portails internes se fera en conjonction des bâtons rouges GRU, GRP, SOR et SPS

Le tableau suivant illustre sommairement les responsabilités de chacune des équipes sur les sujets de nature transverse et dossiers communs.

Responsable (R)	La personne qui effectue le travail en vue de réaliser les tâches, activités, livrables. Elle a la responsabilité de la réalisation du travail. Il peut exister plusieurs personnes dans ce rôle.						
Imputable (A)	La personne qui est imputable de la réalisation correcte et complète et de l'approbation des tâches, activités, livrables. Une seule personne peut tenir ce rôle et elle doit être un membre désigné de la direction de la Société.						
Consulté (C)	Les personnes qui fournissent l'information sur l'activité et avec lesquelles une communication bilatérale est entretenue.						
Informé (I)	Les personnes qui sont tenues informées de la progression et avec lesquelles la communication est unilatérale. Ces personnes sont touchées par le résultat de l'activité et doivent être tenues informées.						

Livrables	«Team lead» GRU	«Team lead» GRP	«Team lead» CSP	«Team lead» CSV	«Team lead» SOR	«Team lead» SPS	«Team lead» GOR
1. Dossier Client	R	I	C	I	C	I	I
2. Compte client	C	I	C	I	R	I	I
3. Partenaire	C	R	C	I	C	I	I
4. Véhicules	C	I	C	R	I	I	I
5. Localisation géographique	R	R	I	I	R	I	I
6. Cohérence des workflows	C	C	C	C	C	C	I
7. Cohérence des paniers de travail	R	C	C	C	C	C	I
8. OCR et numérisation	C	C	C	C	R	C	I
9. Vision – navigation et ergonomie	R	C	C	C	C	I	I
10. Portails internes	C	C	C	C	R	C	I

B. Quels sont les rôles et responsabilités prévus de chacune des équipes tant au niveau des ressources de l'Alliance que pour les ressources internes de la Société		
Le tableau suivant propose une description des rôles et responsabilités pour les principaux rôles impliqués dans les activités de réalisation du programme.		
Rôle	Description des rôles et responsabilités supplémentaires	Équipe
Directeur de chantier – Affaires et TI	- Assumer la responsabilité globale de la réussite de l'intégration, des concepts fonctionnels et techniques et coordonner toutes les activités d'essais; - Travailler avec le directeur du programme pour établir la qualité globale, la gestion de la conception, les essais et les approches de démarcation du programme; - Travailler avec les « team leads », préparer les plans d'essais et les évaluer, et superviser l'exécution des essais fonctionnels et techniques; - Diriger ou piloter la gestion de la démarcation système.	Société
« Coach » Chantier Affaires et TI	- Aider le directeur de chantier, Affaires et TI, pendant toute la durée du programme; - Donner son avis sur les perspectives, les défis, les risques, etc., pour appuyer le processus décisionnel; - Transmettre son expérience et son expertise concernant le processus et la solution SAP; - Fournir un soutien au dirigeant pour guider et harmoniser l'équipe; - Assurer l'assurance qualité des livrables; - Fournir les outils, les accélérateurs et la méthodologie pour appuyer l'exécution du programme.	Équipe Deloitte
« Team leads »	Superviser le travail exécuté par les analystes du processus fonctionnel et les analystes fonctionnels.	Équipe Deloitte
Propriétaire du processus fonctionnel	- Assumer le rôle d'expert en la matière et être responsable d'un processus fonctionnel spécifique; - Garantir l'intégrité de la documentation sur les processus fonctionnels; - Dégager et documenter les règles fonctionnelles; - Préparer les procédures de fonctionnement et le déroulement du travail; - Appuyer le suivi des bénéfices; - Appuyer la détermination des répercussions (organisation, ressources humaines (RH), etc.); - Surveiller les indicateurs de performance clé (IPC) du programme; - Contribuer à la définition des exigences concernant les rôles de sécurité et la séparation des fonctions; - Agir comme membre à part entière de l'équipe d'essai. Revoir les scénarios d'essai; - Approuver les transferts de l'environnement d'essai à la production; - Examiner les documents de formation; - Revoir les modifications au déroulement du travail; - Participer au processus de maintenance pendant la production.	Société
Analyste du processus fonctionnel	- Documenter les processus fonctionnels (conception et hiérarchie); - Élaborer les procédures de travail et le déroulement du travail; - Faire l'analyse pour le suivi des bénéfices; - Appuyer l'élaboration des IPC du programme; - Agir comme membre à part entière de l'équipe d'essai; - Fournir un soutien en rédigeant les scénarios d'essai; - Fournir un soutien en rédigeant le matériel de formation.	Société

Rôle	Description des rôles et responsabilités supplémentaires	Équipe
Expert fonctionnel	• Concevoir les devis fonctionnels des solutions et résoudre les écarts; • Tenir à jour les des données maîtresses et établir les règles de conversion; • Agir comme partie intégrante de l'équipe d'essai; • Participer à la rédaction des scénarios d'essai; • Approuver les transferts de l'environnement d'essai à la production; • Examiner les changements à la production; • Travailler avec les propriétaires des processus fonctionnels pour veiller à ce que les exigences fonctionnelles soient précisément saisies et transmises à l'équipe agile au moyen d'ordinogrammes de processus bien rédigés; • Participer à l'exécution de l'assurance qualité du programme.	Équipe Deloitte
Analyste fonctionnel	• Appuyer la conception des solutions, résoudre les écarts, documenter les devis fonctionnels de conception; • Établir la configuration SAP; • Appuyer la tenue à jour des données maîtresses; • Agir comme partie intégrante de l'équipe d'essai. Responsable d'aider à la rédaction des scénarios d'essai; • Participer à d'autres tâches fonctionnelles.	Société / Équipe Deloitte

C. Quels sont les moyens utilisés pour assurer la collaboration, la coordination, la cohérence ainsi que la résolution d'enjeux entre les équipes d'intégration fonctionnelle

Nous présenterons dans cette section les moyens utilisés pour assurer la coordination, la cohérence et la résolution des problèmes entre les équipes d'intégration fonctionnelle. Ces moyens sont décrits dans l'ordre chronologique de leur mise en œuvre.

Des moyens à mettre en œuvre au moment du lancement du programme

Plusieurs moyens seront mis en place afin d'assurer la cohérence, productivité et efficacité de l'équipe fonctionnelle. Parmi ceux-ci, nous proposons de définir les principes directeurs d'un programme efficace qui encouragent la communication, la collaboration ainsi que tous les autres comportements désirés entre les membres de l'équipe afin d'obtenir les résultats attendus et de minimiser les risques de réalisation. L'Équipe Deloitte s'appuiera sur les principes directeurs représentés ci-dessous pour donner des bases solides à toutes les équipes du programme en matière de collaboration et faciliter la livraison cohérente au sein des équipes et entre celles-ci.

Principes directeurs	Objectifs
Alignement avec les promoteurs	• Compréhension claire des processus de mise en œuvre du programme • Assentiment à 100 % et alignement sur la portée, les livrables et la structure de l'équipe de programme • Définition claire de ce à quoi ressemble la réussite • Clarté des rôles des promoteurs pour appuyer les programmes et prendre des décisions
Développement de l'équipe de leadership du programme	• Programme d'accueil détaillé pour que les membres de l'équipe soient prêts • Clarté de la portée et des livrables du programme • Alignement à 100 % sur les mesures de la réussite • Alignement à 100 % sur les principes d'exploitation de l'équipe de projet
Planification d'équipe du programme	• Clarté de la portée et des jalons du programme • Alignement sur les rôles et responsabilités • Alignement sur ce à quoi ressemble la réussite • Alignement sur les dépendances transversales • Alignement sur les principes d'exploitation du programme
Point de contrôle et amélioration continue	• Culture axée sur les résultats • Compréhension claire de l'avancement du programme – Progression vers les objectifs du programme – Respect des principes d'exploitation • Mesures concises et/ou corrections proactives pour rectifier le tir s'il y a lieu.

Ces principes directeurs devront être communiqués dès le début du programme et renforcés tout au long de celui-ci. Pour faciliter les échanges, nous utiliserons des outils collaboratifs tels que SharePoint. Afin de favoriser une culture de collaboration, nous organiserons des activités de consolidation d'équipe (team building) de façon à tisser des liens qui concrétiseront la cohésion d'équipe. Ses activités prendront place pendant la période de préparation et en début de chacune des livraisons afin de créer la plus grande cohésion.

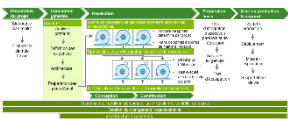
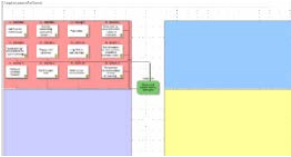
La « **Certification SAAQ** » des conseillers qui collaboreront au programme sera requise pour tous les participants du programme. Cette courte formation préparée par l'Équipe Deloitte permettra de mettre à niveau

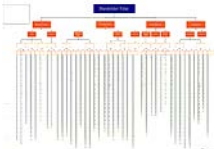
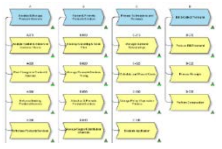
leurs connaissances sur les orientations de la Société, les orientations du programme ainsi que des outils de la Société utilisés dans le cadre du programme. De plus, cette certification fera un rappel du cadre et des mécanismes de gouvernance utilisés pendant le programme. Une première vague de formation sera faite au début du programme. Des mises à jour périodiques seront prévues. De plus, cette certification fait partie de la procédure d'entrée en matière de chaque nouvelle ressource. Nous proposons de mettre en œuvre une structure de programme appuyée d'un cadre de gouvernance qui définira clairement les rôles et responsabilités au sein des équipes. Il est essentiel de bien les communiquer pour éviter l'ambiguïté à ce niveau. Aussi, des rencontres d'intégration bimensuelles auront lieu afin de faciliter la communication continue entre les équipes d'intégration technologique, d'intégration fonctionnelle, d'intégration et assurance-qualité et de formation, et la compréhension des points d'intégration, des dépendances et des échéanciers communs. Dès le début du programme, un Comité de gestion d'architecture global sera établi et aura la responsabilité d'aligner toutes les équipes du programme sur les changements apportés aux processus fonctionnels et à la solution. Ce comité aura également la responsabilité d'évaluer les conséquences de ces changements et tout enjeu pouvant avoir une influence sur d'autres composantes du programme. Finalement, le comité sera responsable d'évaluer et d'approuver tous les changements apportés au processus et à la technologie pendant la conception, le développement et les tests afin d'assurer que la solution maintient ses objectifs fonctionnels originaux. Les moyens mentionnés précédemment s'accompagneront d'une approche de formation collaborative et inclusive, de manière à mobiliser les ressources nécessaires pour le succès de la formation. Cette approche vise à s'assurer que la formation soit développée en tenant compte des bons objectifs, ainsi qu'à bâtir l'engagement et favoriser la collaboration parmi les membres d'équipe du programme. À mettre en œuvre durant l'exécution du programme La coordination des activités sera assurée à tous les niveaux du programme. Au niveau tactique, des rencontres de suivi régulières (comité de gestion du chantier affaires et/ou TI) destinées à assurer le progrès des activités, communiquer les risques et les enjeux, gérer les interdépendances internes et externes et confirmer que les activités et priorités quotidiennes et hebdomadaires auront lieu (par exemple, « Scrum » ou rencontres hebdomadaires d'équipe) au sein de chaque équipe. Dans le cadre de ces rencontres, les plans seront mis à jour conformément à l'approche pour la gestion de la planification de la Société. Au-delà des rencontres de suivi régulières, une structure de suivi rigoureuse sera mise en place. Des outils de coordination tels qu'Outlook, SharePoint et EPM 2013 seront utilisés. D. Quels sont les moyens utilisés pour assurer la collaboration, la coordination, la cohérence ainsi que la résolution d'enjeux entre des équipes d'intégration fonctionnelle avec les autres équipes, soient – <i>intégration et assurance-qualité;</i> – <i>intégration technologique (tous les domaines);</i> – <i>gestion du changement / communications et formation.</i> En plus des principes et mécanismes mentionnés dans la réponse précédente, nous proposons de mettre en place des moyens additionnels propres à chacune des équipes pour assurer la collaboration, la coordination, la cohérence ainsi que la résolution d'enjeux entre elles. Au niveau stratégique, les rencontres de leadership (comités directeurs et de gestion du programme) serviront aussi à la coordination du programme. Ces rencontres seront planifiées pour, entre autres, confirmer et aligner l'orientation et la vision du programme et l'engagement du leadership de manière à assurer une cohésion tout au long du programme. Les comités d'intégration, quant à eux, assureront une coordination transversale des équipes fonctionnelles, technologiques, et de gestion du changement, communication et formation en privilégiant la communication et le développement de solutions cohérentes aux défis horizontaux. La gestion des risques et des enjeux se fera donc à deux niveaux : de façon transversale au niveau du leadership du programme, puis par des revues périodiques et quotidiennes au niveau de chaque livraison dans chaque équipe. Un registre d'enjeux unique sera mis en place pour des points de suivi, des risques et des enjeux ainsi qu'un processus et mécanisme d'escalade pour assurer que chaque élément dans le registre est traité. Les chefs d'équipe seront chargés d'informer le responsable de la résolution d'un enjeu et de mettre à jour le registre quotidiennement afin qu'il soit révisé par le responsable du Bureau de programme. Les enjeux requérant une attention particulière ou une escalade feront l'objet d'une révision et de discussions aux rencontres de cogestion. En outre, pour assurer la coordination, la cohérence et la résolution des enjeux entre l'intégration fonctionnelle, l'intégration et assurance qualité, l'intégration technologique et la gestion du changement, la communication et la formation, nous proposons que les « Team Leads » de l'équipe d'intégration fonctionnelle (Équipe Deloitte et de la Société) participent aux réunions hebdomadaires de statut. Ce forum commun permettra aux équipes de prendre connaissance et évaluer les conséquences de l'avancement et/ou des changements s'il y a lieu et tout enjeu pouvant avoir une influence sur le travail des autres équipes du programme. De plus, l'équipe de la gestion du changement participera également aux ateliers de conception pour documenter les impacts qui résulteront de la définition de la solution et de la réingénierie des processus fonctionnels.
--

Finalement, pour assurer une continuité de la cohésion au niveau des ressources, tel que mentionné dans la section 3.8.1 – **Organisation du programme et mécanismes de gouvernance**, un programme de « Certification SAAQ » sera élaboré pour s’assurer que les nouveaux membres des équipes auront les connaissances et les ressources nécessaires pour garantir une intégration rapide et améliorer l’efficacité.

- E. Dans la méthodologie globale du programme, quels sont les principaux outils, les gabarits et les accélérateurs qui seront utilisés pour réaliser l'intégration fonctionnelle :**
- pour réaliser l'intégration fonctionnelle;
 - pour aborder plus spécifiquement l'intelligence d'affaires.

Voici une liste d’outils et d’accélérateurs éprouvés que l’Équipe Deloitte utilisera au cours du programme pour réaliser l’intégration fonctionnelle et ainsi parvenir à une mise en œuvre efficace de la solution SAP. Les outils et accélérateurs font partie intégrante de l’approche de travail que nous avons définie pour la Société.

Outils et accélérateurs	
Méthodologie de déploiement de la solution SAP	
	Enterprise Value Delivery (EVD) Notre approche repose sur le Capability Maturity Model Integrated (CMMI) du Software Engineering Institute (SEI) et du Project Management Body of Knowledge (PMBOK) du Project Management Institute (PMI) et soutient toutes les activités exécutées au cours de la durée utile du programme. Notre cadre est flexible et peut être adapté au contexte spécifique de la Société et à son programme de transformation. Ainsi, pour la Société, nous avons adapté la méthode de manière à ce que les livrables requis par la Société soient transposés à l'EVD pour les livrables du SAP.
	Méthodologie Hybride Agile Nous allons appuyer la Société en utilisant la méthodologie Hybride Agile qui est une approche empirique et itérative au développement de solutions. Elle facilite et stimule la livraison continue de valeur, la flexibilité, l'implication des clients et la livraison rapide de fonctionnalités. Elle définit notre manière d'intégrer des concepts d'agilité dans la méthodologie EVD traditionnelle.
	Accenture Advanced Enterprise Solutions (AAES) pour SAP L'alliance qu'a formée l'Équipe Deloitte regroupe aussi des équipes fonctionnelles composées de ressources de la firme de renommée mondiale Accenture. C'est pourquoi nous allons également faire appel à l'AAES, un portefeuille exhaustif de solutions et d'accélérateurs SAP d'Accenture, spécifiques à l'industrie et construits sur une base commune. Cette solution codifie la connaissance de l'industrie acquise par Accenture et les années d'expérience de progiciels de gestion intégrés (PGI) dans un ensemble de pratiques, processus et technologies de premier plan avec au-delà de 20 000 modèles de processus sur 22 solutions industrielles de SAP, organisé en un tout pour déploiement rapide.
	Outil de traçabilité des exigences Pour assurer un processus de gestion des besoins solide, il faut une traçabilité de bout en bout des exigences. L'Équipe Deloitte a mis au point un outil de traçabilité des exigences permettant de repérer les exigences, des processus fonctionnels aux scénarios d'essai.
Outils pour l'expérience Client	
	Cadre stratégique de l'expérience client (CE) Le Cadre stratégique de l'expérience client sera utilisé pour définir la cible désirée en termes d'expérience client qui permettra à la Société d'atteindre sa vision et ses objectifs stratégiques. Cette cible sera développée en suivant une approche structurée fondée sur de l'observation et des sondages, la définition de Personas représentatives des usagers de la Société, l'identification de moments de vérité pour ces Personas et la création de prototypes.
	Scénarios Personas et Utilisateur On peut utiliser les Personas pour faciliter la collecte des exigences et des comportements par la narration. Les Personas représentent les clients/usagers ou groupes de clients/usagers et permettent d'obtenir plus d'objectivité dans les discussions plutôt que de se concentrer sur les expériences ou attentes personnelles.

Outils et accélérateurs	
Outils pour les services administratifs	
	Outils de transformation de la fonction Finances Le <i>Value Driver and Enabler Model</i> permettra de préciser où créer de la valeur dans la fonction Finance de la Société d'après l'organisation et les personnes, le processus et la politique, ainsi que les systèmes d'information. L'outil d'évaluation de l'échéance du Finance Operating Model (FOM) servira à étalonner rapidement la fonction Finances de la Société d'après les données d'autres organismes du secteur public.
	Finance Transformation Accelerator Le Finance Transformation Accelerator (FTA) est une solution intersectorielle SAP préconfigurée axée sur les aspects de la transformation de la fonction Finances les plus pertinents pour la Direction des finances. Il comporte des gabarits et des pratiques majeures pré-documentées pour accélérer les phases du plan et du développement et sera utilisé dans la portion de transformation de la fonction finance de la Société.
	Finance Labs (laboratoires des finances) Le Finance Lab prend la forme d'un laboratoire soigneusement conçu pour la Société et une expérience animée et élaborée pour vous aider à explorer de nouvelles idées en matière de planification, opération et amélioration de la fonction Finances. Le laboratoire mobilise les participants dans une série d'activités et de conversations d'immersion axées sur l'atteinte d'objectifs clairement définis.
Outils propres à l'industrie	
	Insurance Enterprise Value Map^{MC} (EVM) et ValueLink^{MC} L'<i>Insurance EVM</i> offrira au programme une vue complète des leviers de valeur qu'un souscripteur peut mettre à contribution pour générer de la valeur pour les intervenants. L'EVM permettra à l'Équipe Deloitte et la Société de lier leurs éléments clés aux processus fonctionnels requis. ValueLink est l'outil logiciel permettant de naviguer dans l'EVM.
	IndustryPrint^{MC} (assurance, finances, secteur public) L'Équipe Deloitte utilisera la plateforme IndustryPrint pour modéliser des processus intégrant le niveau de détail nécessaire pour la conception de la modélisation du processus, y compris les exigences, les IPC, les rôles fonctionnels, les objets de développement personnalisés et les écrans. Il rend compte des pratiques exemplaires pour les processus clés dans plus de 30 segments de l'industrie, notamment l'assurance, et constitue une approche de modélisation éprouvée.
	Prototypes d'applications mobiles pour la gestion de l'immatriculation des paiements et permis de conduire Ensemble de prototypes qui pourront être utilisés dans les séances de récolte des requis et de conception afin de visualiser l'art du possible en termes de gestion de l'immatriculation, gestion des paiements et des permis de conduire.
Complément d'information à propos de la méthodologie Hybride Agile de Deloitte La méthodologie Hybride Agile est l'approche que nous utiliserons pour le développement des solutions qui seront développées dans le cadre du programme. Elle facilite et stimule la livraison de valeur, la flexibilité, l'implication des utilisateurs et la livraison rapide de fonctionnalités. Cette approche traduit notre manière d'intégrer des concepts d'agilité avec notre méthodologie EVD traditionnelle. La méthodologie Hybride Agile fait appel aux processus et aux extrants de nos méthodologies et les exécute d'une manière itérative. La collaboration et la qualité du produit final sont ainsi améliorées par une revue et une évaluation de la solution lors d'étapes préliminaires. Le modèle Agile utilise différents processus, structures d'équipe et résultats pour livrer dans les plus brefs délais les volets prioritaires. La méthodologie Hybride Agile allie des concepts agiles avec la prévisibilité de travaux d'une portée prédéfinie, et fait appel à notre méthode EVD pour stimuler la vitesse, la flexibilité, la créativité et la transparence.	
Application des concepts et des techniques traditionnelles Application de processus et de comportements agiles adaptables et flexibles Continuum d'application de l'agilité Waterfall Agile hybride Agile	

Mise à profit et application des concepts d’Agilité

Livrer un produit donné en mobilisant tous les intervenants, incluant la Société, et en assurant une collaboration étroite de tous les participants est une tâche parfois complexe; livrer de multiples composantes de la même façon en est une qui l’est assurément. Cependant, une connaissance approfondie du métier, une expérience éprouvée dans la planification et la mobilisation des équipes de réalisation permettent de réduire la complexité de façon considérable. C’est pourquoi nous utilisons une approche Agile Hybride qui permet la réalisation de grands projets de transformation comme celui de la Société. L’Équipe Deloitte combine les expériences et balises issues de stratégies plus traditionnelles « waterfall » avec les mécanismes et méthodes de réalisation plus flexibles inspirées du mode Agile.

Concepts et principes Agile

Les concepts et principes agiles généralement utilisés dans notre approche Hybride Agile sont les suivants :

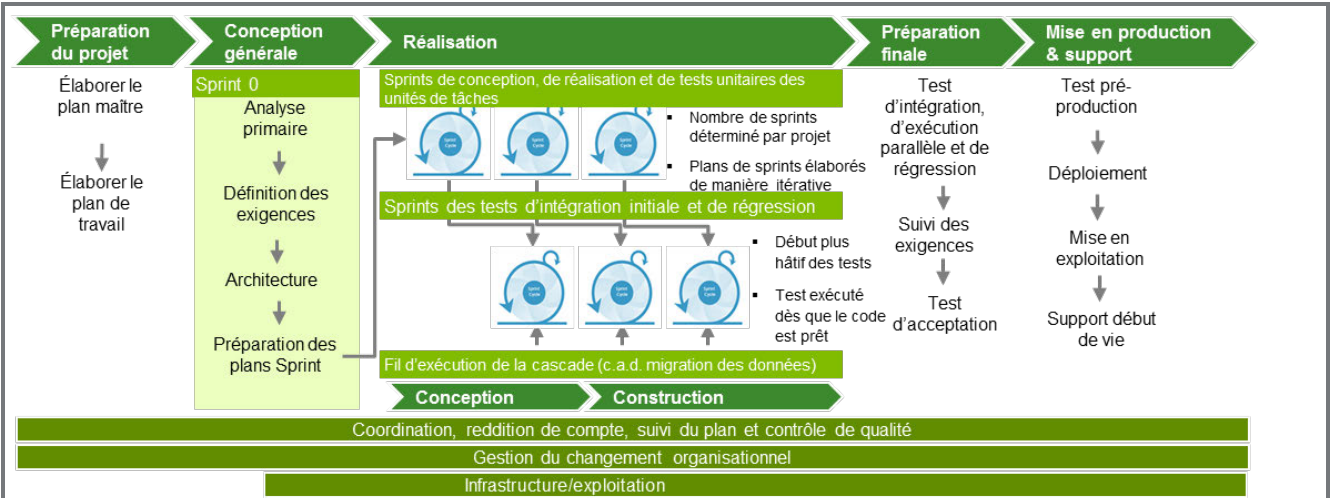
Concept / Principe	Description
Mêlées quotidiennes (« stand-up »)	Réunions par blocs de 15 minutes pour revoir le travail accompli le jour précédent, le travail planifié pour la journée en cours et les obstacles auxquels l’équipe fait face.
« Sprints »	- Le « sprint » consiste à diviser un effort de réalisation en plusieurs périodes, chacune de celles-ci délivrant un incrément du produit final. - Il permet de gérer en équipe et de façon détaillée les points en suspens, les risques et les obstacles du projet. - La notion de « sprint » permet de créer un climat de mobilisation et assure l’attention de l’équipe.
Avancement des « sprints »	Représentation visuelle de la valeur acquise au fil du temps, qui indique les progrès globaux accomplis par l’équipe en regard des buts du « sprint ».
Intégration continue des commentaires	Une planification continue soutient la flexibilité en intégrant de nouvelles exigences ou de nouveaux changements dans les priorités (sous réserve des processus de contrôle du changement).
Revues et rétrospectives des « sprints »	- Les rétrospectives des « sprints » servent à déterminer les leçons retenues et les améliorations à apporter aux « sprints » à venir. - Les revues de « sprints » consistent essentiellement à démontrer le travail accompli pendant le « sprint » et à recueillir les commentaires des parties prenantes.
Utilisation des critères d’acceptation, du carnet de produit et des User stories	Travailler à maîtriser d’abord le résultat visé par les différentes parties prenantes. - Les critères d’acceptation définissent le produit à livrer (<i>definition of done</i>). - Le carnet de produit (<i>backlog</i>) permet d’établir les priorités du client et convenir des livrables du « sprint ». - Les <i>user stories</i> permettent de mieux définir les besoins réels des usagers.
Colocalisation	- La colocalisation de toutes les ressources du projet dans un même local physique permet d’unir l’équipe et favoriser la collaboration. - Le client ou client-délégué agit comme membre actif de l’équipe pour permettre une meilleure communication et accélérer le processus d’acceptation.

Les techniques utilisées dans un projet varient selon les conditions. Ces choix doivent être effectués selon les caractéristiques de l’environnement, la nature du projet et les compétences de l’équipe, entre autres considérations.

Exemple d’une stratégie de réalisation en mode Hybride Agile à la Société

Le diagramme ci-dessous illustre l’application de concepts de la méthodologie Hybride Agile dans le contexte du programme de transformation de la Société. Parmi les avantages possibles, on note les suivants :

- Les phases de projet de la méthodologie traditionnelles sont respectées;
- Les phases de tests intégrés débutent de façon plus hâtive, à la fin de chacun des « sprints » de réalisation;
- L’utilisateur peut apprécier la solution en cours de réalisation et fournir des commentaires à l’équipe sur son expérience lors des revues de « sprints » de façon à favoriser l’atteinte des objectifs du programme.



Parcours méthodologique Hybride Agile adaptée à la Société.

Intelligence d'affaires

Au niveau de l'intelligence d'affaires, plusieurs outils et accélérateurs seront utilisés pour réaliser l'intégration fonctionnelle, tels que le programme IDO et les accélérateurs en intelligence d'affaires spécifiques au secteur de l'assurance.

Programme IDO

Pour atteindre un niveau avancé de maturité analytique, l'Équipe Deloitte accompagnera la Société dans le cycle de vie analytique grâce à son programme IDO. Le programme IDO est un cadre de référence développé par Deloitte qui signifie « Insight Driven Organisation ». Ce cadre permettra guidera la Société dans les différentes étapes menant à la maturité analytique grâce à des modules de conseil stratégique, des laboratoires sur l'art du possible, et des approches de gestion du changement propres à l'analytique et adaptées au contexte particulier de l'analytique à la Société..

Nous développerons une stratégie d'intelligence d'affaires qui énoncera et documentera les besoins tels qu'identifiés par les parties prenantes de la Société, en mettant en évidence la manière dont l'intelligence d'affaires s'insérera dans le plan stratégique 2016-2020. Les cinq piliers du programme IDO, soit la stratégie, l'organisation, les processus, les données et les technologies fourniront un cadre de référence afin de mener la Société vers une plus grande maturité analytique dans le cadre du programme.

- Stratégie**
L'Équipe Deloitte s'assurera que la vision de l'analytique cadre avec les objectifs et leviers de valeur de la Société, que les activités d'analytique sont priorisées en conséquence et que les capacités existantes sont utilisées. Nous intégrerons une culture de la donnée et de l'innovation au cœur de la Société afin de demeurer concurrentiels dans un marché en constante évolution.
- Organisation**
L'Équipe Deloitte alignera les directeurs de programme, les teams leads et les directeurs de chantiers, attribuera les rôles de champion, recrutera et perfectionnera les talents appropriés, et créera une culture axée sur les perspectives pour obtenir une plus grande maturité analytique.
- Processus**
L'Équipe Deloitte établira un processus lié à l'information adaptable et reproductible avec un cadre de gouvernance solide pour accorder la priorité des demandes analytiques à des perspectives de confiance, les industrialiser et les appliquer afin de produire un rendement amélioré grâce à l'information recueillie par chaque analyse. Et ainsi, établir un processus décisionnel basé sur des données et être capable de réagir rapidement et efficacement aux demandes des utilisateurs tout en gérant activement les évolutions.
- Données**
L'Équipe Deloitte tirera parti des sources de données internes et externes et veillera à ce que les sources, la structure, la rigueur et la qualité des données permettent la création d'une base de données fiable qui soutiendra la création de perspectives d'analytique.
- Technologies**
L'Équipe Deloitte rassemblera les solutions et les composantes appropriées pour créer une plateforme d'analytique durable qui offrira stabilité, adaptabilité et rapidité grâce à un cadre transparent et intégré.

Les différents modules du programme IDO assureront le lien entre le cadre de gouvernance et le développement du programme d'intelligence d'affaires. En plus de sécuriser l'atteinte des objectifs du plan stratégique 2016-2020 de la Société et les bénéfices importants découlant de la réduction du passif actuariel, ce programme aura pour objectifs de :

- Définir les rôles et responsabilités des parties prenantes
- Établir des politiques et des règles claires et cohérentes
- Cibler les besoins au niveau d'un chef de l'analytique ou des données
- Établir la stratégie de gouvernance des données

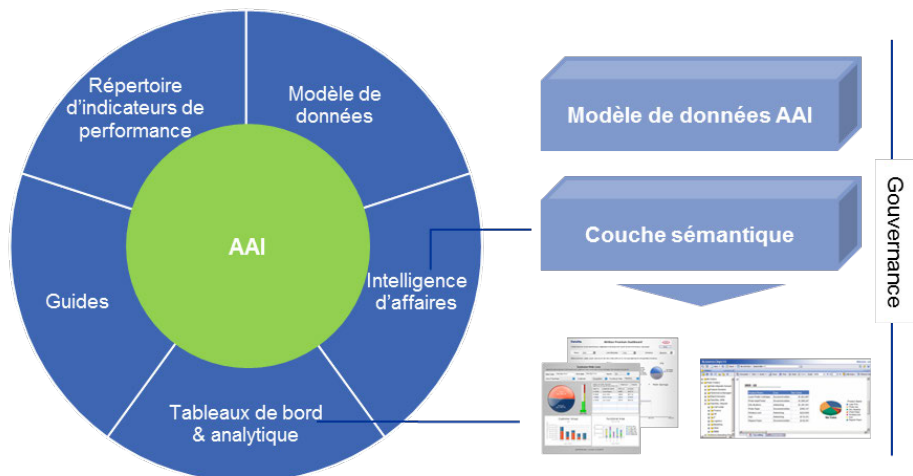
Le cadre de gouvernance permettra aussi d'assurer le transfert de connaissance et la transformation du Centre d'expertise afin d'assurer la pérennité de la solution SAP.

Accélérateurs en intelligence d'affaires

En plus de son programme IDO, l'Équipe Deloitte mettra à la disposition de la Société une boîte à outils qui comporte des accélérateurs en intelligence d'affaires spécifiques au secteur de l'assurance. Ces accélérateurs serviront de support essentiel au développement des outils analytiques avancés de la Société. Ils permettront de commencer les travaux en s'appuyant sur une structure solide dont l'efficacité a été démontrée à plusieurs reprises sur des projets similaires. L'Équipe Deloitte utilisera ces accélérateurs afin d'augmenter la vitesse d'implantation des meilleures pratiques en intelligence d'affaires au sein de la Société.

L'Équipe Deloitte mettra à profit les *Insurance Analytics Accelerators* de Deloitte qui forment un cadre de référence de solutions et fournissent une plateforme de travail basée sur les connaissances de l'industrie de l'assurance qui démontre la valeur et les possibilités d'utiliser l'intelligence d'affaires à travers les fonctions principales d'un assureur de l'envergure de la Société. Plusieurs outils seront utilisés par l'Équipe Deloitte :

- les modèles de données, permettant une conception et un développement accélérés
- Les indicateurs de performance clés basés sur les meilleures pratiques de l'industrie regroupées par fonction et moteur de croissance
- Les applications d'intelligence d'affaires intégrées qui représentent une vue unifiée
- Les tableaux de bord et modèles analytiques préconfigurés couvrant les domaines d'assurance essentiels
- Les guides contenant les meilleures pratiques couvrant les gens, les processus et les composantes technologiques d'une implantation typique de système de gestion d'information en assurance. Ces guides garantissent une qualité constante dans tous les engagements.



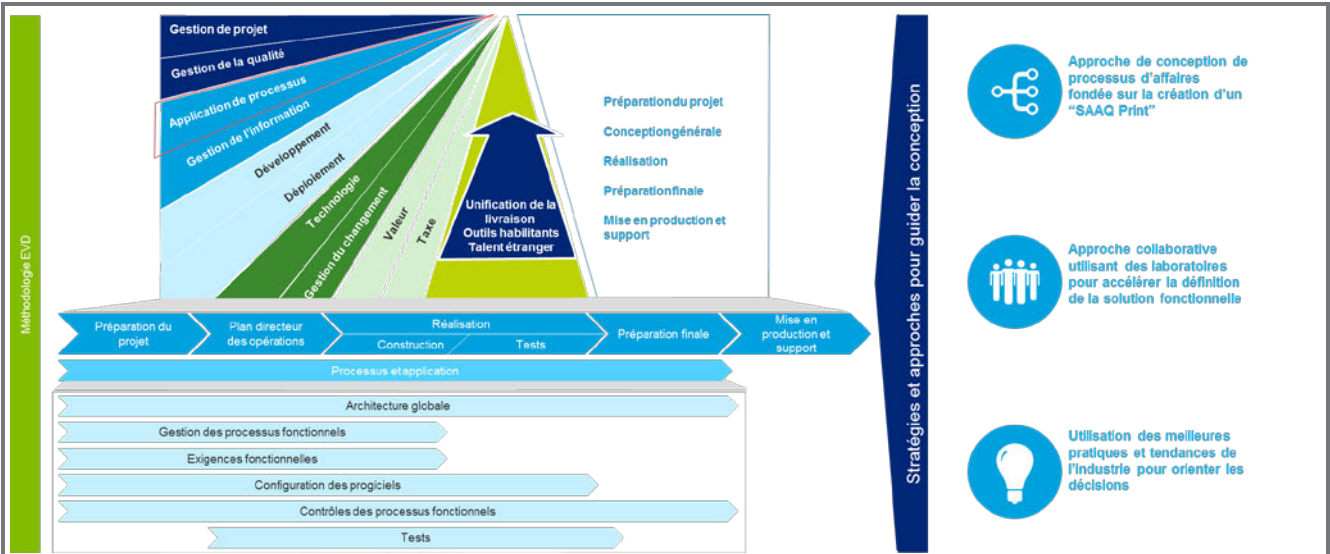
F. Quels sont les stratégies et les moyens utilisés pour guider la conception de la solution afin que celle-ci réponde aux besoins de la Société en tirant avantage des meilleures pratiques du marché et des fonctionnalités offertes par ses composants tout en demeurant « vanille »;

Dans le cadre de l'intégration fonctionnelle, nous utiliserons nos méthodologies EVD et Hybride Agile de livraisons de solutions SAP, enrichies par des stratégies, approches et accélérateurs qui permettront d'orienter la conception, le design et l'exécution de la solution répondant aux besoins de la Société. Ces deux outils intègrent les fondements de la méthodologie SAP Activate, la toute dernière méthodologie de déploiement proposée par SAP.

Cette approche s'appuie sur notre principe directeur de base qui est de maximiser l'utilisation « vanille » des composants SAP faisant partie de la solution tout en tirant parti des meilleures pratiques et tendances de l'industrie afin d'atteindre les objectifs de la Société.

D'après notre expérience des transformations d'affaires de grande envergure, l'un des facteurs de succès clé consiste à maintenir un lien net et traçable entre la mission et les objectifs stratégiques de la Société, d'une part, les exigences fonctionnelles qui guideront la conception de la solution, d'autre part. Pour y parvenir, l'équipe d'intégration fonctionnelle confirmera et documentera tout d'abord la vision d'affaires de la Société harmonisée à ses objectifs stratégiques. L'intégration fonctionnelle, basée sur la vision d'affaires définie, livrera l'architecture globale de la solution, incluant les trois dimensions de la transformation : affaires, personnes et technologie. La méthodologie qui sera suivie s'appuiera sur le volet processus et application de notre méthodologie EVD, appuyée par les approches et stratégies suivantes qui sont illustrées dans le graphique ci-après :

- Approche de conception de processus d'affaires fondée sur la création d'un « SAAQ Print »;
- Approche collaborative utilisant des laboratoires pour accélérer la définition de la solution fonctionnelle;
- Utilisation des meilleures pratiques et tendances de l'industrie pour orienter les décisions.

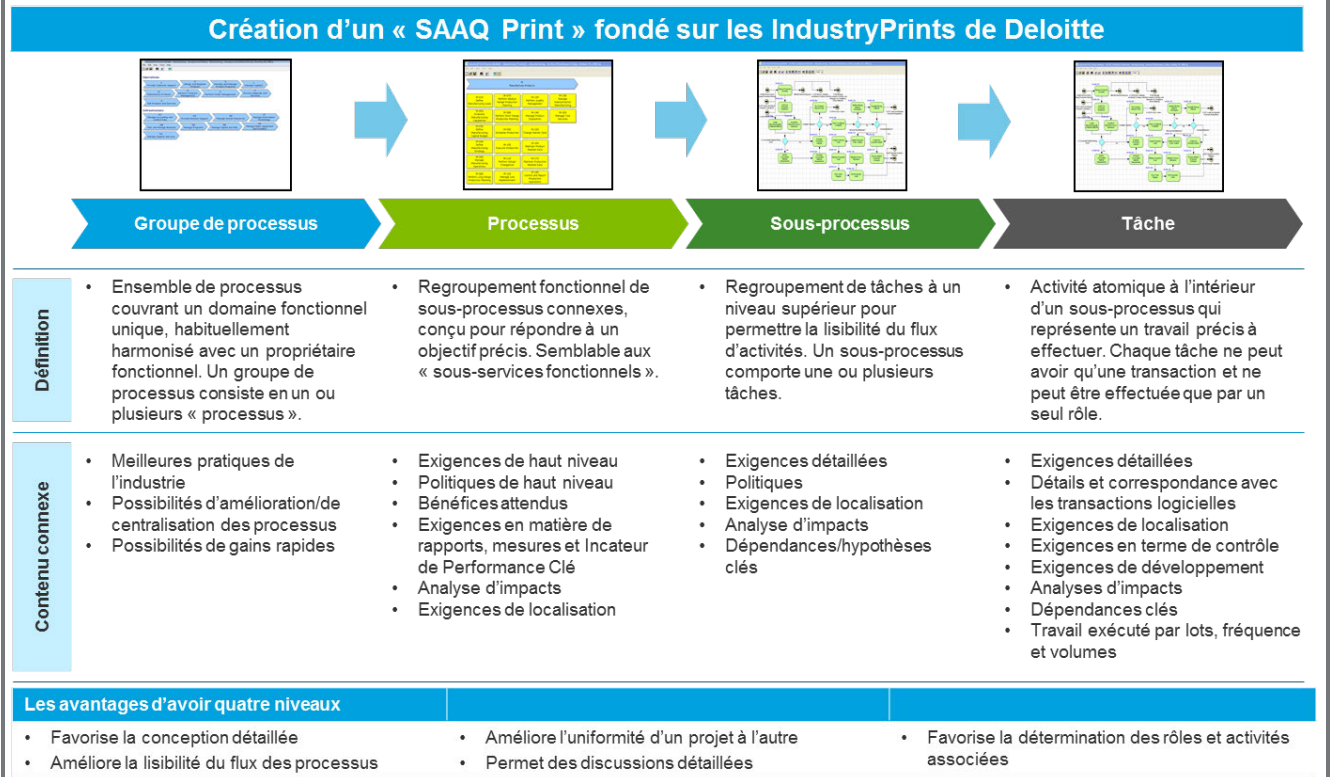


Approche de conception de processus d'affaires fondée sur la création d'un « SAAQ Print »

Les processus d'affaires de la Société seront considérablement affectés par cette transformation d'affaires, non seulement par l'implantation des processus « vanille » de la solution SAP, mais également en raison des modifications du modèle d'affaires qui seront nécessaires pour implanter et soutenir une solution orientée sur le client, dotée d'un canal numérique prépondérant.

Afin d'accélérer l'élaboration du modèle de processus tout en s'assurant que ceux-ci permettent une implantation « vanille » de la solution SAP, les équipes d'intégration fonctionnelles s'appuieront sur l'accélérateur IndustryPrint de l'Équipe Deloitte en incluant les meilleures pratiques du marché alignées sur les processus définis dans SAP.

L'Équipe Deloitte avec le soutien des parties prenantes de la Société créera un « SAAQ Print », représentant les processus d'affaires de la Société, en trois niveaux de détail – groupes de processus, processus et tâches, en puisant dans les bibliothèques des secteurs de l'assurance, du transport et du secteur public d'IndustryPrint.



L'Équipe Deloitte complètera le « SAAQ Print » avec les modèles SAP spécifiques à l'industrie d'accélérateurs tels que l'Accenture Advanced Enterprise Solutions ou le Finance Transformation Accelerator fournissant les modèles de processus spécialisés pour des modules spécifiques SAP.

Le modèle de processus « SAAQ Print » sera également accompagné pour chaque processus d'affaires d'indicateurs de performance clés qui permettront de définir des cibles de performance et de mesurer l'efficacité et l'efficacité de ces processus afin de pouvoir mettre en place l'amélioration continue.

Approche collaborative utilisant des laboratoires pour accélérer la définition de la solution fonctionnelle

L'élaboration de processus s'appuiera sur une approche collaborative notamment par l'intermédiaire de laboratoires qui permettront d'accélérer la définition des processus d'affaires tout en s'assurant d'obtenir l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes.

Ainsi, pour l'optimisation des processus financiers, l'Équipe Deloitte a créé un accélérateur innovateur de laboratoires de transformation financière, fondé sur notre expérience et permettant d'aider nos clients à se mobiliser, et prendre des décisions clés pour améliorer les processus en une journée (par processus). Ces laboratoires offrent aux clients une solution alternative aux méthodes classiques de transformation finance qui durent des semaines ou des mois et parviennent à des résultats de façon plus rapide, plus ciblée et plus efficace.

Nous proposons à la Société de tirer parti de ces laboratoires afin d'optimiser vos processus financiers et appuyer la définition de vos processus futurs.

Laboratoires de transformation financière

Que voulons-nous être?

Comment y parvenir?



8 h : CONCENTRATION



12 h : PRIORITÉS



5 h : MOBILISATION

Principes de base

- **Collaboration** – La participation et l'engagement de l'ensemble des participants permet une adhésion aux résultats.
- **Fondé sur l'expérience** – Nos professionnels animant ces laboratoires ont une expérience concrète sur les sujets couverts.
- **Points de vue extérieurs objectifs** – Notre approche et mode de travail collaboratif permet d'apporter de l'objectivité durant ces laboratoires.
- **Temps limité** – En limitant le laboratoire à une journée pour établir la vision et définir les priorités permet d'être efficace sans se perdre dans les détails.

En tirant parti de ces laboratoires, la Société pourra obtenir un alignement avec la vision, définir des principes directeurs pour la transformation, et raccourcira les délais requis pour documenter les processus futurs tout en assurant l'adhésion et l'engagement des parties prenantes.

Utilisation des meilleures pratiques et tendances de l'industrie pour orienter les décisions

Tout au long du programme de transformation de la Société, l'intégration fonctionnelle utilisera l'expertise et le réseau de l'Équipe Deloitte pour incorporer les meilleures pratiques et tendances de l'industrie et des secteurs concernés dans le cadre de la définition de la solution et des processus d'affaires de la Société.

Nos connaissances et notre compréhension de l'évolution future du secteur public, celui de la gestion des permis de conduire et de l'immatriculation ainsi que du secteur de l'assurance nous permettra de guider la transformation à travers les différentes phases du programme :

Planification

- Dans l'établissement des priorités de travail, l'Équipe Deloitte fournira des tendances globales pour influencer sur la façon dont le travail doit être divisé et priorisé.

Exécution

- L'Équipe Deloitte présentera les tendances spécifiques observées dans le secteur de l'assurance (notamment au niveau des réclamations), dans le secteur public, dans la gestion des véhicules, immatriculations et permis de conduire et dans les fonctions administratives (Finances, ressources humaines, immobilier).
- L'Équipe Deloitte fournira une vue prospective sur la façon dont d'autres institutions similaires à la Société au Canada ou dans le reste du monde ont abordé des enjeux communs, les décisions qui ont été prises en termes d'expérience utilisateur, de processus d'affaires et de solutions ainsi que les leçons apprises issues d'implantations similaires.
- L'Équipe Deloitte fournira également une vue sur les tendances d'autres industries qui pourront être utilisées dans la transformation de la Société afin d'anticiper l'évolution des comportements des usagers et les technologies qui auront un impact marquant sur les façons de faire.
- L'Équipe Deloitte documentera ces éléments et les présentera lors des ateliers de travail et laboratoires conduits par l'intégration fonctionnelle afin de les intégrer dans l'élaboration des processus d'affaires cibles.

G. Quels sont les stratégies et les moyens utilisés pour combler les écarts des besoins opérationnels et informationnels des processus qui ne sont pas couverts en standard par les progiciels et composants de la solution proposée :

- *Besoins opérationnels;*
- *Besoins informationnels.*

Besoins opérationnels

L'un de nos principes fondamentaux est d'offrir une solution aussi « vanille » que possible de la solution SAP proposée. Nous sommes convaincus que, pour parvenir à une solution robuste, évolutive et dont le coût total de prise en charge est optimisé, il faut tirer le maximum des standards offerts dans SAP.

C'est pour cette raison que notre approche de gestion des écarts est un élément clé du succès de la transformation. Nous mettrons en pratique notre méthodologie EVD pour mener une analyse des écarts, une identification des options et proposer une résolution des écarts (couvrant les écarts fonctionnels et d'information). Nos équipes fonctionnelles et techniques, avec les parties prenantes de la Société, exécuteront ces activités en respectant l'approche prescrite dans EVD.

Analyse des écarts

L'objectif de l'analyse des écarts est d'identifier, de confirmer et de documenter les différences entre les exigences de la Société et les fonctionnalités offertes par la solution SAP.

Voici les principales tâches qui seront exécutées :

- Examiner et analyser les exigences et les processus d'affaires cibles. Comparer chaque exigence avec les fonctionnalités offertes en standard par SAP afin d'identifier tous les cas où une exigence n'est pas supportée par SAP, en tirant profit des accélérateurs de l'Équipe Deloitte, par exemple le prototypage. Ceci pour tous les domaines au périmètre du programme, incluant le traitement des assurances et les processus de gestion des ressources humaines
- Documenter les concordances et, dans le cas des écarts, les décrire, évaluer s'ils sont critiques, sans déterminer dans un premier temps la solution pour les combler.
- Confirmer avec les propriétaires des processus que les écarts ont traits à des exigences réelles valides et les lier aux besoins fonctionnels sous-jacents.
- Communiquer les écarts aux membres de l'équipe de projet, à la gestion de projet et aux intervenants clés pour obtenir leur accord sur la liste des écarts à analyser.

Résolution des écarts

Lorsque les écarts ont été documentés et approuvés, l'équipe évalue les solutions éventuelles pour chacun. Habituellement, les écarts peuvent être résolus de l'une des trois façons suivantes :

- Tirer parti des meilleures pratiques définies dans SAP et modifier la conception du processus fonctionnel de la Société pour combler l'écart (modification de processus fonctionnel) en l'harmonisant avec ces pratiques exemplaires.
- Augmenter la fonctionnalité du logiciel standard par une adaptation personnalisée. Dans cette solution, l'Équipe Deloitte a pris la décision stratégique de tirer parti du *SAP Custom Development Package (CDP)*. Cela permettra à la Société de disposer de solutions personnalisées solides, fournies, entretenues et améliorées par l'éditeur SAP. Ces adaptations pourront, à l'avenir, faire partie des modules standard du SAP.
- Pour des écarts spécifiques de petite taille, mais jugés critiques pour répondre à des besoins de la Société, tels que des besoins réglementaires, la personnalisation pourra être utilisée.

La résolution des écarts suivra un processus rigoureux d'analyse et de documentation en nous concentrant de manière à demeurer aussi près que possible de la version « vanille » de la solution SAP.

L'équipe analysera les options offrant la meilleure résolution de l'écart d'après l'intrant des intervenants clés et préparera alors un document décrivant les options et précisant la solution recommandée. Le document portera sur les avantages et les inconvénients de chaque option, y compris ses répercussions : répercussions sur les autres livrables, niveau d'effort, délai d'implantation, répercussions organisationnelles, répercussions sur les autres équipes mandatées et sur les processus connexes et adaptations systèmes requises.

Nous tirerons parti d'un processus d'arbitrage à trois paliers de manière à évaluer la meilleure solution à l'écart :

- **Niveau 1 – ateliers de présentation de l'écart** : ateliers menés de concert avec l'équipe de processus touchée et les futurs usagers du système, où les écarts et les solutions potentielles sont présentés et font l'objet de discussions.
- **Niveau 2 – préparation à l'arbitrage** : organisée par des rencontres avec les intervenants clés dans le but d'analyser l'aspect critique des écarts, ainsi que la faisabilité de la solution proposée. L'objectif est d'examiner les priorités définies au niveau 1 et d'évaluer plus à fond des options de solution qui serviront d'intrants au comité d'arbitrage.
- **Niveau 3 – comité d'arbitrage** : dirigé par le Directeur du programme, ce comité a pour objet de confirmer les développements personnalisés potentiels proposés auprès de la direction du programme et des intervenants clés.

Lorsque la résolution des écarts a été confirmée, approuvée et communiquée, les travaux de développement personnalisé requis résultant de ce processus sont rédigés dans des documents de spécifications détaillées

qui sont transmis soit aux développeurs, soit à SAP comme intrants du processus CDP. Ces documents serviront d'intrants à l'équipe d'assurance qualité pour élaborer les scénarios d'essai et de test.

Besoins informationnels

Notre approche de gestion des écarts couvrira également les besoins informationnels. Nous utiliserons par ailleurs les preuves de concept afin d'explorer les besoins qui ne sont pas couverts par la solution proposée afin d'en élucider les différents paramètres et ainsi, de réduire les risques et la complexité pour le déploiement.

Preuves de concept

En plus des approches décrites plus haut, aussi applicables aux besoins informationnels qu'opérationnels, l'Équipe Deloitte propose l'utilisation de preuves de concept afin de maximiser la valeur de l'informationnel, tout en tenant compte des besoins spécifiques de la Société. En effet, bien que l'Équipe Deloitte fournisse un ensemble de contenu (couche sémantique, rapports, tableaux de bord et modèles) permettant à la Société d'accélérer le déploiement de l'analytique, nous sommes conscients que certains besoins de la Société ne sont pas standards. L'exploration de ces besoins grâce aux preuves de concept permettra d'en élucider les différents paramètres et ainsi, de réduire les risques et la complexité pour le déploiement.

La preuve de concept est une initiative qui sert à valider la viabilité d'une hypothèse ou d'un ensemble d'hypothèses qui correspond aux critères établis. Dans le cadre du développement du programme d'intelligence d'affaires, des preuves de concept seront effectuées dans le but de tester la viabilité de certaines solutions et de générer de la valeur à court terme. Elles permettront de répondre à un enjeu d'affaires très précis, et de générer de la valeur rapidement pour la Société. Par exemple, en intégrant de nouvelles sources de données externes au sein des modèles prédictifs et analyses visuelles, permettant de tester la pertinence et l'influence réelle de ces nouvelles informations sur le dépistage des comportements à risque.

Plus particulièrement au niveau de l'analytique prédictive, plusieurs preuves de concept seront effectuées afin d'évaluer comment améliorer les comportements sécuritaires des usagers de la route. Les données de la Société seront extraites des systèmes sources et seront combinées à des données externes pertinentes dans un environnement de type bac à sable. À la suite de l'obtention de résultats significatifs pour la Société, les modèles pourront ensuite être implantés.

Le schéma ci-contre présente les étapes concrètes de réalisation d'une preuve de concept. La preuve de concept est une initiative qui cadre parfaitement dans un mode de travail agile. Le processus est itératif, chaque étape est effectuée sur un horizon à très court terme et nécessite une rétroaction rapide.

Ces analyses pourront être effectuées en parallèle des différentes livraisons prévues au calendrier, en lien avec les objectifs de la Société ainsi que le plan stratégique 2016-2020.

Pour ces démarches de preuves de concept, l'Équipe Deloitte propose d'utiliser une plateforme ou un environnement d'expérimentation pour dégager de nouvelles perspectives et de nouvelles capacités. Ces démarches contribueront à créer une culture d'innovation et à amener la capacité d'analytique de la Société à maturité.



H. Quels sont les stratégies et les moyens utilisés pour assurer l'efficience, la cohérence et l'intégrité des processus dans le cas où de la cohabitation et/ou de l'intégration avec le patrimoine applicatif de la Société sont requises, le tout en tenant compte de la stratégie de mise en œuvre proposée par l'Alliance

L'approche que nous proposons pour assurer l'efficience, la cohérence et l'intégrité des processus s'appuie sur trois éléments clés :

- La définition d'une cartographie des processus;
- L'établissement d'une matrice de traçabilité;
- Le découplage des composantes technologiques.

Le « SAAQ Print » qui sera défini lors de la phase de conception générale fournira une cartographie complète des processus, composée d'une vue de haut niveau avec les groupes de processus de la Société et d'une

décomposition en trois niveaux allant jusqu'aux tâches qui devront être exécutées dans le cadre de chaque processus.

Le fichier de suivi des besoins permettra tout d'abord de lier les objectifs d'affaires de la Société à chacun des processus offrant ainsi une vue des processus requis pour atteindre chaque objectif. Elle permettra également de lier chaque sous-processus ou fonction aux composantes technologiques qui faciliteront leur réalisation. Ainsi une traçabilité de bout en bout sera établie entre les objectifs d'affaires, les processus et les composants technologiques sous-jacents.

À partir de cette traçabilité de bout en bout, nous évaluerons et cartographierons les fonctions qui seront couvertes par la solution SAP (en demeurant aussi « vanille » que possible) et celles qui seront couvertes par d'autres composantes, tel que par exemple un système patrimonial. Cela permettra d'avoir une vision claire des fonctions exécutées par système et de déterminer les points d'intégration qui seront requis entre la solution SAP et les systèmes patrimoniaux de la Société pour la réalisation des processus d'affaires.

Nous souhaitons également mettre l'accent sur le développement des interfaces. Dans ce contexte, et lors du dialogue compétitif, nous avons acquis une meilleure compréhension des systèmes patrimoniaux soutenant les processus. La collecte de ces informations nous a permis de mener une analyse extrêmement fine et détaillée, contribuant directement à la stratégie d'implantation, en permettant de réduire considérablement le nombre d'interfaces temporaires et la minimisation les solutions transitoires. De plus, une attention particulière a été portée aux interfaces avec les partenaires externes, tels que les municipalités, les services de police ou encore les organismes publics comme la RAMQ. Nous souhaitons impliquer ces partenaires externes le plus tôt possible dans le programme, afin de maximiser la collaboration et de leur faire bénéficier rapidement des avantages et du succès de la transformation. Concernant les aspects de la réalisation de ces interfaces, une équipe technique dédiée et exclusivement locale sera en charge des dossiers de spécifications fonctionnelles et du développement du code.

Le tableau suivant présente le nombre estimé d'objets qui feront l'objet de développements dans le cadre du programme. Nous attirons votre attention sur les 3 premières lignes qui identifient le décompte des différentes interfaces qui seront développées afin d'assurer l'efficacité, la cohérence et l'intégrité des processus de la Société.

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

Avec cette couverture fonctionnelle établie et les points d'intégration confirmés, nous définirons les patrons et mécanismes d'intégration permettant de découpler les composantes technologiques. Ces patrons et mécanismes d'intégration seront alignés aux meilleures pratiques et aux orientations d'architecture de la Société. Nous tirerons notamment profit du Bus de Services d'Entreprise (ESB) que l'Équipe Deloitte mettra en place, pour exposer des fonctions d'affaires des systèmes patrimoniaux par l'intermédiaire des services exposés par l'ESB.

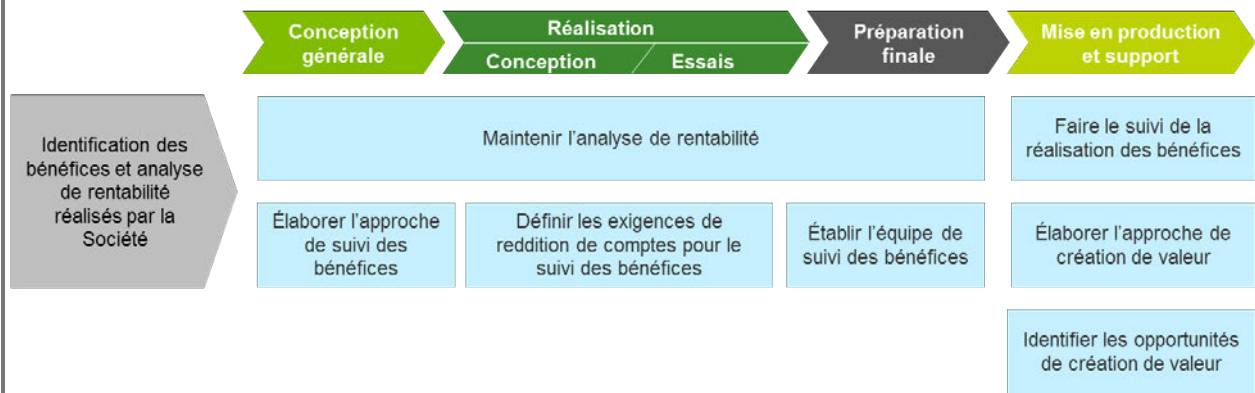
Ce découpage et traçabilité par processus avec la responsabilité identifiée pour chaque composante (SAP ou système patrimonial) ainsi que le découpage des composantes permettra de garantir la cohérence et l'intégrité des processus tout en assurant leur efficacité. Cela permettra également de minimiser les interfaces temporaires lors des étapes de transitions établies par la stratégie de mise en œuvre. Le découpage des composantes technologiques permettra également de minimiser les impacts lorsqu'un système patrimonial est remplacé par une composante cible au cours de l'exécution de la stratégie de mise en œuvre.

Dans le contexte de l'efficacité, des écrans personnalisés seront développés pour faciliter la navigation des usagers. est simplement l'outil utilisé pour rendre les formulaires et les écrans d'entrée disponibles

aux utilisateurs. [REDACTED] est une couche de présentation conviviale et intuitive qui permet de simplifier l'accès aux transactions faites par les usagers. Ce mode de présentation est considéré pour l'ensemble des modules proposés et pour la majorité des transactions faites par les utilisateurs finaux. Lors des VFS, nous avons référé à la notion de « sous le capot ». L'éditeur a fait cette nuance pour expliquer le processus d'arrière-plan simplement pour démontrer qu'elles informations les écrans [REDACTED] allaient référer.

I. **Quelle stratégie et que sont les moyens utilisés pour s'assurer que la solution déployée permettra de réaliser les bénéfices escomptés et inclura les indicateurs de gestion nécessaires pour en faire le suivi**

Notre méthodologie de livraison de solution SAP EVD, fournit une approche complète pour l'évaluation, la mesure et la surveillance des bénéfices prévus tout au long du programme de transformation et après sa mise en œuvre.



Le suivi des bénéfices défini dans EVD comprend l'ensemble des activités requises pour identifier, classer, quantifier les bénéfices, préparer et maintenir l'analyse de rentabilité et ses répercussions éventuelles sur la création de valeur ainsi qu'une approche pour suivre les bénéfices à mesure qu'ils se concrétisent.

Nous comprenons que la Société a déjà identifié les bénéfices escomptés par cette transformation et établi une analyse de rentabilité. Les activités que l'Équipe Deloitte réalisera prendront comme intrants les travaux et analyses déjà réalisés et se concentreront sur les tâches à exécuter afin de faire le suivi de l'analyse de rentabilité et de s'assurer que les bénéfices établis seront bien réalisés à la fin du programme de transformation.

Conception générale

Tenue à jour de l'analyse de rentabilité

Dès la conception générale, le Bureau de programme vérifiera périodiquement si les activités de mise en œuvre du programme sont exécutées conformément aux objectifs de rentabilité. Nous pourrions déterminer si les projections des bénéfices doivent être actualisées ou améliorées aux fins du suivi des bénéfices. Cette tâche permettra au programme de prioriser les activités créatrices de valeur. Si l'information recueillie au cours de l'examen des points de contrôle de la tenue à jour de l'analyse de rentabilité fait ressortir un risque de ne pas atteindre les objectifs escomptés en matière de bénéfices, l'équipe du programme et les parties prenantes de la Société décideront si des mesures correctives s'imposent ou si les cibles relatives aux bénéfices escomptés doivent être révisées.

Élaborer l'approche de suivi des bénéfices

Lors de la conception générale, l'équipe de gestion de programme définira et mettra en œuvre l'approche qui sera utilisée pour faire un suivi des bénéfices escomptés après chacune des mises en production de la solution. Le suivi des bénéfices offrira à la Société la visibilité sur l'atteinte des résultats escomptés et l'identification des mesures correctives pourrait s'imposer ou quand les attentes en matière de bénéfices devraient être ajoutées. L'approche de suivi des bénéfices permettra d'identifier :

- la portée des bénéfices et leur mesure via des indicateurs de performance clé (ex. valeur acquises);
- un aperçu du processus de reddition de compte et de gouvernance;
- les mécanismes de suivi nécessaires pour appuyer l'effort;
- la façon dont ont été réparties les cibles en matière de bénéfices.

Réalisation

Définir les exigences de reddition de comptes en matière de suivi des bénéfices

Des rapports seront identifiés et définis pour supporter le suivi des bénéfices du programme. Cela comprend la définition des données qui seront nécessaires pour élaborer ces rapports, la fréquence et le calendrier souhaités, la liste des destinataires, ainsi que le degré d'automatisation requis pour supporter le processus.

Pour assurer que le programme obtienne les bénéfices attendus, il est fondamental d'identifier les principaux indicateurs de performance clés opérationnels et financiers ainsi que la compréhension de leur relation de cause à effet. En outre, il est essentiel que les porteurs de processus soient impliquées dans ce processus afin d'être en mesure de prendre possession du suivi des bénéfices après la mise en production de la solution.

Préparation finale

Établir l'équipe de suivi des bénéfices

L'objectif de cette tâche est d'identifier les personnes qui seront responsables de l'exécution et de la gestion du suivi des bénéfices de façon continue après la mise en production. Il appartiendra aux membres de cette équipe de recueillir et d'analyser les rapports de suivi des bénéfices et tout rapport sommaire supplémentaire défini dans l'approche. Cette équipe travaillera en étroite collaboration avec les propriétaires des bénéfices et du processus de suivi pour analyser le rendement par rapport aux cibles, identifier les mesures correctives pour régler les situations où les bénéfices ne se sont pas concrétisés comme prévu et présenter les résultats aux parties prenantes exposées définies dans le processus de gouvernance de l'approche de suivi des bénéfices.

Mise en production et support

Pour que la Société soit en mesure d'évaluer concrètement la réalisation des bénéfices du programme, il est essentiel de suivre les principaux indicateurs de performance clés opérationnels et financiers déjà mis en place. En outre, il est essentiel que les parties prenantes fassent le suivi des mesures post-exécution du programme.

Suivre la concrétisation des bénéfices

Les objectifs de cette tâche sont de suivre, les progrès accomplis vers la concrétisation des bénéfices escomptés après la mise en production. Le suivi de la concrétisation des bénéfices comprend les éléments suivants :

- la collecte des données de suivi des bénéfices et la création de rapports, selon l'approche de suivi des bénéfices;
- la définition des écarts importants dans les bénéfices escomptés par rapport aux bénéfices réels – favorables et défavorables;
- le travail de concert avec les propriétaires des bénéfices et des processus pour dégager les mesures correctives ou les justifications si les objectifs et cibles de rendement ne sont pas atteints;
- un résumé et la communication des constatations à la haute direction.

Élaboration d'une approche de création de la valeur

Cette tâche est réalisée à travers les deux activités suivantes :

- Préparer l'approche pour l'identification en continu de création de valeur pour la Société après la mise en production de la solution SAP;
- Identifier les indicateurs de performance spécifiques à surveiller au-delà de ce qui est déjà prévu dans le cadre de la concrétisation des bénéfices.

Identifier les opportunités de création de valeur

L'objectif de cette tâche est de dresser une liste des opportunités de création de valeur à mettre en œuvre éventuellement. Cela inclut d'identifier:

- les améliorations qui ont dû être retardées dans le cadre de la mise en œuvre, mais qui offrent de la valeur à l'organisation;
- les nouvelles perspectives dégagées dans le cadre du processus courant de suivi des bénéfices liés à l'analyse initiale de rentabilité;
- les nouvelles perspectives qui découlent des mesures supplémentaires de surveillance du rendement telles que définies dans l'approche de création de valeur;
- les opportunités additionnelles d'après la rétroaction des intervenants ou des utilisateurs.

J. L'Alliance doit décrire son approche pour réaliser la phase de conception globale pour les processus IND « Indemniser et réadapter » et comment des conseillers ayant l'expertise et l'expérience nécessaires contribueront à la réalisation de cette phase

La conception globale pour les processus IND sera complétée simultanément à la phase de conception générale du programme. C'est lors de cette phase que l'Équipe Deloitte et la Société confirmeront les processus, le périmètre et les priorités d'affaires en matière de traitement d'assurances.

L'Équipe Deloitte organisera l'équipe de conception de façon similaire aux autres équipes impliquées dans le programme, c'est-à-dire qu'un expert en assurance coordonnera la conception conjointement avec le « team lead » de la Société. Une équipe de spécialistes fonctionnels formée de membres de l'Équipe Deloitte et de la Société fera l'appariement des besoins avec les solutions disponibles, dont les modules SAP proposés dans l'offre de services.

L'Équipe Deloitte assignera, pour la phase de conception, des spécialistes du domaine afin de conjuguer l'expertise en gestion d'assurances et l'expertise SAP :

- Deux (2) spécialistes d'industrie – assurances et réclamations
- Deux (2) experts de module SAP FSCD.

Un groupe d'analystes et de spécialistes des domaines en support, tels la gestion documentaire ou de l'intelligence d'affaires, viendront supporter les analyses et les travaux de conception de façon à harmoniser les décisions transversales.

De cette manière, et selon notre compréhension actuelle de la situation, lors de la phase de conception générale du programme, les processus suivants prescrits par la Société seront spécifiquement abordés :

- IND1 – Initier le traitement de la demande d'indemnité
- IND2 – Autoriser et rembourser un frais
- IND3 – Traiter les indemnités versées sous forme de rente
- IND4 – Traiter les indemnités forfaitaires
- IND5 – Soutenir la réintégration
- IND6 – Traiter la demande de révision
- GOR3 – Mesurer la performance (besoins spécifiques)
- GOR4 – Soutenir l'intelligence d'affaires
- SPS1.5 – Gérer les communications écrites
- SOR6.4 – Assurer la gestion intégrée des documents
- SPS5 – Gérer la sécurité

L'objectif de la phase de conception générale est donc de couvrir la fonction IR afin de préciser la portée et les efforts requis pour livrer le projet à l'année 4 du programme, tel que l'Équipe Deloitte le recommande actuellement. Le croisement entre les processus, les besoins et les fonctionnalités disponibles permettra de déterminer les processus cibles, identifier les écarts avec les solutions SAP retenues, ainsi que l'architecture cible de la solution.

Les activités de conception générale pour le processus IND font partie intégrale de la phase de conception générale du programme. Dès juin 2017, et suite aux activités de préparation des équipes, les activités de conception prendront place. Au cours de la période, nous conduirons les ateliers avec les porteurs de processus, documenterons les processus et déterminerons les écarts avec la solution proposée. Ceci permettra à l'équipe du programme de confirmer le périmètre de la solution, de préparer un plan de réalisation et d'aligner les lots pour la réalisation de la mise en œuvre.

Les résultats attendus à la sortie de cette phase sont :

- la confirmation des processus;
- l'analyse d'écart entre les processus cibles et la solution SAP;
- la confirmation du périmètre; et
- l'approche préconisée pour la réalisation de l'implantation.

Dans le cadre de cet exercice, l'Équipe Deloitte vise ultimement à habilitier la Société à déterminer l'architecture globale de la solution d'assurance et du moment le plus approprié pour la mettre en œuvre. Les « coachs » et les principaux spécialistes appuieront la Société dans l'organisation et la planification de la phase de réalisation de la solution d'assurances.

3.8.1.4 Approche préconisée en intégration technologique (grille SP.3 – critère N° 1)

L'Alliance doit présenter la démarche de réalisation et l'organisation du projet qu'elle entend mettre en œuvre en matière d'intégration technologique.

En fonction des besoins énoncés à la section AO-2.10.12 intégration technologique, des addendas publiés avant le dépôt de la soumission et des addendas « Services professionnels : Organisation du programme et Mécanismes de gouvernance », et « Intelligences d'affaires - Positionnement & précisions » les éléments suivants seront considérés :

A. Quelle organisation (organigramme et composition des équipes) spécifique à l'intégration technologique, l'Alliance entend-elle mettre en place;

B. Quels sont les rôles et responsabilités prévus pour chacune des équipes tant au niveau des ressources de l'Alliance que pour les ressources internes de la Société;

C. Dans la méthodologie globale du programme :

– quels sont les moyens et méthode qui seront utilisés pour assurer la pérennité de l'architecture et de l'infrastructure technologique;

– quels sont les moyens et méthode qui seront utilisés pour assurer le déploiement et l'exploitation des infrastructures mises en place pour réaliser le programme ainsi que les infrastructures de production après les post implantations des livraisons en cours de programme et à la fin du programme;

– La Société s'attend que l'Alliance présente et décrive à l'intérieur de cette rubrique, tous les éléments pertinents qui caractérisent son approche qu'elle soit commerciale ou technologique.

– quels sont les moyens et méthodes qui seront utilisés pour réaliser une conversion des données de qualité pour ce faire l'Alliance complète le tableau suivant;

– La Société désire obtenir de l'Alliance la confirmation que les moyens destinés aux travaux de conversion peuvent à la fois supporter pleinement l'atteinte des objectifs en matière de conversion des données et la stratégie qui y est associée;

– L'argumentaire qui soutient sa confirmation.

Étape de conversion	Outils / moyens prévus à la réalisation	Environnement d'exécution

D. Quels sont les moyens utilisés pour assurer la coordination et la cohérence avec les équipes intégration & assurance-qualité, de formation et les équipes d'intégration fonctionnelle;

E. Quels sont les moyens utilisés pour assurer le support technologique de la suite PGI aux autres équipes du projet;

F. Quels sont les moyens et mécanismes utilisés pour assurer un support et un dépannage efficaces de la part de l'éditeur et de l'équipementier lorsque requis;

G. Quels sont les moyens utilisés pour assurer une interrelation efficace entre les différentes équipes du chantier TI;

H. Dans le cadre de développements par l'éditeur ou par l'intégrateur, quels sont les mécanismes et les moyens utilisés pour réaliser le transfert de connaissances et assurer une appropriation par les ressources de la Société.

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

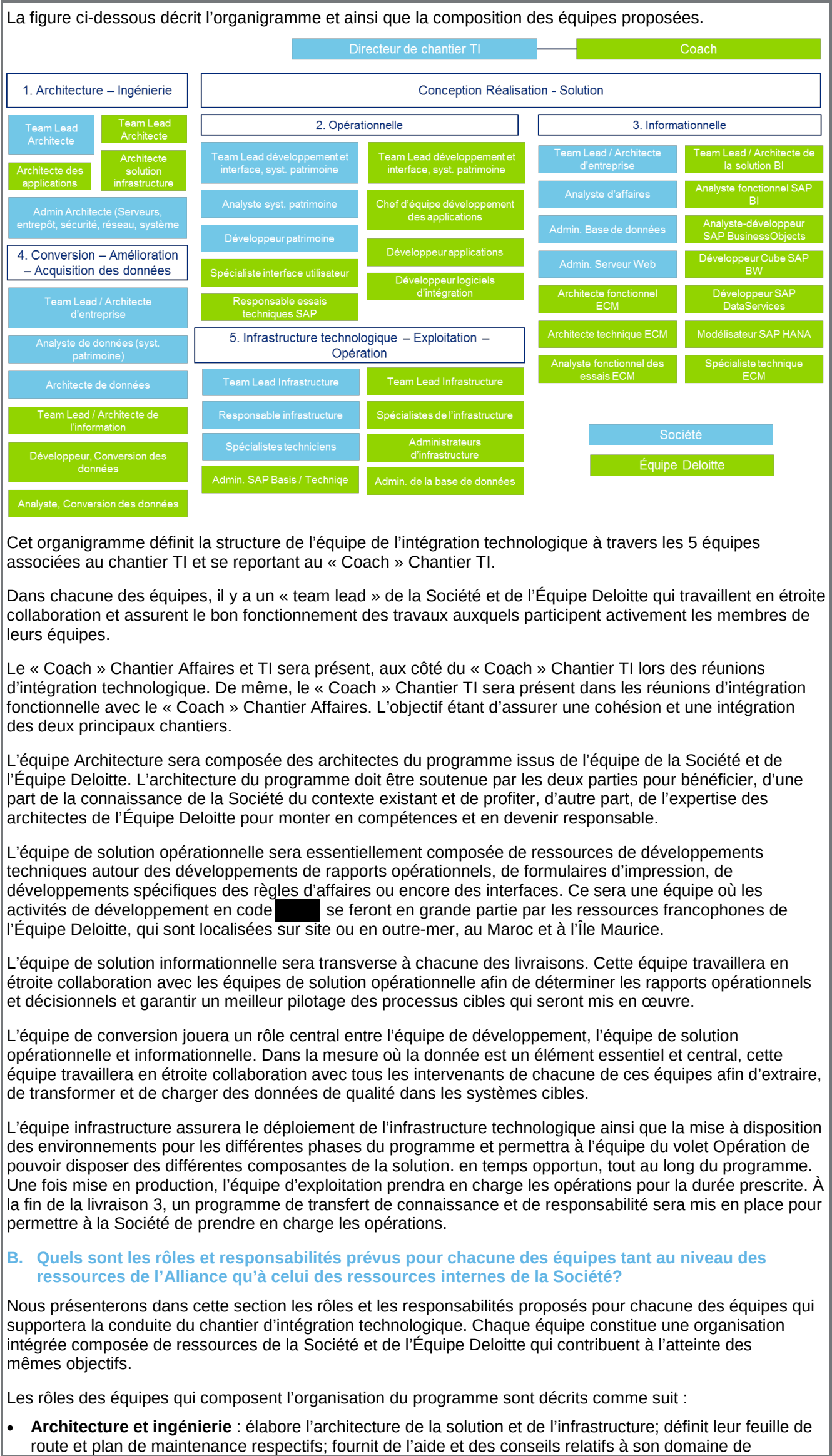
Étape G: Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2016

269

SAAQ0071DGCC00065_AO-C-P22899-3-Equipe Deloitte-Amendements_cahier réponses_P2

Nous remercions la Société d'avoir investi le temps et les efforts requis pour partager avec l'Équipe Deloitte les zones d'améliorations pour cette section. Voici un aperçu des zones d'améliorations identifiées ainsi que l'endroit où vous trouverez les précisions demandées dans cette section amendée, afin de bien répondre à vos attentes.		
Résumé des zones d'amélioration	Résumé de l'information / de l'action requise par l'Équipe Deloitte	Où retrouver les précisions à cet effet dans cette section amendée
1. Confirmation de la présence d'un environnement de conversion des données à même la proposition	La Société désire obtenir de la part de l'Alliance la confirmation que l'environnement de conversion : - est bel et bien intégré à sa proposition et présente un dimensionnement aligné sur les besoins du Programme - sera disponible pour supporter les réalisations des premières activités de conversion	Voir la réponse à la question C.
2. Adéquation de la stratégie de conversion avec les moyens techniques proposés	La Société désire obtenir de la part de l'Alliance: - la confirmation que les moyens destinés aux travaux de conversion peuvent à la fois supporter pleinement l'attente des objectifs - l'argumentaire qui soutient sa confirmation - un portrait des moyens utilisés pour supporter l'exécution de chacune des étapes de conversion	Voir la réponse à la question C.
A. Quelle organisation (organigramme et composition des équipes) spécifique à l'intégration technologique, l'Alliance entend-elle mettre en place? Nous allons définir dans cette section l'organigramme et la composition des équipes à mettre en place pour supporter le chantier d'intégration technologique. L'Équipe Deloitte accepte la structure organisationnelle suggérée par la Société. Les éléments qui la constituent permettent d'accéder aux principales compétences nécessaires pour répondre aux problématiques d'intégration technologique. Pour chacune des équipes, nous vous proposons de constituer un modèle de cogestion incluant des ressources de la Société et celles de l'Équipe Deloitte à tous les niveaux. Cette formule de cogestion se traduit comme suit : - La formule de cogestion est mise en place dès le début du programme; - Sous une formule de cogestion, il y a un « team lead » de l'Équipe Deloitte et un « team lead » de la Société; - Les deux « team leads » sont responsables de livrer conjointement le plan de travail; - Les « team leads » de la Société et de l'Équipe Deloitte se rapportent tous les deux au Directeur de chantier TI selon leurs rôles; - Une approche par consensus est privilégiée par les deux « team leads » pour livrer conjointement le plan de travail; - Le « team lead » de la Société apporte ses connaissances de l'organisation et le cadre de référence de la Société; - Le « team lead » de l'Équipe Deloitte apporte son expérience de projets similaires; - Le « team lead » de la Société bénéficie d'un programme d'apprentissage dans l'action et de transfert de connaissances en continu; - En tant qu'expert stratégique et par son expérience dans des programmes de transformation, le « team lead » de l'Équipe Deloitte contribue au développement des compétences et au transfert de connaissances de l'équipe de la Société. De plus, il s'assurera de mettre à profit les meilleures pratiques et leçons apprises sur des programmes d'envergure sur le plan de la planification et de l'exécution des différentes activités du programme et dans le cadre de l'utilisation de la méthodologie EVD pour SAP.		



compétence durant la phase d'implantation, s'assure de la conformité de la solution technologique aux exigences fonctionnelles, et travaille en collaboration avec les équipes d'intégration et d'assurance-qualité.

- **Conception, développement et évolution de la solution fonctionnelle** : documente, met en œuvre et configure les composants technologiques de la solution fonctionnelle; réalise des essais unitaires et supporte les essais; prépare la documentation technique et participe aux activités de soutien lors des livraisons de version et en phase de post-implantation.
- **Conception, développement et évolution de la solution informationnelle** : documente, met en œuvre et configure les composants technologiques de la solution informationnelle; contribue à l'élaboration de stratégie d'essai, réalise des essais unitaires et supporte les essais; prépare la documentation technique; et participe aux activités de soutien lors des livraisons de version et en phase post-implantation.
- **Conversion, amélioration et acquisition des données** : élabore la stratégie de conversion des données et la stratégie d'essai associée; exécute les essais de conversion; coordonne la conversion et la migration des données vers les systèmes de production; et produit des rapports et des tableaux de bord permettant de suivre les résultats des activités de conversion.
- **Infrastructure et opérations** : assure le déploiement, la maintenance et l'évolution de l'infrastructure technologique au cours du programme. L'équipe d'infrastructure sera en charge de l'installation et la configuration du matériel; établira les aspects techniques de la configuration des systèmes; sera responsable de la mise en production et du transfert de l'environnement à l'équipe d'opération à la fin de la phase de réalisation selon le programme de transition défini avec la Société.

L'équipe des opérations gèrera de façon réactive (télédéttection) et proactive l'environnement. Elle exécute l'application de correctifs et les mises à niveau logicielles; assure le soutien fonctionnel pendant le développement, l'implantation et la post-implantation; et s'assure de la surveillance de la performance et de la gestion de capacité.

Le tableau qui suit détaille les rôles des membres des différentes équipes TI.

Équipe	Rôle	Responsabilités	Origine
Transverse	Directeur de chantier – TI	• Assure la qualité des solutions techniques proposées et mises en œuvre tout au long du programme.	Société
	« Coach » Chantier TI	• Oriente et aligne les équipes durant l'exécution du programme. • Propose et met en œuvre des méthodologies, des outils et des accélérateurs pour supporter les équipes.	Équipe Deloitte
Toutes	« Team Leads »	• Apporte son expertise en termes de processus opérationnels et de gestion de projet. • S'assure de la production des livrables en collaboration avec les membres des différentes équipes du programme.	Société et Équipe Deloitte
1. Architecture et ingénierie	Architecte de la solution d'infrastructure	• Conçoit une infrastructure pérenne et performante, conforme aux requis de la Société. • Définit la stratégie et la trajectoire de mise en œuvre.	Équipe Deloitte
	Administrateurs architecture existante (incluant Serveurs, entrepôt, sécurité, réseau, système)	• Apporte sa connaissance du patrimoine technologique existant et des référentiels techniques de la Société. • Est responsable de réaliser les ajustements nécessaires sur l'architecture existante pour s'intégrer à l'architecture cible).	Société
	Architecte des applications	• Est responsable de l'approche et de la stratégie applicative, ainsi que de la cohérence d'ensemble du paysage applicatif. • Définit les principes directeurs applicables aux activités de développement.	Équipe Deloitte
2. Conception, développement et évolution de la solution fonctionnelle	Chef d'équipe, développement des applications	• Dirige le chantier de développement du (F)RICEW. A ce titre, maîtrise le contenu des modules standards de la solution et les développements spécifiques.	Équipe Deloitte
	Développeur d'applications	• Développe de nouveaux composants ou améliore des composants existants par le développement. • Conduit des essais unitaires.	Équipe Deloitte
	Spécialiste de l'interface utilisateur	• Conçoit des interfaces utilisateurs ergonomiques et centrées sur leurs besoins. • Produit des prototypes.	Équipe Deloitte
	Développeur, logiciels intermédiaire d'intégration	• Développe les interfaces avec les applications existantes au moyen de la solution d'intégration SAP Process Orchestration qui permet l'intégration entre les solutions natives de SAP et des systèmes patrimoniaux à la Société et aux partenaires externes.	Équipe Deloitte

Équipe	Rôle	Responsabilités	Origine
	Responsable des essais techniques	- Dirige les activités d'essais techniques. - Analyse les résultats des campagnes d'essais et en raffine l'exécution.	Équipe Deloitte
	Chef d'équipe, développement et interfaces avec les systèmes existants	- Supervise l'ensemble des activités liées aux interfaces avec les systèmes existants. - Inclut les activités dans les différentes phases, de conception, de développement, des tests, de la mise en œuvre, de la maintenance et des opérations.	Société
	Analyste systèmes existants	- Réalise les spécifications fonctionnelles pour l'extraction de données, la modification d'interfaces et la modification de programmes dans les systèmes existants. - Participe à la conception des processus fonctionnels et aux séances d'analyse d'écart.	Société
	Développeur, systèmes existants	- Est responsable des activités de développement à réaliser dans les systèmes existants (p. ex., interfaces, extractions de données et améliorations). - Remarque : Ce rôle est requis pour chacun des systèmes existants inclus dans la portée du programme.	Société
3. Conception, développement et évolution de la solution informationnelle	Architecte de la solution BI	- Planifie et conçoit le modèle d'architecture, les normes et les principes directeurs de la solution BI. - Supporte le Bureau de programme dans la définition des objectifs du programme et des outils pour mesurer leur atteinte.	Équipe Deloitte
	Analyste fonctionnel SAP BI	- Analyse et documente les requis de la Société et les traduit en spécifications fonctionnelles. - Détermine la stratégie d'essai et supporte leur réalisation.	Équipe Deloitte
	Analyste-développeur de SAP BusinessObjects	- Développe et documente les spécifications techniques BusinessObjects. - Réalise des tests unitaires.	Équipe Deloitte
	Analyste-développeur Cube SAP BW	- Développe et documente les spécifications techniques BW. - Conçoit et développe les programmes d'intégration de données. Réalise des tests unitaires.	Équipe Deloitte
	Analyste-développeur SAP DataServices	- Développe et documente les spécifications DataServices. - Conçoit et développe les programmes d'intégration de données. Réalise des tests unitaires.	Équipe Deloitte
	Modélisateur de données SAP	Détermine et implante le modèle de données SAP	Équipe Deloitte
	Architecte fonctionnel ECM (Enterprise content management)	- Est responsable de la planification, de la conception et du déploiement du système de gestion de contenu. - Supporte le Bureau de programme dans la définition des objectifs du programme, la mise en œuvre d'outils pour mesurer leur atteinte et la production de rapports d'état pour son périmètre de responsabilité.	Équipe Deloitte
	Architecte technique ECM	Conçoit, défini la stratégie d'essai et de déploiement de l'architecture technique globale de gestion de contenu.	Équipe Deloitte
	Analyste fonctionnel /analyste des essais ECM	Analyse et documente les requis de la Société et les traduit en spécifications fonctionnelles. Détermine la stratégie d'essai et en supporte la réalisation.	Équipe Deloitte
	Spécialiste technique ECM	- Implante, configure et assure la maintenance du système de gestion de contenu. - Assure la coordination avec l'éditeur du système de gestion de contenu. - Remarque : Un spécialiste technique sera associé à chaque environnement de gestion de contenu.	Équipe Deloitte
	Architecte d'entreprise	Détermine un cadre commun de référence qui vise à aligner les objectifs d'affaires et les composantes TI.	Société
	Analyste d'affaires	Fait bénéficier l'équipe du programme de sa connaissance des affaires, contribue au processus d'analyse et de documentation des requis d'affaires.	Société

Équipe	Rôle	Responsabilités	Origine
	Administrateur systèmes existants (base de données, serveur web)	• Apporte sa connaissance du patrimoine technologique existant et des référentiels techniques de la Société. • Est responsable de réaliser les ajustements nécessaires sur les systèmes existant pour supporter la solution informationnelle cible.	Société
4. Conversion, amélioration et approvisionnement des données	Architecte de l'information	• Conçoit une architecture d'information qui facilite la conversion des données • Couvre les requis fonctionnels de la Société.	Équipe Deloitte
	Analyste, conversion de données	• Examine, évalue et documente les spécifications de données. • Présente des recommandations sur les règles à appliquer pour la migration des données issues des systèmes existants vers la nouvelle plateforme.	Équipe Deloitte
	Développeur, conversion des données	• Développe et documente les programmes de conversion de données. Conduit des essais unitaires.	Équipe Deloitte
	Analyste de données	• Partage sa connaissance de l'utilisation et de la signification des données gérées dans les systèmes existants. • Contribue à l'analyse de la qualité des données.	Société
	Architecte de données	• Partage sa connaissance des modèles de données logiques mis en œuvre dans les systèmes existants. • Contribue à la définition de l'architecture de l'information cible.	Société
	Administrateur de base de données	• Partage sa connaissance des modèles de données physiques mis en œuvre dans les systèmes existants. • Contribue à l'extraction des données existantes.	Société
5. Infrastructure et opérations	Administrateur SAP Basis / Technique	• Est responsable de l'administration de l'application SAP. Cette responsabilité inclut notamment la réalisation et la maintenance du paramétrage technique du système. • Est responsable de l'administration de SAP Basis, de la réalisation de tâches techniques de base, de l'exécution d'activités quotidiennes de gestion et de surveillance de l'environnement SAP.	Équipe Deloitte
	Administrateur de l'infrastructure	• Dimensionne et met en œuvre l'infrastructure. Réalise des tâches de surveillance, d'exploitation et de maintenance de l'infrastructure.	Équipe Deloitte
	Spécialiste de l'infrastructure	• Apporte une expertise à la demande sur les sujets liés à l'implantation et l'opération de l'infrastructure.	Équipe Deloitte
	Administrateur de la base de données	• Définit la structure de la base de données, son dimensionnement, les exigences associées au stockage et les prévisions de croissance. • Installe, corrige et met à jour la base de données, au besoin.	Équipe Deloitte
	Responsable infrastructure	• Gère les impacts et les dépendances avec l'infrastructure existante. • Contribue à la conception, l'implantation et l'opération de l'infrastructure cible.	Société
	Architectes	• Gère les impacts et les dépendances avec l'infrastructure existante. • Contribue à la conception et au déploiement de l'architecture cible.	Société
	Spécialistes techniques	• Apportent leur connaissance de l'environnement technique existant. • Supportent l'implantation et l'opération des plateformes cibles.	Société

C. Dans la méthodologie globale du programme :

Quels sont les moyens et méthodes qui seront utilisés pour assurer la pérennité de l'architecture et de l'infrastructure technologique ?

Nous allons décrire dans cette section les moyens et les méthodes qui seront utilisés pour assurer la pérennité de l'architecture et de l'infrastructure technologique. Nous considérons que la capacité de l'infrastructure à supporter durablement les requis d'affaires de Société est un élément critique pour la réussite du programme. Ce besoin sera pris en compte tout au long de l'exécution du programme par les moyens et méthodologies suivants :

Des composants technologiques flexibles et évolutifs

La solution proposée a été conçue à partir des bonnes pratiques reconnues par l'industrie et les principes de la DISA (architecture de systèmes d'information décentralisée) pour conceptions extensibles. Cela se traduit par une architecture technique utilisant plusieurs niveaux isolés physiques qui supportent les exigences en matière de serveurs Web, de serveurs d'applications et de serveurs de bases de données ayant leurs écosystèmes respectifs. Ces couches peuvent évoluer de façon indépendante. Cette approche répartie sera mise en œuvre dans tous les environnements et paysages de non-production et de production, et est maintenue, sur place à Québec et à Montréal.

La solution proposée par l'Équipe Deloitte se fonde sur les systèmes convergés HPE, optimisés pour les services Web extensibles, la virtualisation extensible et le support extensible pour SAP [REDACTED]. Notre choix s'est orientée sur les systèmes HPE ConvergedSystem 500 (CS500) et les boîtiers HPE BladeSystem C7000 car ils peuvent être étendus et adaptés d'une manière élastique sans réingénierie.

Au niveau des services, les systèmes HPE Converged System 500, 700 et 900 pourront être étendus et adaptés de manière flexible par la Société sans avoir à réaliser de refonte majeure des équipements. Le système HPE Converged System 900 pour SAP [REDACTED] Scale-Up est un outil évolutif capable de fournir une capacité allant jusqu'à 24 To de mémoire dynamique. Au besoin, cette capacité pourra être augmentée par le biais d'une configuration de type « scale-out ». Le système HPE ConvergedSystem pour SAP [REDACTED] Scale-Out, comme son nom le suggère, est bâti selon un modèle d'évolutivité horizontale pratiquement sans limites, jusqu'à 35 nœuds.

Au niveau de l'infrastructure, les boîtiers HPE BladeSystem C7000 peuvent être étendus et adaptés d'une manière élastique sans réingénierie. Le système de boîtier HPE BladeSystem C7000 destiné à la virtualisation est conçu également selon une approche d'évolutivité horizontale où chaque unité de base peut être étendue au moyen d'un module d'extension intégré en usine nécessitant un câblage minimal et ne nécessitant aucune interruption. Cette solution, combinée aux avantages de la virtualisation sous VMware, permettra de joindre ou d'ajouter des serveurs à une grappe de serveur existant sans interruption.

Ainsi lors des premières années et jusqu'à la fin de la livraison 3 du programme, aucun rafraichissement ne sera entrepris afin de stabiliser et de contrôler le bon fonctionnement des opérations.

L'Équipe Deloitte travaillera avec l'équipementier HPE au développement d'une stratégie concertée des mises à jour correctives afin de bien établir la capacité requise pour la prestation de ces services.

Pendant la phase de réalisation, la priorité sera mise sur la stabilité de l'infrastructure et sa continuité en respect des recommandations de l'équipementier, afin de maximiser l'acquisition de valeur pour la Société. Les principes d'application de maintenance seront définis lors de la phase de conception de l'architecture et de l'infrastructure mais de façon générale l'approche privilégiée pendant la phase de réalisation, sera limitée à l'application de correctifs jugés essentiels. Une fois la réalisation terminée, de la maintenance préventive et/ou des mises-à-jour de la solution soutenant l'infrastructure pourront être planifiées et initiées. Le rafraichissement des équipements et des logiciels soutenant l'infrastructure doivent être considérés comme des projets à part entière vu l'ampleur du travail et les impacts potentiels dès l'année 6 du programme.

Le Centre des opérations aura la capacité et l'expertise requises pour identifier, analyser et implanter les correctifs jugés essentiels. Ils analyseront aussi les recommandations de maintenance formulées par l'équipementier et évalueront la pertinence et la nécessité d'appliquer celles-ci à la solution en fonction des principes énoncés précédemment, ainsi que le meilleur moment pour les appliquer.

Initialement, l'Équipe Deloitte prendra le leadership de ces activités, en suivant un plan détaillé en vue de la transition de ces activités à la Société pendant la phase de réalisation. Par la suite, l'Équipe Deloitte continuera de jouer un rôle essentiel en cas d'incidents ou de problèmes qui nécessitent une escalade auprès de l'équipementier et fournira ces services en français.

Nous avons considéré les efforts typiquement requis pour le support de la solution d'infrastructure ainsi que pour l'analyse des recommandations de l'équipementier dans l'évaluation des efforts. Les efforts requis pour un rafraichissement feront l'objet de projets séparés et chiffrés dans les banques d'heures à notre offre de service.

Banque d'heures de l'Équipe Deloitte pour la période suivant la dernière livraison		
Déploiement de la solution HPE	Effort Équipe Deloitte	Effort Société
Rafraichissement des équipements	5 280 h	1 848 h
Mise à jour des logiciels	2 112 h	740 h
Total Équipe	7 392 h	2 588 h

Dans les efforts de rafraichissement que nous avons chiffré dans la banque d'heures à notre offre de service, nous avons prévus de couvrir activités suivantes :

- Analyse des propositions de l'équipementier HPE
- Revue et mise à jour de l'architecture technologique
- Design du processus de migration due à la mise à niveau
- Mise en place de la nouvelle infrastructure
- Mise à jour de l'environnement PGI vers la nouvelle infrastructure
- Décomissionement de l'environnement technologique désuet.

Pour ce qui est du rafraichissement des équipements, nous avons opté pour les hypothèses suivantes :

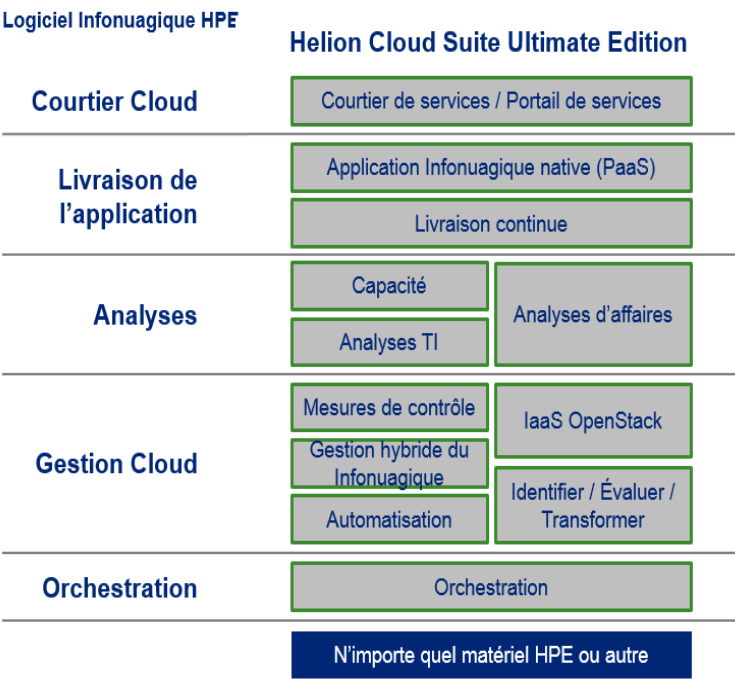
- Conserver en grande partie l'équipement réseau
- Mise à jour des équipement de sécurité réseau (par-feux, IPS, etc..)
- Conserver les équipements SAN
- Mise à jour des équipements de Storage et Sauvegarde
- Conserver les boitiers C-7000 et mettre à jours les lames (bl460)
- Mise à niveau des serveurs SAP [REDACTED] (CS500)

Le choix de l'infonuagique et de la virtualisation

Le gouvernement du Québec, par l'intermédiaire du Centre des Services Partagés du Québec (CSPQ), et la directive de la stratégie gouvernementale TI (axe 3 mesure 17), offrira d'ici quelques années des infrastructures infonuagiques à tout le réseau du secteur public. Le fait d'opter pour une approche Infonuagique Privé Hybride Helion de HPE permettra à la Société de rapidement adopter ces nouveaux services.

Dans le cadre de notre proposition, nous offrons une solution qui est intégralement compatible avec l'infonuagique. Le recours à l'infonuagique permettra à la Société de bénéficier davantage de flexibilité dans la gestion de ses plateformes. La virtualisation des serveurs physiques permettra en outre d'exploiter une infrastructure flexible et réactive, à même d'absorber les variations de besoins de ressources engendrées par les affaires, et ainsi maintenir un niveau de disponibilité et de performance stable. Cela permettra aux équipes informatiques d'évoluer vers les solutions infonuagiques pour accélérer les livraisons de solutions opérationnelles et améliorer l'efficacité et ainsi éviter la dépendance aux éditeurs et fournisseurs d'équipements.

La solution d'infrastructure que nous proposons est une étape préliminaire à la bascule d'une solution infonuagique complète. Ainsi, nous proposons une option pour la Société de mettre en place l'infrastructure en mode infonuagique que cela soit pour les services associés ou la couche « OpenStack » Hélion de HPE, dès l'année 6 du programme. L'avantage de HPE Helion Cloud est sa capacité à gérer toutes solutions infonuagiques, quels que soient les environnements. La solution Hélion de HP est une solution native à l'architecture des équipements HP, tel que représenté ci-dessous



Les efforts requis pour le déploiement de l'infonuagique feront l'objet de projet séparé et chiffré en option à notre offre de service.

Le tableau suivant présente les efforts recommandés pour l'Équipe Deloitte pour le déploiement de la solution infonuagique.

Banque d'heures de l'Équipe Deloitte pour la période suivant la dernière livraison		
Déploiement de la solution HPE Helion	Effort Équipe Deloitte	Effort Société
Installation de la solution infonuagique	1 080 h	540 h
Mise en production et support	720 h	360 h
Total Équipe	1 800 h	900 h

Big Data

Notre proposition de service porte une option de Big Data. Cette option est basée sur les technologies de dernières générations de Hadoop de HortonWorks, SAP Vora, SAP [REDACTED] et la famille de serveur HPE Apollo. L'ensemble de cette composition de technologie informationnelle offre une solution optimisée pour du traitement de données d'affaires en haute performance.

Nous proposons un cluster Hadoop de très grande capacité (1TB) dédiée à la base de donnée [redacted] afin de permettre à la Société de pouvoir traiter toute la volumétrie d'affaires. Cette solution sera assemblée en usine avec une installation minimale sur le site de la Société. La solution inclus un support 24x7 pour une maintenance continue et une gestion appropriée. Au total, ce seront 80 nœuds qui seront installés et répartis sur 2 râteliers. La solution pourra s'échelonner sur un total de 6 râteliers avec les commutateurs HPE Networking pour ainsi assurer l'évolution future. L'équipe Deloitte, en collaboration avec le département R & D de HP Labs, ont élaboré la solution Big Data basée sur une conception design asymétrique. La conception asymétrique Hadoop permettra de développer un calcul et un stockage de manière découplée permettant une plus grande flexibilité lorsque la mise à l'échelle est nécessaire.

Les efforts requis pour le déploiement du Big Data feront l'objet de projet séparé et chiffré en option à notre offre de service.

Le tableau suivant présente les efforts recommandés pour l'Équipe Deloitte pour le déploiement de la solution Big Data.

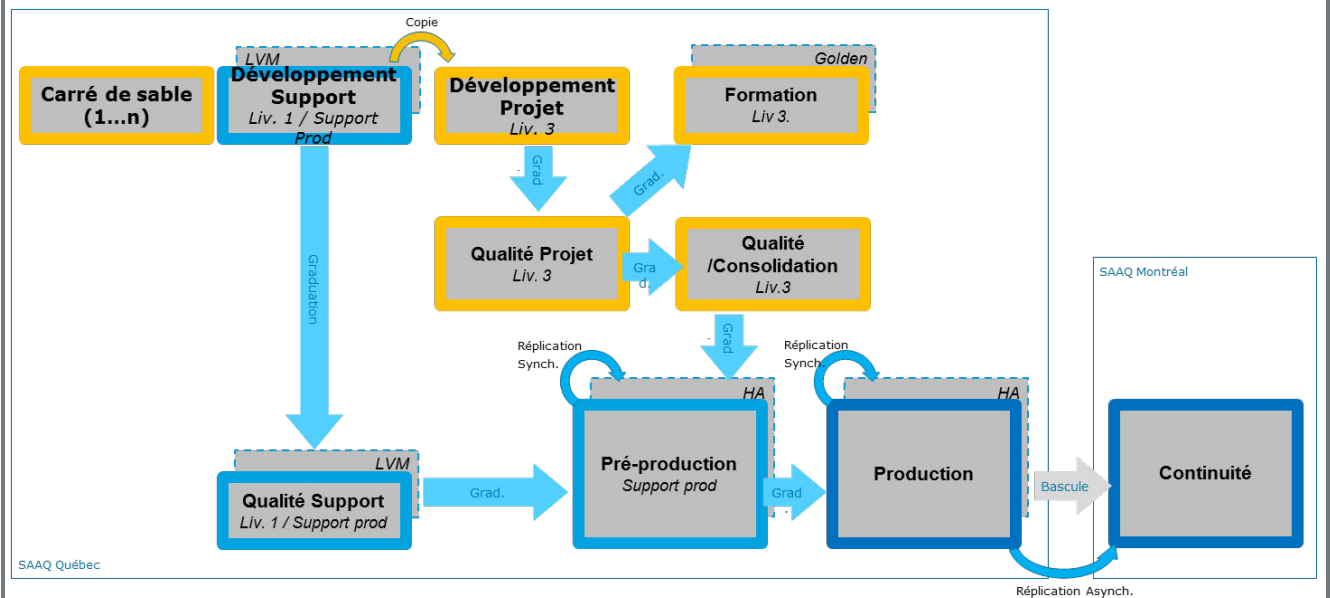
Banque d'heures de l'Équipe Deloitte pour la période suivant la dernière livraison		
Déploiement de la solution Big Data	Effort Équipe Deloitte	Effort Société
Installation de la solution Big Data	4 120 h	1 440 h
Mise en production et support	2 217 h	776 h
Total Équipe	6 337 h	2 216 h

La mise en œuvre d'un nombre d'environnements adaptés

Nous mettons à la disposition de la Société dix environnements distincts pour la mise en œuvre du programme. Chacun de ces environnements remplira une fonction bien précise et interviendra à différentes étapes du processus de livraison du programme.

Le programme disposera de 2 chaînes d'environnements distinctes pour la Livraison 1, prévue en janvier 2019 et de la Livraison 3 prévue en avril 2020.

La mise à disposition de ces 2 chaînes d'environnements permettra de faire évoluer continuellement la solution de la Société sans prendre le risque d'avoir une incidence sur les performances de l'environnement de production.



Environnement	Objectif	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3
Carré de sable	Construire des preuves de concept ou de prototypes pour la livraison 1, 2 et 3	X	X	X
Développement Livraison 1	Valider les composantes techniques de la livraison 1 Servira d'environnement de conversion en test unitaire	X	X	
Développement Livraison 3	Valider les composantes techniques de la livraison 3 et non-régression de la livraison 1 Servira d'environnement de conversion en test unitaire			X
Qualité Assurance Livraison 1	Valider les processus fonctionnels dans la solution PGI Valider les processus intégrés de bout en bout dans le PGI et hors PGI Servira d'environnement de conversion pour les tests d'intégrations	X	X	

Qualité Assurance Livraison 3	Valider les processus fonctionnels dans la solution PGI Valider les processus intégrés de bout en bout dans le PGI et hors PGI Servira d'environnement de conversion pour les tests intégrations			X
Pré-Production de la livraison 1	Valider l'application et l'infrastructure Approbation de la solution par les utilisateurs finaux Servira d'environnement de conversion pour les tests de volumétrie et de performance	X	X	
Qualité / Consolidation	Cet environnement servira d'environnement de conversion de données tout au long de de la livraison 1. Par la suite, il reprendra son rôle de Pré-production de la livraison 3. Servira d'environnement de conversion pour les tests de volumétrie et de performance	X	X	X
Production	Environnement transactionnel.	X	X	X
Continuité	Site de relève de l'environnement de production, localisé physiquement à Montréal.	X	X	X
Formation	Former les utilisateurs finaux dans l'utilisation des nouvelles solutions de la livraison 1, 2 et 3.	X	X	X

Les environnements de la Livraison 2 seront les mêmes environnements que la Livraison 1, puisque la livraison 2 est limitée en volumétrie et les solutions et les fonctionnalités déployées sont essentiellement sur les processus de la gestion budgétaire et de la trésorerie.

L'adoption d'une stratégie applicative orientée service

La mise en œuvre d'une architecture applicative fondée sur les principes de l'Application Orientée Service (SAO) permet de construire un paysage applicatif modulaire. Cette option présente notamment l'avantage significatif de faciliter les évolutions et la maintenance du système et donc d'améliorer sa capacité à accompagner durablement les transformations de la Société.

Le suivi de la conformité de la solution mise en œuvre

Notre approche globale de réalisation de programme d'envergure intègre la conduite de tests à toutes les étapes critiques pour valider la conformité de la solution / de l'infrastructure mise en œuvre avec les requis qui auront été exprimés et validés par la Société. Ces tests peuvent prendre différents formats selon l'objectif poursuivi et le domaine qui est évalué. Par exemple, des tests de performance et de charge seront menés pour valider la conformité de l'infrastructure.

En outre, en vertu de notre démarche d'assurance qualité, les choix d'architecture technologique feront systématiquement l'objet d'une revue par le fournisseur et/ou les pairs, puis d'une validation par la Société de manière à valider leur pertinence. La qualité du travail réalisée sera auditée dans le cadre des revues périodiques du programme. Ces contrôles s'inscrivent dans une approche plus large d'assurance qualité appliquée à l'ensemble du programme.

Le transfert de compétences

Nous préconisons la constitution d'équipes mixtes, composées de ressources issues de la Société et de l'Équipe Deloitte, pour assurer la réalisation du programme. Ce mode de fonctionnement assure une montée en compétences régulière des équipes de la Société, et assurera ainsi une transition transparente à l'issue du programme. Les ressources de la Société disposeront d'un niveau de maîtrise suffisant pour assurer la maintenance et l'évolution de la solution. En outre, un dispositif d'archivage de documents centralisé sera établi afin de rassembler toute l'information de référence concernant le système.

L'Équipe Deloitte propose d'utiliser, à l'an 5 du programme pour instaurer le programme de transfert des opérations à la Société. Dans ce programme, l'équipe Deloitte et la Société travailleront ensemble pour définir les étapes nécessaires pour mettre en place l'équipe de transition et définir les rôles et responsabilité durant le programme.

La définition d'un plan de déploiement et de maintenance approprié

L'Équipe Deloitte propose un plan de déploiement et de maintenance de l'architecture et de l'infrastructure technologique basé sur la trajectoire de mise en œuvre de la solution et sur les stratégies d'évolution publiées par les éditeurs de logiciels et fournisseurs d'infrastructure.

Une fois la stratégie de mise en place des correctifs et des mises à jour mineur en place et suivant les pratiques exemplaires, l'équipe d'opération sera en charge d'appliquer les correctifs proposés par les fournisseurs suivant les maintenances établies entre l'équipe Deloitte et la Société. Les correctifs appliqués couvriront les aspects majeurs ainsi que les vices de sécurité. Suivant les meilleures pratiques du fournisseur, l'utilisation des lots de correctifs sera préconisée. Noter que la stratégie de correctifs n'inclura que les mises à jour de version mineures de progiciels et système d'exploitation, les évolutions majeures seront considérées comme des projets et devront suivre les processus d'évaluation couts\bénéfices requis pour approbation.

Nous avons considéré les efforts typiquement requis pour le support de la solution d'infrastructure ainsi que pour l'analyse des recommandations de l'équipementier dans l'évaluation des efforts. Les efforts requis pour un rafraichissement feront l'objet de projets séparés et chiffrés dans les banques d'heures à notre offre de service.

La gestion proactive de la capacité sera mise en œuvre au cours du programme, puis pérennisée en phase de post implantation, pour anticiper les évolutions des besoins de ressources nécessitant une mise à niveau de l'infrastructure.

Une méthodologie en mode Agile

Un des moyens utilisé pour assurer une interrelation efficace entre les équipes du chantier TI repose sur notre méthodologie EVD en mode Agile qui assure cette implication des équipes au moyen des livrables communs du programme.

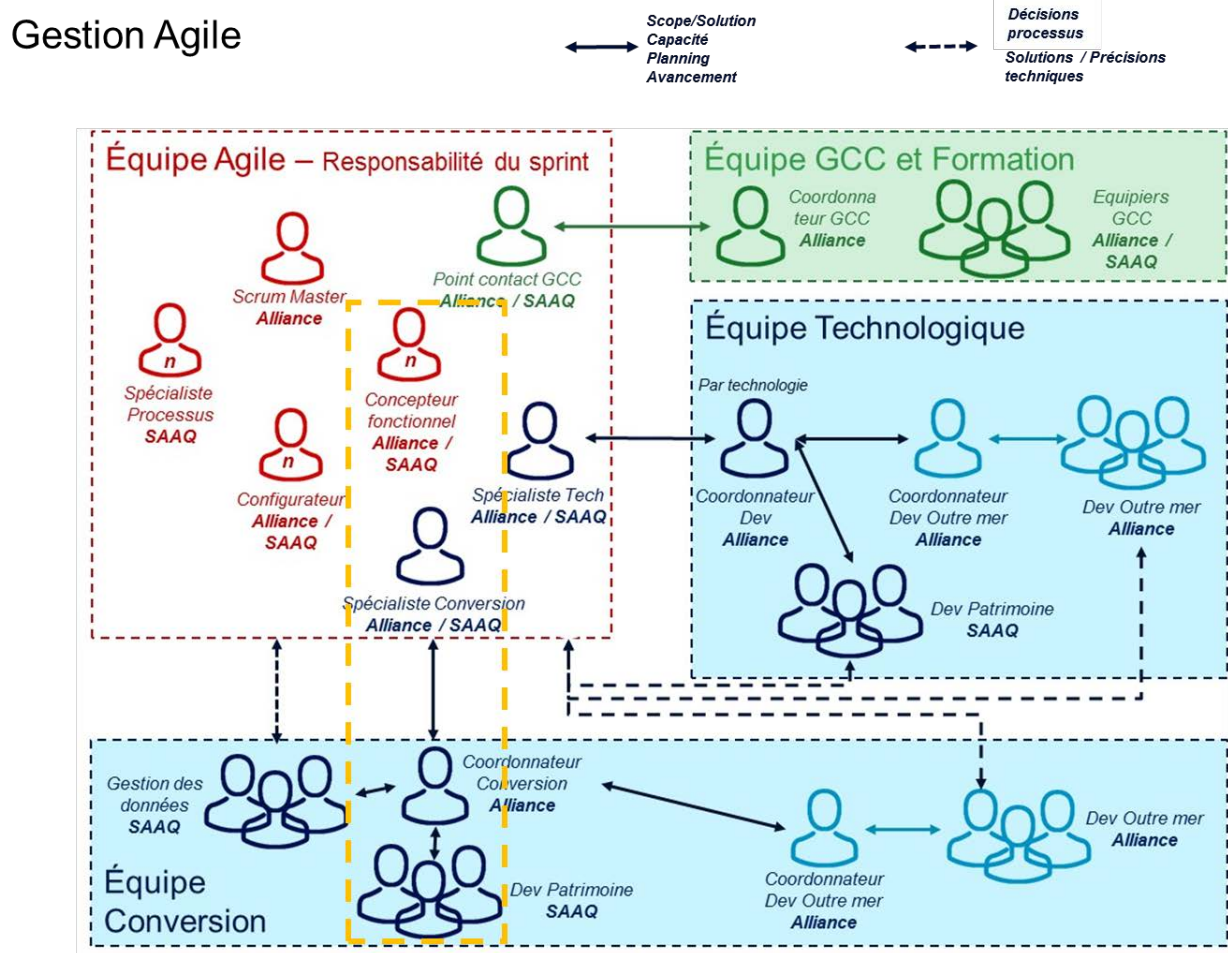
Afin d'illustrer cette démarche, nous utiliserons l'exemple suivant où l'équipe de solution opérationnelle en charge des développements spécifiques, tel que le développement de programmes de conversions ou d'interfaces travaillera en mode agile avec les équipes fonctionnelles rattachées à l'équipe des bâtons rouges.

L'idée étant de développer des « storyboard » utilisables au sein des « sprints », chacun des objets de développements sera une « user story » selon la méthodologie Agile. Dans le cadre d'un développement d'un programme de conversion, par exemple, l'intrant sera un document de spécifications fonctionnelles de conversion fourni par le consultant fonctionnel des bâtons rouges. Le développeur rattaché à l'équipe de conversion, dans les bâtons bleus, prendra en charge les tâches qui ont auront été planifiées et gérées en mode Agile :

- Élaboration du document de spécification technique
- Développement du code
- Exécution des tests unitaires techniques

Au moyen de cette approche Agile, l'équipe du programme assure des itérations quotidiennes entre elles afin de revoir, tester et valider le programme de conversion qui sera livré pour le « sprint » concerné.

Le graphique ci-dessous met en perspective la gestion Agile au travers de l'équipe fonctionnelle et l'équipe des conversions.



Quels sont les moyens et méthode qui seront utilisés pour assurer le déploiement et l'exploitation des infrastructures mises en place pour réaliser le programme ainsi que les infrastructures de production après les post implantations des livraisons en cours de programme et à la fin du programme

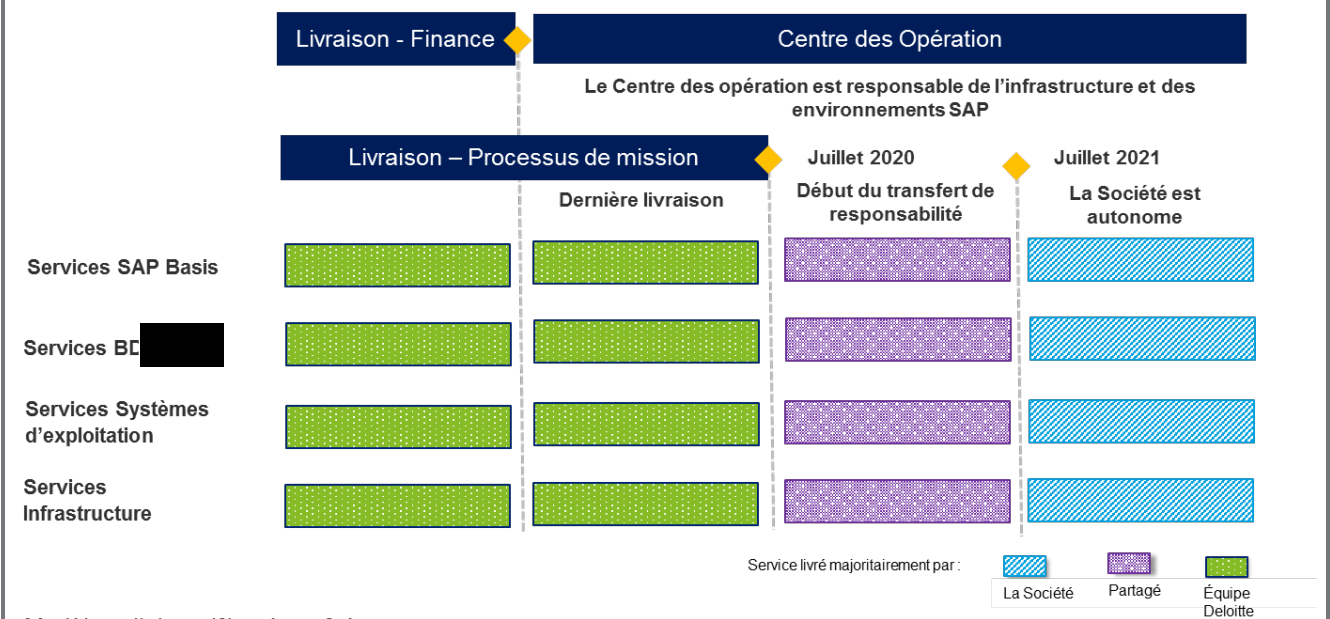
Nous allons décrire dans cette section les moyens et les méthodes qui seront mis en œuvre pour assurer l'exploitation des infrastructures de production et de non-production, pendant et à la fin du programme.

Afin de répondre, il faut retenir que la solution proposée par l'Équipe Deloitte se veut autoportante, telle qu'elle a été appréciée lors du dialogue compétitif, afin de répondre à l'ensemble des critères du succès du programme.

- Cette solution est essentiellement basée sur l'architecture de référence HPE pour application SAP.
- Elle répond à une offre normalisée et maîtrisée par HPE.
- La plateforme est basée sur des modèles et images SAP préconfigurées maximisant le temps de mise en œuvre de plateforme SAP
- C'est le fruit des meilleures pratiques et des technologies du marché qui ont été sélectionnées pour la Société
- Ce choix de solution offre une meilleure maîtrise des coûts
- Elle permet une meilleure délimitation des rôles et des responsabilités afin d'assurer les niveaux de services du SLA (Service Level Agreement).

Le modèle envisagé est celui d'une cogestion où l'Équipe Deloitte est responsable du bon fonctionnement et la Société travaille de concert afin de capitaliser au moyen d'un transfert progressif des connaissances et d'une transition après la fin de la phase de réalisation.

Ci-dessous, nous proposons le modèle de transition et les dates clés pour la transition.



Modèle collaboratif basé sur 3 étapes :

- 1 – L'Équipe Deloitte exécute et la Société accompagne
- 2 – La Société opère sous la responsabilité de l'Équipe Deloitte
- 3 - La Société est autonome et l'Équipe Deloitte supporte

L'équipe d'exploitation de l'infrastructure du programme travaillera avec le Centre des opérations dès la mise en production de la première livraison. Le Centre des opérations, composé de ressource de l'Équipe Deloitte, deviendra le responsable de l'exploitation des infrastructures à partir de ce moment. Cette équipe créée au sein du Centre d'expertise du programme sera « propriétaire » de l'environnement SAP et aura pour vocation d'assurer le bon fonctionnement et l'évolution sécuritaire de la solution, jusqu'en juillet 2020. A partir de là, un transfert progressif des responsabilités sera assuré dans le Centre des opérations de l'Équipe Deloitte à l'équipe de la Société de tel sorte que la Société soit autonome en juillet 2021. Un support de l'Équipe Deloitte sera maintenu au Centre des opérations de la Société jusqu'à l'année 10 du programme. Les efforts associés à cette période de soutien ont été inclus dans les banques d'heures.

Les prestations fournies par le Centre des opérations seront les suivantes :

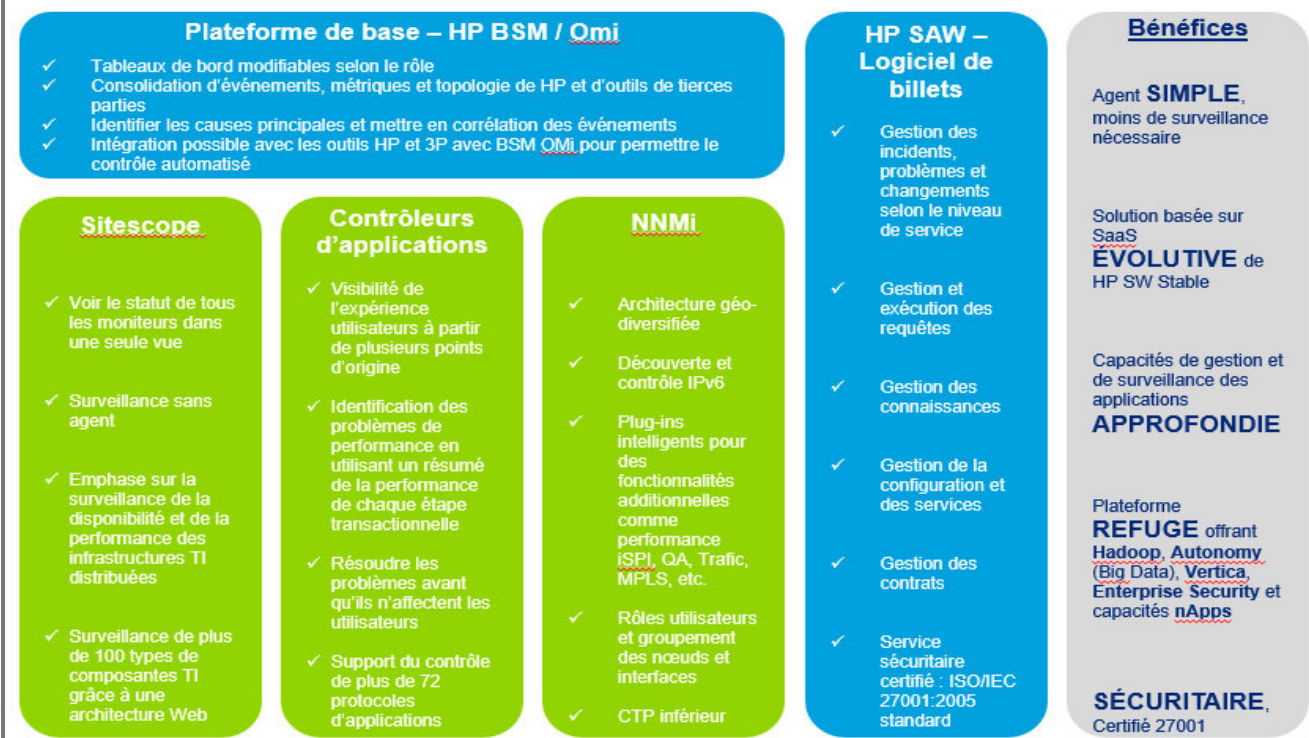


Les activités associées aux prestations couvriront notamment : la gestion des incidents, la gestion des problèmes, la gestion du changement, la gestion des livraisons, la gestion de la configuration et la planification de la capacité. Les méthodologies du Centre des opérations sont fondées sur le cadre de référence Information Technology Infrastructure Library (ITIL) et seront soutenues par le système SAP. Ce dernier permet de suivre l'exécution des processus opérationnels, surveiller les systèmes et les infrastructures et contrôler le respect des ententes de service. Ces processus seront liés à l'outil de gestion BMC. Ce sera l'outil de gestion des billets et des incidents du Centre des opérations après la mise en production de la livraison 1. Ce sera l'outil commun entre la Société et l'Équipe Deloitte.

En complément de la solution HPE Service Anywhere pour la gestion des billets, l'équipe de service de l'équipementier HPE disposera des outils suivants pour livrer ses services :

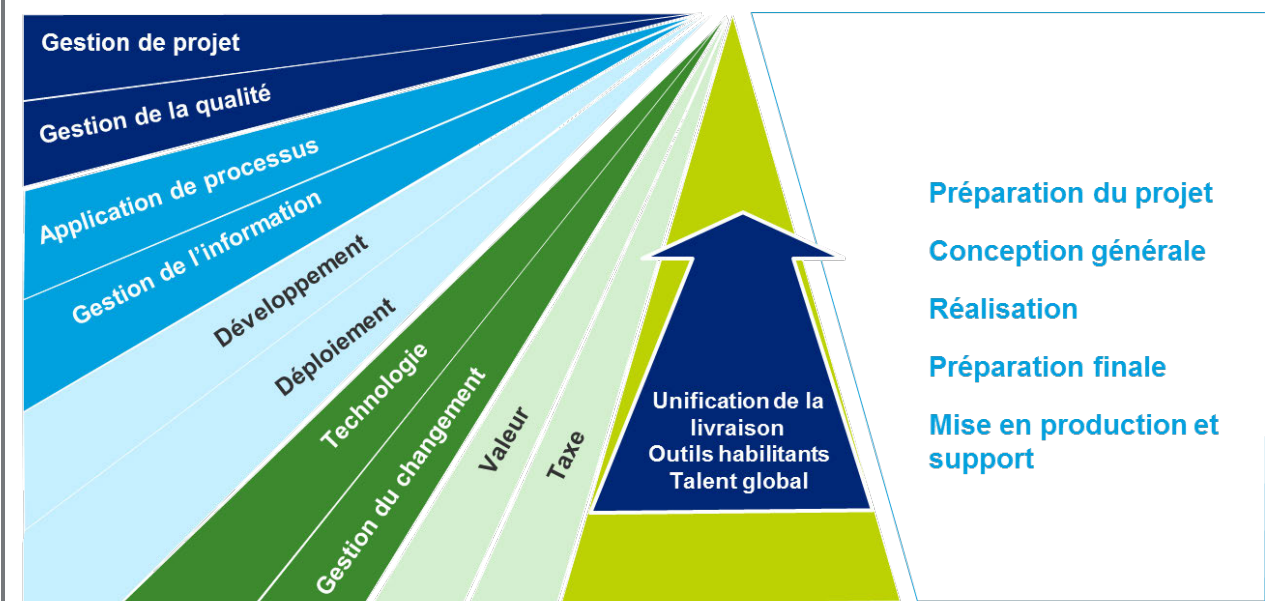
- HP BSM/OMI : outils de télédétection utilisé pour la gestion des équipements (serveurs et stockage)
- Application Monitors : complément à l'outil OMI spécifique à la gestion des bases de données et des applications
- NNMi : outil de télédétection utilisé pour la gestion des équipements réseaux.
- Site Scope : outil de télédétection utilisé pour la gestion des services web.
- HP SAW – outil de gestion des billets reliés au bris des équipements HPE.

Cadre de la solution d'outillage



La méthodologie de la mise en œuvre de l'infrastructure, des environnements SAP et la mise en application du support par le Centre des opérations sera basé sur la méthodologie EVD du programme, tel que décrit dans la section 3.8.2 Méthodologie intégrée de mise en oeuvre de solution PGI.

Valeur de livraison de EVD pour SAP pour la Société



La discipline « technologie » permettra de traiter l'approche pour concevoir, développer, tester et utiliser les composants d'infrastructures et de logiciel requis pour les applications d'affaires requises.

Centre d'appel et centre des opérations

Le centre d'appel de la Société sera utilisé pour gérer les appels entrant et le premier niveau de support. Les ressources de la Société achemineront l'appel téléphonique ou les billets [REDACTED] au Centre d'Expertise et qui en fonction de l'analyse de l'incident acheminera au Centre des opérations de l'équipe exploitation pour les problèmes d'infrastructure. Sur une base 24/7 et en fonction du niveau d'intervention et de la gravité, le centre des opérations contactera l'équipe de service de HPE (ITOC) pour adresser le problème.

Si l'incident ou la demande requiert le remplacement d'équipement, l'équipe d'exploitation coordonnera la réparation avec le fournisseur d'équipement. Dans le cas où l'incident ou la demande est relié à un problème SAP [REDACTED] l'équipe d'exploitation utilisera l'interface entre l'équipe d'HPE et le fournisseur SAP. Le transfert de responsabilité de l'équipe exploitation de Deloitte à l'équipe d'exploitation du Centre des opérations de la Société débutera après la période de garantie de la livraison 3, soit en date de juillet 2020 et s'effectuera sur 12 mois. Les travaux d'exploitation seront assurés par l'équipe du programme tout au long de la durée de la phase de réalisation des livraisons. La montée en charge des rôles d'exploitation et de soutien aux infrastructures / opérations au sein du Centre des opérations sera progressive à compter de la mise en œuvre des premiers environnements hébergés sur des infrastructures physiques qui sont opérés par l'équipe du programme. Un processus de transition vers les opérations sera suivi pour assurer un transfert efficace à l'équipe d'opération. Le processus comprendra 5 étapes : 1. Initiation 2. Validation conjointe 3. Design et implantation 4. Pré-transfert aux opérations 5. Transfert aux opérations (BAU) Quels sont les moyens et méthodes qui seront utilisés pour réaliser une conversion des données de qualité ? Nous allons décrire dans cette section les moyens et méthodes qui seront utilisés pour réaliser une conversion des données de qualité. Le processus de conversion des données s'inscrit dans notre méthodologie Enterprise Value Delivery (EVD) et se compose de trois phases : • Extraction des données : les données utilisées dans les systèmes existants et nécessaires à la conduite des processus opérationnels dans le nouveau système sont identifiées, puis extraites • Conversion et nettoyage : les données extraites sont profilées et nettoyées. Les tâches de nettoyage seront en partie manuelles et reposeront sur les connaissances des équipes d'affaires de la Société. Ces données sont ensuite transformées et si nécessaire enrichies pour répondre aux requis exprimés pour le nouveau système. • Chargement des données : les données sont créées en masse dans le nouveau système. L'exécution de ce processus est supportée par les éléments suivants, destinés à assurer la qualité du résultat : Extraction des données Le processus d'extraction s'appuie sur SAP Data Services. Cet outil permet d'extraire des données issues de systèmes non-SAP, tels que [REDACTED] ou Access, d'environnements SAP ou depuis des fichiers textes ou .csv. Une évaluation initiale des données sera menée à partir de données brutes et non hiérarchisées issues des systèmes existants. Ces activités s'appuieront sur les travaux qui sont en cours de réalisation par la Société. L'Équipe Deloitte pourra capitaliser sur ces travaux, notamment reproduire, dans SAP Data Services, les 3 500 règles d'intégrité qui ont été vérifiées sur les données. SAP Data service permettra de reproduire toute la base SQL qui a été construite jusqu'à ce jour et ainsi supporter la Société dans la détection des défauts ou encore dans le groupage des cas d'erreurs. Ceci permettra de compléter les travaux de la Société et de dresser un état des lieux des données essentielles au bon fonctionnement du progiciel SAP selon six dimensions : l'intégrité, l'unicité, la complétude, l'exactitude, la cohérence et la conformité. Les résultats de cette analyse permettront de mieux orienter les efforts de nettoyage à réaliser au cours du processus de conversion. Conversion et nettoyage Les processus de conversion et de nettoyage sont également supportés par SAP Data Services. Cet outil permet d'automatiser la transformation des données selon des règles de la Société. Ce processus de transformation sera mis en œuvre pour convertir les formats de données des systèmes sources de la Société, tel EPC pour la gestion des permis taxis ou encore GPM pour les permis de conduire ou tout simplement sur la base des données déjà traitées dans SQL, vers les formats attendus par la solution SAP cible. Au travers de cet outil, il sera possible d'enrichir les données d'attributs complémentaires et également résoudre les 39% défauts de qualité déjà identifiés par La Société lors du dialogue compétitif afin d'automatiser leurs chargements. Les opérations non automatisables seront réalisées manuellement par les équipes de la Société en étroite collaboration avec l'Équipe Deloitte. Au vu des analyses faites par la Société, cela représente 0,002% du volume à la date du dialogue compétitif. Chargement des données Notre outil principal pour le chargement des données est principalement Data Services de SAP, dans lequel les modules suivants seront activés afin d'en améliorer son usage : • Data Insight : permet la visualisation des données importées de différentes origines. Lors du dialogue compétitif, nous avons compris que les différentes données clients peuvent résider dans 28 systèmes patrimoniaux. À des fins d'accélération de la démarche nous consoliderons les données depuis la base SQL. • Data Services Designer/Workbench : permet la configuration des règles de conversion au vu du chargement.
--

- Information Steward : permet la collaboration entre les différents intervenant impliqués dans la conversion des données afin d'enrichir les données et d'en améliorer la qualité selon des règles de gouvernance et de validation.
- La traçabilité complète des données sera assurée tout au long du processus de migration au moyen de rapports et de cartes de pointages assorties d'alertes de manière à garantir l'intégrité et l'auditabilité des données. Des rapports de vérification des données pré-chargement et post-chargement seront produits à des fins de contrôle.
- L'Équipe Deloitte utilisera l'ensemble des environnements du programme pour traiter l'ensemble des étapes de la conversion des données. Celle-ci se fera au travers de divers environnements qui répondront chacun, à un besoin spécifique :
- Le premier environnement utile à la conversion des données est l'environnement de développement. Celui-ci permettra de développer les programmes de chargement et ainsi de procéder aux tests unitaires de chargement.
 - Le deuxième environnement est l'environnement de d'assurance qualité. Celui-ci permettra de faire des chargements de données avec de la volumétrie et aussi des chargements de qualité des données afin de procéder aux tests d'intégration.
 - Le troisième environnement est l'environnement de pré-production. Ce dernier est utilisé pour faire des chargements de masse de manière exhaustive afin de procéder à des performances et de stress.
 - Finalement, le dernier chargement sera fait dans l'environnement de production pour l'utilisation réelle des données chargées.

Nous mettrons à disposition l'environnement de pré-production, dit de consolidation, de la livraison 3, très tôt dans l'échéancier du programme afin de mettre un environnement robuste pour les chargements de la livraison 1 et ensuite pour la livraison 3. Cet environnement sera suffisamment robuste et équivalent à l'environnement de production. Ainsi, sa mise à disposition très tôt dans le programme permettra à l'équipe du programme d'anticiper et de mitiger les problèmes potentiels.

Étape de conversion	Outils / moyens prévus à la réalisation	Environnement d'exécution
Analyse de la qualité des données et nettoyage	Data Insight	• Développement • Qualité
Extraction et acquisition des données	Data Services Designer/Workbench	• Développement • Qualité
Transformation et enrichissement	Data Services Designer/Workbench	• Développement • Qualité
Chargement des données	Data Services Designer/Workbench	• Qualité • Pré-production • Production
Mesure, vérification et réconciliation	Data Services Designer/Workbench	• Qualité • Pré-production • Production
Gouvernance des données et sécurité	Information Steward	• Qualité • Pré-production • Production

En ce qui concerne la formation des ressources de la Société impliquées dans la conversion, notre plan de « onboarding » géré par l'équipe du programme, permettra de rehausser les compétences de chaque membre de l'équipe intervenant dans la conversion des données, et cela dès le début du programme selon le plan et la stratégie de formation sur les outils élaborés par l'équipe, dès la première phase du programme.

Si les solutions d'extraction des données développées en interne à la Société ne permettent pas d'assurer l'exactitude et l'exhaustivité des données, la solution Data Services de SAP permettra l'extraction et la conversion des données sources à partir des systèmes patrimoine. La solution permettra donc d'obtenir une assurance sur la qualité des données extraites et converties.

À la suite du déploiement de SAP, les solutions SAP EIM utilisées au cours du programme permettront à la Société de maintenir et de renforcer la gouvernance des données. Les ressources de la Société impliquées dans la conversion des données seront formées aux outils de la solution SAP EIM et au modèle de gouvernance mis en place par l'Équipe Deloitte. Les compétences assumées par l'Équipe Deloitte seront transférées à la Société après le déploiement de SAP via les équipes qui œuvreront au Centre d'expertise. Les processus de gestion des accès et des changements permettront le maintien et la pérennité de la solution SAP, incluant l'intégrité et la qualité des données.

Approche de modélisation Data Vault - Option à considérer lors de la phase de conception générale

Lors de la phase de conception détaillée du programme, nous évaluerons l'utilisation de l'approche de modélisation Data Vault conçue il y a plusieurs années par Dan Linstedt. Cette approche de modélisation, complément des approches de modélisation 3NF et dimensionnelle, vise à simplifier et industrialiser

l'intégration des sources de données grâce à une approche systématique et de classification des concepts d'affaires présents dans les différentes sources de données transactionnelles.

Au fur et à mesure de la croissance du nombre de sources de données à intégrer par les organisations, de plus en plus d'entreprises Québécoises du secteur public adoptent cette approche. Dans le cadre du programme PGI de la Société, cette approche sera considérée afin de :

- maximiser les synergies entre les travaux de conversion et d'intégration des données en permettant d'avoir une source de stockage intégrée pour les travaux de conversion ET d'intégration des données informationnelles;
- minimiser les livrables de conversion ayant une durée de vie limitée seulement au lancement des nouveaux modules de la solution PGI en stockant et en classifiant ces données à long terme, dans un modèle de données simple et facile d'utilisation;
- faciliter l'accès aux données historiques et les rendre disponibles plus rapidement pour l'informationnel en utilisant des vues pointant temporairement sur les données des systèmes patrimoniaux, redirigées vers les nouvelles données du système PGI lors du déploiement.

L'approche de modélisation Data Vault permettra à la Société de moderniser sa stratégie de gestion des données, en ouvrant la porte à l'univers du Big Data et à de nombreux avantages supplémentaires tels que :

- Support des volumes élevés ainsi que des sources variées de données
- S'adapte mieux aux changements multiples d'environnements technologiques et d'affaires
- Simplifié la complexité du design d'entrepôts à un coût plus faible
- Permet l'ajout itératif et incrémental de sources de données, sans impacter le design existant
- Augmente l'adoption des utilisateurs/nombre d'usages grâce au lexique/classification d'affaires à la source.

Cette approche, bien que permettant une productivité accrue pour l'intégration des données, n'est cependant pas toujours adaptée à l'environnement de données spécifique d'une organisation. La phase de conception générale permettra de déterminer l'inventaire détaillé des sources de données et les besoins d'intégration pour la conversion et l'informationnel, jetant ainsi la lumière sur l'existence ou non des bénéfices de l'utilisation de l'approche Data Vault.

D. Quels sont les moyens utilisés pour assurer la coordination et la cohérence avec l'équipe Intégration & Assurance qualité, de formation et d'intégration fonctionnelle?

Nous présenterons dans cette section les moyens utilisés pour assurer la coordination et la cohérence avec l'équipe d'intégration & assurance qualité, de formation et d'intégration fonctionnelle. Ces moyens sont décrits dans l'ordre chronologique de leur mise en œuvre.

À mettre en œuvre au moment du lancement du programme

Nous proposons de définir les principes directeurs d'un programme efficace qui encouragent les collaborations et comportements désirés entre les membres de l'équipe afin d'obtenir les résultats attendus et réduire les risques. L'Équipe Deloitte s'appuiera sur les principes directeurs représentés ci-dessous pour donner des bases solides à toutes les équipes du programme en matière de collaboration et faciliter la livraison cohérente au sein des équipes et entre celles-ci.

Principes directeurs	Objectifs
Alignement avec les promoteurs	• Compréhension claire des processus de mise en œuvre du programme • Assentiment à 100 % et alignement sur la portée, les livrables et la structure de l'équipe de programme • Définition claire de ce à quoi ressemble la réussite • Clarté des rôles des promoteurs pour appuyer les programmes et prendre des décisions
Développement de l'équipe de leadership du programme	• Programme d'accueil détaillé pour que les membres de l'équipe soient prêts • Clarté de la portée et des livrables du programme • Alignement à 100 % sur les mesures de la réussite • Alignement à 100 % sur les principes d'exploitation de l'équipe de projet
Planification d'équipe du programme	• Clarté de la portée et des jalons du programme • Alignement sur les rôles et responsabilités • Alignement sur ce à quoi ressemble la réussite • Alignement sur les dépendances transversales • Alignement sur les principes d'exploitation du programme
Point de contrôle et amélioration continue	• Culture axée sur les résultats • Compréhension claire de l'avancement du programme – Progression vers les objectifs du programme – Respect des principes d'exploitation • Mesures concises et/ou corrections proactives pour rectifier le tir s'il y a lieu.

Ces principes directeurs devront être communiqués dès le début du programme et renforcés tout au long de celui-ci. Pour faciliter les échanges, nous utiliserons des outils collaboratifs tels que SharePoint. Afin de favoriser une culture de collaboration, nous nous appuierons sur des activités de team-buildings d'équipe de façon à tisser des liens qui concrétiseront la cohésion d'équipe. Par exemple, ces activités de team-buildings se manifesteront sous forme d'événement d'équipe ou de célébrations lors d'une réussite d'un jalon important.

Nous proposons de mettre en œuvre une structure de programme ainsi qu'une structure de gouvernance qui définira clairement les rôles et responsabilités au sein des équipes. Il est essentiel de bien les communiquer pour éviter l'ambiguïté à ce niveau. Aussi, des rencontres d'intégration régulières auront lieu afin de faciliter la communication continue entre les équipes d'intégration technologique, d'intégration fonctionnelle, d'intégration & assurance-qualité et de gestion du changement, communication et formation, ainsi que la compréhension des points d'intégration, des dépendances et des échéanciers communs.

De plus, dès le début du programme, un comité de gestion de l'architecture globale sera établi et aura la responsabilité d'aligner toutes les équipes du programme sur les changements apportés aux processus fonctionnels et à la solution. Ce comité aura également la responsabilité d'évaluer les conséquences de ces changements et tout enjeu pouvant avoir une influence sur d'autres composantes du programme. Finalement, le comité sera responsable d'évaluer et d'approuver tous les changements apportés au processus et à la technologie pendant la conception, le développement et les tests afin de s'assurer que la solution maintient ses objectifs fonctionnels originaux.

Les moyens mentionnés précédemment s'accompagneront d'une approche de formation collaborative et inclusive, de manière à mobiliser les ressources nécessaires pour le succès de la formation. Cette approche vise à s'assurer que la formation sera développée sur le bon contenu afin d'atteindre les objectifs visés par la Société, mais aussi à bâtir l'engagement et favoriser la collaboration parmi les membres d'équipe du programme.

À mettre en œuvre durant l'exécution du programme

La coordination des activités sera assurée à tous les niveaux du programme. Au niveau tactique, des rencontres de suivi régulières et au moyen du comité de gestion du chantier affaires et/ou TI destinées à assurer le progrès des activités, communiquer les risques et les enjeux, gérer les interdépendances internes et externes et confirmer les activités et priorités quotidiennes et hebdomadaires auront lieu (par exemple, « Scrum » ou rencontres hebdomadaires d'équipe) au sein de chaque équipe. Dans le cadre de ces rencontres, les plans seront mis à jour conformément à l'approche pour la gestion de la planification de la Société. Au-delà des rencontres de suivi régulières, une structure de suivi rigoureuse sera mise en place. Des outils de coordination tels qu'Outlook, SharePoint et EPM 2013 seront utilisés.

Au niveau stratégique, les rencontres de leadership (comités directeurs et de gestion du programme) serviront aussi à la coordination du programme. Ces rencontres seront planifiées pour, entre autres, confirmer et aligner l'orientation et la vision du programme et l'engagement du leadership de manière à assurer une cohésion tout au long du programme.

Au niveau du programme, les comités d'intégration assureront une coordination transverse des équipes fonctionnelles, technologiques, et de gestion du changement, communications et formation en privilégiant la communication et le développement de solutions cohérentes aux défis horizontaux. Le « Coach » Chantier Affaires et TI et le « Coach » Chantier TI seront présents dans ces comités d'intégration afin d'apporter les directives stratégiques et d'assurer le processus de gouvernance.

La gestion des risques et des enjeux se fera donc à deux niveaux : de façon transversale au niveau du leadership du programme, puis par des revues périodiques et quotidiennes au niveau de chaque livraison, dans chaque équipe. Un registre d'enjeux unique sera mis en place pour des points de suivi, des risques et des enjeux ainsi qu'un processus et mécanisme d'escalade pour assurer que chaque élément du registre est traité. Les chefs d'équipe seront chargés d'informer le responsable de la résolution d'un enjeu et de mettre à jour le registre quotidiennement afin qu'il soit révisé par le directeur du programme. Les enjeux requérant une attention particulière ou une escalade feront l'objet d'une révision et de discussions aux rencontres de cogestion.

En outre, pour assurer la coordination, la cohérence et la résolution des enjeux entre la gestion du changement, la communication et l'intégration fonctionnelle nous proposons que les « Team Leads » de la gestion du changement (Équipe Deloitte et de la Société) participent aux réunions hebdomadaires de statut avec les coordonnateurs de la communication et de la formation. Ce forum commun permettra aux équipes de pouvoir prendre connaissance et évaluer les conséquences de l'avancement et/ou des changements s'il y a lieu et tout enjeu pouvant avoir une influence sur le travail des autres équipes du programme. De plus, l'équipe de la gestion du changement participera également aux ateliers de conception pour documenter les impacts qui résulteront de la définition de la solution et de la réingénierie des processus fonctionnels.

Finalement, pour assurer une continuité de la cohésion au niveau des ressources, tel que mentionné dans la section **3.8.1. Organisation du programme et mécanismes de gouvernance**, un programme de certification de la Société sera élaboré pour s'assurer que les nouveaux membres des équipes auront les connaissances et les ressources nécessaires pour garantir une intégration rapide et améliorer l'efficacité.

E. Quels sont les moyens utilisés pour assurer le soutien technologique de la suite PGI pour les autres équipes du projet?

Nous allons démontrer dans cette section les moyens qui seront mis en œuvre pour assurer le soutien technologique de la suite PGI pour les autres équipes du programme. L'Équipe Deloitte dispose d'une expérience importante des activités de soutien technologique réalisées dans des contextes de projet d'implantation de progiciel de gestion intégré déployés par livraison et où la solution doit être maintenue tant pour les activités de projet, que de production. Ces expériences nous ont permis de développer une méthodologie et un cadre de gouvernance dédiés à ce type d'environnement, qui vise à offrir un support adéquat à tous les acteurs du programme.

Nous proposons que la responsabilité du soutien de la suite PGI repose entre les mains de l'équipe du programme et du Centre d'expertise de la solution. Nous définissons l'équipe du programme comme

l'organisation responsable de la conception, de l'implantation, de la mise en production et du soutien post-implantation sur une période de trois mois. Le Centre d'expertise de la solution est, quant à lui, l'organisation responsable des activités associées au soutien d'un système de production, à l'issue du troisième mois, suivant la mise en production de la première version de la solution. Pour plus d'efficacité et de manière à assurer un transfert de compétences optimal, nous proposons un partage des ressources technologiques entre l'équipe du programme et le Centre d'expertise pendant la durée de vie du programme de la Société. Les équipes suivantes intégreront les deux responsabilités : • Architecture et ingénierie • Conception, développement et évolution de la solution opérationnelle • Conception, développement et évolution de la solution informationnelle • Conversion, amélioration et acquisition de données • Infrastructure et opérations Cette organisation sera supportée par un cadre de gouvernance intégré, géré au niveau du programme et destiné à faciliter la collaboration et les échanges entre parties prenantes. Ce cadre définira le processus de prise de décision et d'arbitrage en cas d'absence de consensus. Les principes clés suivants devront être appliqués en support à cette organisation : • Création d'un plan de communication du programme afin d'informer l'ensemble de l'équipe du programme de la progression des travaux, des changements en cours, etc.; • Élaboration du catalogue de services, définition et communication des niveaux de service associés. Mise en œuvre de processus et d'indicateurs de suivi de la performance; • Définition des règles de priorisation des incidents; • Établissement d'un organe d'archivage de documents centralisé tant pour le programme, que pour la maintenance continue; • Création de processus d'escalade; • Définition de normes et de standards de développement; • Tenue de réunions de planification de la capacité afin d'examiner et de planifier tout changement de capacité du système; • Élaboration d'un plan pour les rafraîchissements de données des systèmes hors production (comme Assurance Qualité) afin de soutenir les futurs essais de version. F. Quels sont les moyens et mécanismes utilisés pour assurer un soutien et un dépannage efficaces de la part de l'éditeur et de l'équipementier lorsque requis? Nous allons décrire dans cette section les moyens et mécanismes qui seront utilisés pour assurer un soutien et un dépannage efficaces de la part de l'éditeur et de l'équipementier lorsque cela est requis. L'Équipe Deloitte sera votre point de contact unique. Nous assumerons la gestion de la relation avec SAP et HPE et serons garants de la disponibilité et de l'efficacité de leurs équipes de soutien, dans le respect des ententes de services qui auront été définies. Ce modèle de gouvernance intégré offre à la Société une interface simplifiée et assure une imputabilité claire. Au cours de la durée du programme, après la première mise en production de la livraison 1, l'accent sera mis sur la gestion des incidents et des demandes. Les incidents et demandes seront collectés et priorisés par le niveau 1 de support, opéré par la Société. Le niveau de priorité sera déterminé par l'évaluation de la criticité (impact sur les services d'affaires) et de l'urgence de l'incident ou de la demande. La résolution des incidents et le traitement des demandes seront réalisés par le niveau 2 qui sera opéré par le Centre d'expertise. Le Centre d'expertise pourra trier et router l'incident ou la demande au Centre des opérations si le sujet est lié à de l'infrastructure. Le Centre d'expertise et le Centre des opérations pourront contacter le niveau 3 qui sera la collaboration avec les ressources de SAP et de HP. Un processus d'escalade sera formalisé afin d'assurer une capacité optimale à réaliser des arbitrages rapides lorsque la situation le nécessite. Le Centre d'expertise aura accès à la documentation SAP publiée sur le portail de l'éditeur, pourra soumettre des demandes d'information en ligne et aura accès aux services de soutien de l'éditeur en cas de problème majeur (par exemple, panne de système de production). Le cas échéant, les experts SAP pourront intervenir dans les locaux de la Société. Avec le programme MaxAttention de SAP, nous travaillerons avec un « SAP technical quality manager » sur site pour assurer que SAP nous fournit un support adapté au contexte de la solution en place, avec un suivi sur les priorités les plus importantes. La société HPE disposera quant à elle d'une équipe sur site, intégrée au Centre des Opérations de l'Équipe Deloitte. Ces ressources seront responsables de plusieurs tâches liées à l'implantation, la gestion et la maintenance de l'environnement système SAP de la Société. L'Équipe Deloitte agira à titre de responsable des sociétés qui fournissent les outils qui composent la solution pour l'ensemble de la durée du programme. Cette responsabilité sera transférée progressivement à la Société à l'issue du programme de réalisation soit suite au déploiement de la dernière version de la solution de la Société. Un transfert complet de compétences sera opéré lors de la période de transition à la fin de la phase de réalisation. G. Quels sont les moyens utilisés pour assurer une interrelation efficace entre les différentes équipes du chantier TI? Compte tenu de l'expérience acquise lors de programmes similaires, l'Équipe Deloitte est convaincue qu'une interrelation efficace entre les équipes du chantier TI repose principalement sur l'engagement et la crédibilité
--

du Directeur du chantier TI et sur la capacité des « team leads » à travailler en étroite collaboration. Nous vous proposons de mettre en œuvre les moyens et méthodes suivants pour créer les conditions du succès :

- Désigner un cadre supérieur expérimenté en tant que Directeur du chantier TI ayant le bagage technique et fonctionnel approprié pour gérer la diversité des sujets en toute légitimité.
- Capitaliser sur les outils et les mécanismes de communication établis par le Bureau de programme afin d'établir un langage commun et ainsi améliorer la communication et le partage entre les équipes TI.
- Mettre en œuvre une communication tactique, basée sur des mécanismes tels que les réunions « Scrum » ou les réunions de suivi hebdomadaire pour suivre la progression des travaux, communiquer les risques et les problèmes et confirmer les activités à venir et les priorités.
- Mettre en œuvre un processus de changement contrôlé au cours duquel le comité d'architecture sera consulté pour approbation.
- Demeurer flexible et permettre la tenue de discussions ponctuelles chaque fois qu'un problème doit être résolu immédiatement;
- Escalader, si nécessaire, les problèmes et les risques identifiés au sein de chaque équipe TI vers une structure de gouvernance transverse en vue de leur résolution. Il appartient à chaque membre d'équipe d'identifier et de communiquer les risques, les problèmes et les dépendances associées, puis d'en faire part à leur « team lead ». Le « team lead » déterminera si la situation peut être réglée à son niveau ou si le processus d'escalade doit être enclenché.

De manière hebdomadaire, le « Coach » Chantier TI et les « team leads » TI se rencontrent au comité de gestion chantier TI où l'ensemble des « team leads » TI sont présents et partagent leurs activités à venir, seront notamment couvert les sujets suivants :

- Statut d'avancement de chacune des équipes qui constitue le chantier TI;
- Revue des problèmes escaladés et des solutions proposées;
- Suivi des demandes de changement;
- Définition des travaux à réaliser pour les équipes techniques;
- Suivi de la portée technique du programme;
- Développement, gestion et suivi du plan projet TI, des livraisons et des lots;
- Revue des besoins en ressources et leurs identifications;
- Supervision de l'équipe technique et revue des livrables.

En plus de cet atelier de suivi, les équipes se rencontrent de manière informelle pour travailler sur des sujets de développement de la solution et apporter des points de résolution qui ont pu être escaladés.

Un des points clés dans les moyens utilisés pour assurer une interrelation efficace entre les différentes équipes du chantier TI, c'est la participation aux comités d'intégration. Le comité d'intégration a pour objectif d'assurer la coordination et l'intégration à travers les différents chantiers. Sous la responsabilité du « Team Lead » Intégration, les gestionnaires de livraison et des « team leads » représentants les bâtons rouges, bleus, et verts pourront assurer l'identification et la résolution des risques et des problématiques de nature transverse à l'intérieur des livraisons.

L'Équipe Deloitte croit fermement que l'organisation proposée pour le chantier d'intégration technologique favorisera la prise de décision au niveau de l'équipe, tout en offrant un mécanisme rapide et efficace d'escalade et de résolution des problèmes et des conflits qui impliquent plusieurs équipes TI. Elle permettra ainsi d'atteindre les objectifs clés, tout en respectant l'échéancier, le budget et la portée du programme.

H. Dans le cadre de développements par l'éditeur ou par l'intégrateur, quels sont les mécanismes et les moyens utilisés pour réaliser le transfert de connaissances et assurer une appropriation par les ressources de la Société.

La pertinence de l'approche dans le contexte de la Société

Les objectifs du transfert de connaissances proposé visent à accroître les connaissances de l'équipe de développement de la Société durant la mise en œuvre du programme; et permettre à l'équipe de développement de la Société de s'approprier les développements par l'éditeur ou l'intégrateur, la documentation, les codes de programmation, les règles fonctionnelles et techniques afin d'assurer, au sein de la Société, le soutien continu après chacune des livraisons.

Dans cette section nous décrirons l'approche pour les développements associés à l'éditeur et ceux associés à l'intégrateur.

Développement de l'éditeur

Trois développements essentiels seront apportés par l'éditeur lors du programme de transformation.

- **CDP n° 1** : Points d'inaptitude
- **CDP n° 2** : Registre des sanctions
- **CDP n° 3** : Dossier médical

L'objectif étant de s'assurer que toute l'information sur l'utilisateur soit disponible pour les différents utilisateurs au sein de la Société, tant du côté de l'ASRR que du côté de l'indemnisation. SAP développera une extension au dossier du module Partenaire d'affaires qui offrira une vision unique et complète de l'ensemble des informations liées aux usagers. Le dossier du Partenaire d'affaires sera donc enrichi des données portant sur les sanctions, les points d'inaptitude et le dossier médical.

Ces extensions seront développées sur mesure par les services CDP (Custom Development Program) de SAP et permettront à la Société de configurer des règles d'affaires portant sur ces données au même titre que

celles portant sur les données disponibles en standard. Les extensions bénéficieront du même niveau support et de la même maintenance que l'ensemble des autres modules développés par SAP. Bien que les CDP soient des développements réalisés par l'éditeur SAP, ils sont livrés en tant que modules standards configurables. Il ne sera donc pas permis à la Société de modifier les codes de programmation des développements CDPs, au même titre que n'importe quels autres modules standards de l'éditeur. Ainsi le transfert de connaissance des CDPs, se fera au même titre que tout autre transfert de connaissance d'autres modules standards SAP. L'éditeur mettra à disposition des moyens documentaires sur l'utilisation de ces CDPs et de leurs configurations. Sur la base de ces documents officiels, un transfert de connaissance sera assuré, par le biais de sessions en présentielle entre les intervenants de l'éditeur qui auront participé à l'élaboration de ces CDPS, et les équipes de l'intégration fonctionnelle et technique du projet de la Société et de l'intégrateur. D'ailleurs, l'un des centres de développement de l'éditeur est située à Montréal ce qui rendra le transfert de connaissance plus adéquat du fait de la proximité et de la langue des intervenants. L'utilisation des CDPs (modules développés sur mesure) maintenus par SAP soutiendra l'évolution des composantes au fur et à mesure que l'éditeur SAP fera évoluer son produit. Les développements personnalisés qui permettent de répondre aux besoins spécifiques de la Société seront maintenus par l'éditeur au fur et à mesure que le produit évolue et assure la pérennité de la solution. Développement de l'intégrateur Dans le cadre du programme de transformation de la Société, un certain nombre de développement sont prévus pour les développements de rapports, de formulaires d'impression, d'interfaces avec les systèmes patrimoniaux et externes, les améliorations, les écrans ■■■ qui apportent une meilleure ergonomie des écrans SAP, l'automatisation des règles de gestion et les circuits de validation. Tous ces développements sont prévus dans chacune des 3 livraisons. L'Équipe Deloitte s'est organisée afin de produire chacun de ces développements par le biais de l'implication de nos centres de développements locaux et outre-mer. L'approche de transfert de connaissances sur les développements de l'intégrateur est basée sur un appariement des ressources du programme de la Société aux ressources de l'Équipe Deloitte qui sont des experts chevronnés dans l'élaboration des spécifications fonctionnelles et techniques et bien entendu dans la programmation des développements. Ils sont prêts à communiquer leurs connaissances à titre d'experts et à partager leur expérience de programmes de transformation en matière de développement. L'ensemble du programme de transfert de connaissances sera géré par l'équipe de gestion du changement de l'Équipe Deloitte et sera accompagné de suivis réguliers aux jalons importants. Au début du programme, une série d'ateliers portant sur le transfert de connaissances, organisés par l'équipe de gestion du changement, préparera les participants à concevoir des plans individuels de transfert de connaissances en fonction des développements à réaliser. Chaque équipe de développement est chargée de gérer et animer les activités de transfert de connaissances pour les contreparties respectives au sein de la Société. Afin que les ressources de la Société aient le temps d'absorber l'information requise et de mettre en pratique les nouvelles compétences dans un environnement sûr, nous adopterons une allocation des ressources permettant de jumeler les membres de l'équipe de la Société aux membres de l'Équipe Deloitte, qui agiront à titre de mentors. Les mentors travailleront avec les mentorés pendant les cycles de développement de programme spécifique afin de cerner les méthodologies, les spécifications fonctionnelles et techniques, les codes de programmation et de les accompagner dans leurs activités d'acquisition de connaissances d'une manière souple, mais comportant de fréquentes révisions et mises à jour. Au début du programme, la majorité des ressources de la Société suivront une formation sur les outils à mettre en place. Cette formation sera organisée par les mentors respectifs et peut être donnée en personne ou à distance selon la situation propre aux ressources de la Société. Le transfert de connaissances débute avec la phase d'observation où les développeurs de l'Équipe Deloitte mènent les activités et les apprenants « observent » le travail du développeur dans le but de comprendre la programmation du code à réaliser. Une fois l'observation terminée, les apprenants passent ensuite à la phase de participation. Ici, les ressources de la Société mènent certaines activités avec l'assistance directe de la part du développeur de l'Équipe Deloitte afin d'apprendre la programmation du développement à réaliser. Le transfert de responsabilités lié aux activités se passe lors de la dernière phase du compagnonnage. A ce stade, les apprenants mènent eux-mêmes les activités de programmation.	
Niveaux de compagnonnage	Description
Par observation	Le formateur mène l'activité et l'apprenant « observe » le travail du formateur dans le but de comprendre le travail à compléter. Ici, la personne responsable du résultat de l'activité est le formateur.
Par participation	L'apprenant mène certaines activités avec l'assistance directe de la part du formateur afin d'apprendre le travail à compléter. Ici, la personne responsable du résultat de l'activité est à la fois l'apprenant et le formateur.
Transfert de responsabilités lié à une activité (ou programme)	L'apprenant mène lui-même les activités. Ici, la responsabilité pour l'activité demeure chez l'apprenant. Le formateur est responsable de faire un suivi auprès de la ressource (versus une assistance directe, tel qu'il est le cas dans le « compagnonnage par participation»).

L'Équipe Deloitte suggère des types de transfert de connaissances pertinents pour le groupe d'intégration technologique. Ces suggestions seront validées et le plan de transfert de connaissances établi avec les responsables de la Société en début du programme :	
Équipe d'intégration technologique	
Types de transfert de connaissances : • Connaissances de la fonctionnalité et du langage de programmation du système, des activités de mise en place et des activités de soutien et maintenance • Architecture d'applications	Propositions d'activités de transfert (liste non exhaustive) : • Une formation portant sur le système initial • Des employés de la Société suivent les activités d'un mentor de l'Équipe Deloitte assigné pendant les activités de mise en place • La révision du matériel de formation de l'utilisateur final et le soutien à la préparation des formateurs de la Société • La création de la documentation sur le système, au besoin La progression sera mesurée par : • La capacité à réaliser des activités de configuration de manière autonome • La capacité à résoudre des problèmes techniques de complexité croissante
Durant le programme, d'autres activités de transfert de connaissances seront mises en œuvre, telles que le jumelage au travail, la formation individuelle sur place afin de réduire l'interruption des tâches habituelles et la contribution à la production ou révision de documents ou la révision tels que des documents de formation. Ces activités tiendront compte de l'emplacement, de la disponibilité et de l'expérience antérieure de chaque participant ainsi que des phases du programme. Elles permettront aux ressources de la Société d'acquérir une plus grande autonomie en matière d'activités de transformation associées à chaque nouvelle livraison.	

3.8.1.5 Approche préconisée en gestion du changement (grille SP.4 – critère N° 1)

- L'alliance doit présenter la démarche de réalisation et l'organisation du projet qu'elle entend mettre en œuvre en matière de Gestion du changement.
- En fonction des besoins énoncés à la section **AO-2.10.13 Service de gestion du changement**, des addendas publiés avant le dépôt de la soumission et des addendas « Services professionnels : **Organisation du programme et Mécanismes de gouvernance** », les éléments suivants seront considérés :
- A. 1. Quelle organisation (organigramme et composition de l'équipe) l'alliance entend-elle mettre en place pour assurer une gestion coordonnée (1 seul « Team Lead ») des services de gestion de changement, de communication et de formation;
 - 2. Quelle organisation (organigramme et composition de l'équipe) spécifique à la gestion du changement l'alliance entend-elle mettre en place prenant en considération l'utilisation d'un réseau d'agents de changement internes et le soutien à donner au leader de la Société, responsable de la gestion du changement.
 - B. Quels sont les rôles et responsabilités prévus pour l'équipe tant sur le plan des ressources de l'alliance que sur celui des ressources internes de la Société;
 - C. Quels sont les moyens utilisés pour prendre en considération la répartition géographique des clientèles touchées.
 - D. Quelles sont les stratégies de gestion du changement adaptées à la réalité de chacune des clientèles qui sont considérées.
 - E. Dans la méthodologie globale du programme, quels sont les outils et les accélérateurs qui seront utilisés pour réaliser la gestion du changement.
 - F. Quels sont les moyens utilisés pour assurer la coordination et la cohérence entre la gestion du changement, les communications, la formation et l'intégration fonctionnelle.
 - G. Quels sont les moyens utilisés pour s'assurer de la satisfaction des utilisateurs et des gestionnaires quant aux résultats obtenus par les activités de gestion du changement.

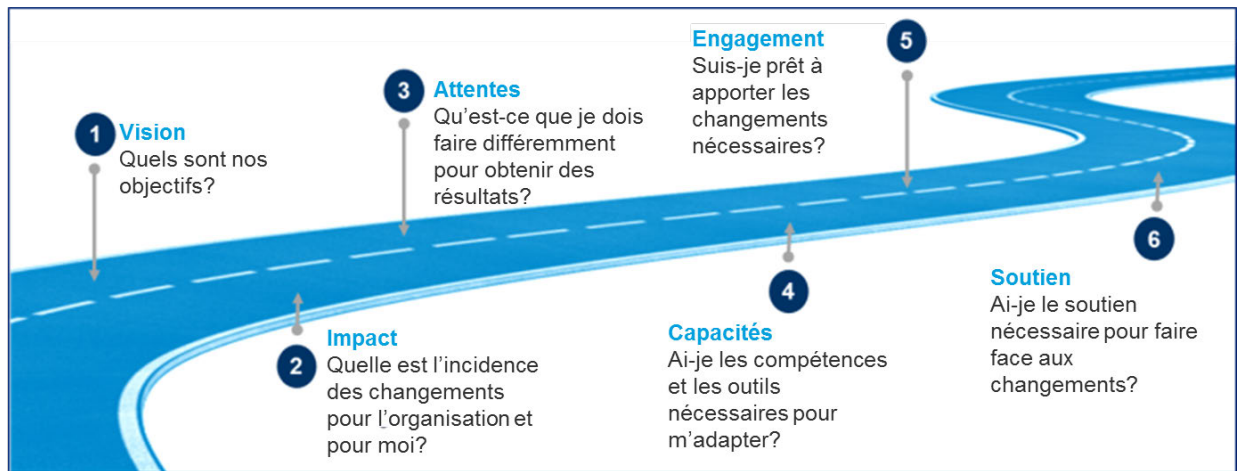
Notre vaste expérience en gestion du changement pour des transformations similaires a donné lieu à une multitude de pratiques exemplaires. Nos meilleurs outils et méthodes sont mis à la disposition de la Société pour fournir un soutien de qualité et une valeur mesurable. Nous croyons que la gestion du changement est une réussite lorsque les conditions suivantes sont réunies :

 Fondé sur le comportement	Nous appuyons le leadership pour définir les comportements clés qui assurent le succès et pour prendre les mesures qui encouragent ces comportements.
 Fondé sur l'analyse	Pendant chaque phase du programme de transformation, nous évaluons et analysons le programme de gestion du changement organisationnel et le modifions selon les besoins.
 Intégré	Nous harmonisons le programme de gestion du changement organisationnel avec l'approche de la mise en œuvre de la technologie, qui offre une intégration sans interruption avec tous les éléments de la mise en œuvre du programme.
 Axé sur l'utilisateur final	Nous soulignons l'engagement de l'utilisateur final parce que nous sommes convaincus qu'il est la clé de l'adoption et de la réalisation de la valeur opérationnelle.

Dans la phase de Fondation de ce programme de transformation, notre équipe aura l'occasion de travailler avec la vôtre pour former une seule équipe (« Team Lead » en gestion du changement et analystes du changement de la Société, Réseau d'agents de changement et autres membres de l'équipe de direction), d'élaborer un plan de travail détaillé et d'adapter notre méthodologie et notre approche proposées pour assurer l'accord avec les méthodologies, outils et processus internes de la Société, dont le *cadre de référence en gestion du changement de la Société* fourni suite au dialogue compétitif. Les rôles et responsabilités proposés pour chaque membre de l'équipe, définis à la question « b » de cette section, seront examinés pour nous assurer que chacun d'entre eux comprend bien ce qui est attendu de lui.

L'objectif ultime de la stratégie globale de la gestion du changement est d'accompagner la Société dans sa transformation. Les principales activités comprennent une évaluation et la gestion de l'état de préparation de la Société au changement, les activités de soutien et d'encouragement concernant la participation de la direction et son influence sur le changement, et la préparation et la mobilisation des intervenants touchés. Les activités de cette discipline sont axées sur la création d'un leadership visible pour influencer les changements et en

promouvoir l'adoption par la mobilisation active des employés, des directeurs et des groupes d'intervenants touchés identifiés par la Société. Une stratégie de gestion du changement organisationnel efficace axée sur l'adoption répond aux questions de l'utilisateur final avant même qu'il ne les pose. Les réponses à ces questions encouragent l'adhésion des parties prenantes affectées par le changement comme indiqué sur la courbe d'adhésion au changement ci-dessous :

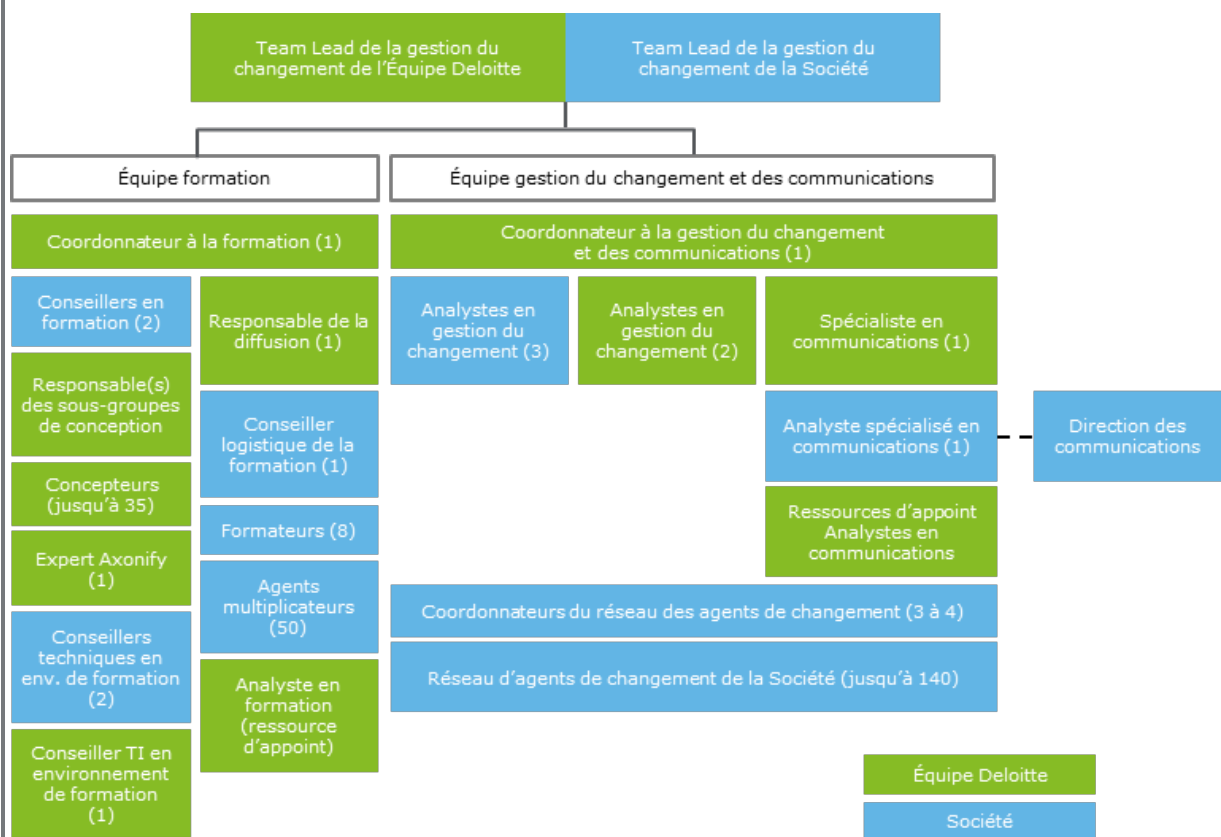


- A. 1. Quelle organisation (organigramme et composition de l'équipe) l'Alliance entend-elle mettre en place pour assurer une gestion coordonnée (1 seul « Team Lead ») des services de gestion de changement, de communication et de formation;
2. Quelle organisation (organigramme et composition de l'équipe) spécifique à la gestion du changement, l'alliance entend-elle mettre en place prenant en considération l'utilisation d'un réseau d'agents de changement internes et le soutien à donner au « leader » de la Société, responsable de la gestion du changement?

Nous présentons dans cette section l'organisation spécifique à la gestion du changement proposée, amendée suite aux addendas reçus. Entre autres, l'Équipe Deloitte comprend que, pour la gestion du changement, de communication et de formation, la Société s'attend à ce qu'un seul « Team Lead » soit présenté, soit celui en gestion du changement. Il est clair que le « team lead » de la Société aura la responsabilité, en étroite collaboration celui de l'Équipe Deloitte, de gérer les conseillers responsables de coordonner les activités de communication et de formation, en plus des activités propres à la gestion du changement.

Les « Team Leads » de la gestion du changement de la Société et de l'Équipe Deloitte agissent en tant que leaders des équipes de la gestion du changement, des communications et de la formation. Cela assurera la coordination et l'accord entre ces trois volets importants. Afin d'assurer un bon alignement et une coordination efficace avec les autres équipes du programme, les « Team Leads » de la gestion du changement participeront aux réunions du comité de gestion du programme selon les besoins, ainsi qu'aux réunions du comité d'intégration.

Le schéma ci-dessous illustre la structure organisationnelle de l'équipe globale de la gestion du changement proposée, qui est sous la responsabilité du Directeur de chantier Affaires et TI de l'organigramme global, et qui inclut les équipes de formation et de communication.



Notre approche en gestion du changement se concentre sur la mobilisation des intervenants de la Société qui appuieront l'équipe du programme dans ses efforts de mise en œuvre.			
Puisque la Société est maître d'œuvre et maître d'ouvrage du programme de transformation, nous croyons essentiel que les « Team Leads » en gestion du changement de l'Équipe Deloitte et de la Société agissent en coresponsabilités tout au long du programme. De manière à nous assurer que cette coresponsabilité soit en harmonie avec toutes les équipes de travail, nous proposons une formule de cogestion. Ci-dessous, nous vous présentons comment se traduira cette formule de cogestion, comme initialement mentionné dans la section 3.8.1. Organisation du programme et mécanismes de gouvernance :			
- La formule de cogestion est mise en place dès le début du programme; - Sous une formule de cogestion, il y a 1 « team lead » de l'Équipe Deloitte et 1 « team lead » de la Société; - Les 2 « team leads » sont responsables de livrer <i>conjointement</i> le plan de travail; - Les « team leads », de la Société et de l'Équipe Deloitte, se rapportent tous les deux aux directeurs de chantier Affaires-TI; - Une approche par consensus est privilégiée par les deux « team leads » pour livrer conjointement le plan de travail; - Le « team lead » de l'Équipe Deloitte apporte son expérience de projets similaires et le « team lead » de la Société apporte sa connaissance de l'organisation et le cadre de référence de la Société; - Le « team lead » de la Société bénéficie d'un programme d'apprentissage dans l'action et d'un transfert de connaissances en continu; - En tant qu'expert stratégique en gestion du changement, et par son expérience dans des programmes de transformation, le « team lead » de l'Équipe Deloitte contribue au développement des compétences et au transfert de connaissances de l'équipe de la Société. De plus, notre expert stratégique s'assurera de mettre à profit les meilleures pratiques et leçons apprises sur des programmes d'envergure tant en matière de planification que d'exécution des différentes activités du programme et d'utilisation de la méthodologie EVD pour SAP.			
Une répartition optimale des efforts entre l'Équipe Deloitte et l'équipe de la Société			
L'équilibre entre la contribution de la Société et celle de l'Équipe Deloitte est un élément clé pour la réussite d'un tel programme. L'implication constante de l'équipe de la Société est cruciale pour assurer l'appropriation des nouvelles façons de faire qu'entraîne la mise en place d'un PGI. Le tableau ci-dessous présente la répartition des efforts pour les activités de la gestion du changement, des communications et de la formation. Il démontre que l'Équipe Deloitte comprend bien le fait que l'implication interne est essentielle et primordiale au développement de l'autonomie de la Société dans le cadre de son programme de transformation.			
Gestion du changement, communication et formation			
Rôles	Nombre de ressources de l'Équipe Deloitte	Nombre de ressources de la Société	Participation Société
« Team Leads » en gestion du changement	1	1	50%
Analystes en gestion du changement (incluant le coordonnateur de la gestion du changement et des communications)	3	3	50%
Réseau d'agents de changement (incluant les coordonnateurs du Réseau) <i>En fonction de l'organigramme, nous estimons le nombre d'agents de changement entre 120 et 140, soit les personnes qui sont impliquées dans les opérations pour les secteurs où les employés vivront le changement.</i>	0	Entre 120 et 140	100%
Spécialistes en communication	1 à 2	1	33% à 50%
Coordonnateur de la formation	1		0%
Responsable de la planification et de la conception	1		0%
Responsable de la diffusion	1		0%
Conseillers en formation et concepteurs pédagogiques	Jusqu'à 35	2	5% à 10%
Conseiller à la logistique <i>Note : Il est important que le conseiller à la logistique soit un employé de la Société. Nous avons estimé qu'un des 3 conseillers en formation, rendu disponible par la Société, pourrait jouer ce rôle.</i>	0	1	100%
Formateurs	0	8	100%
Agents multiplicateurs (aussi nommés « super-utilisateurs »)	0	50	100%

Conseillers techniques en environnement de formation	1	2	66%
Expert Axonify	1	0	0%

Note : Les partenaires RH seront sollicités pour fournir du soutien à l'équipe de gestion du changement si l'analyse d'impact révèle qu'il y aura des changements aux tâches des employés syndiqués.

Le Réseau des agents de changement, un incontournable pour bien vivre la transformation organisationnelle de la Société

Il existe trois grands groupes d'intervenants impliqués dans la gestion du changement. Chacun des groupes ci-dessous a un rôle essentiel à jouer dans le soutien de la transformation, dans l'adoption des nouveaux processus et des technologies de soutien au sein de leurs vice-présidences respectives. Ces groupes seront les ambassadeurs des communications pour le programme. Ils seront prêts à parler des objectifs, des avantages et de l'approche du programme, à faire le suivi des activités du programme à l'échelle locale et à écouter les questions et les préoccupations afin de repérer et d'atténuer la résistance au changement.

Équipe de la gestion du changement - Planifie la stratégie et l'approche du Réseau d'agents de changement - Gère le Réseau d'agents de changement actifs - Organise et tient des réunions mensuelles du Réseau d'agents de changement - Répond aux questions soulevées par les membres du Réseau d'agents de changement - Gère la logistique des programmes du Réseau d'agents de changement - Partage les connaissances recueillies auprès des agents de changement avec les dirigeants du programme - Utilise les connaissances recueillies auprès des agents de changement pour mettre à jour et améliorer, de façon continue, les activités de changement et de communication du programme	Agents de changement - Font preuve d'engagement vis-à-vis du rôle d'agent de changement en restant engagés activement - Assistent aux réunions mensuelles du Réseau d'agents de changement et exécutent les activités de changement - Transmettent les messages communiqués durant les réunions du Réseau d'agents de changement à leurs pairs et leur demander de formuler leurs commentaires et préoccupations - Signalent les mises à jour et les préoccupations à l'équipe du changement - Jouent, sur demande, un rôle de soutien dans diverses activités liées au changement, particulièrement les réunions de l'installation	Gestionnaires des agents de changement - Aident à choisir les agents du changement recommandés par les employés pour assumer le rôle - Comprennent le rôle des agents de changement - Appuient les subordonnés directs qui agissent comme agents de changement en les aidant à ajuster leur charge de travail si nécessaire pour leur permettre de participer aux activités du Réseau d'agents de changement - Permettent aux agents de changement de parler avec leurs pairs à propos du programme - Consultent périodiquement les subordonnés directs qui agissent comme agents de changement pour leur demander leurs commentaires et les progrès qu'ils ont réalisés
---	--	---

Nous lancerons le Réseau d'agents de changement dans le cadre des activités de lancement du programme de gestion du changement. Nous avons estimé que 120 à 140 agents de changement pourraient être impliqués. Nous avons retenu ce nombre en nous basant sur la grille qui estime le niveau d'impact par clientèle et par processus. Le nombre d'agents de changement par vice-présidence sera confirmé à l'étape de Fondation.

Ces agents, dont plusieurs sont « sur le terrain », seront impliqués à différents moments et à différentes intensités tout au long de l'avancement du programme. Pendant tout le cycle du programme, les coordonnateurs des agents de changement, qui auront été proposés pour les représenter en comité de suivi de l'équipe de gestion du changement, assureront le suivi des activités du Réseau d'agents de changement par des réunions et communications régulières en fonction de chaque livraison. Ces derniers seront aussi très impliqués dans la mise en œuvre de plans d'action ciblés par groupes de parties prenantes affectées par le changement.

Des indicateurs de performance propres à la gestion du changement, nécessaires à une forte mobilisation de tous les acteurs dans la transformation

Les « Team Leads » de la gestion du changement auront bien entendu à suivre et à évaluer régulièrement les activités de gestion du changement, des communications et de la formation, tout au long du programme. Il est donc primordial de bien déterminer les résultats attendus et donc, de doter la gestion du changement d'indicateurs de performance dès la phase de Fondation du programme.

Une fois fixés, les indicateurs de performance serviront de références pour les objectifs à atteindre tout au long du programme et guideront les actions et priorités de l'équipe. De plus, les résultats des sondages sur l'état de préparation au changement, qui seront effectués auprès des utilisateurs finaux, vont corroborer ou infirmer les faits qui seront transmis par les agents de changement.

Concrètement, dans l'action, les principes qui pourront être suivis sont :

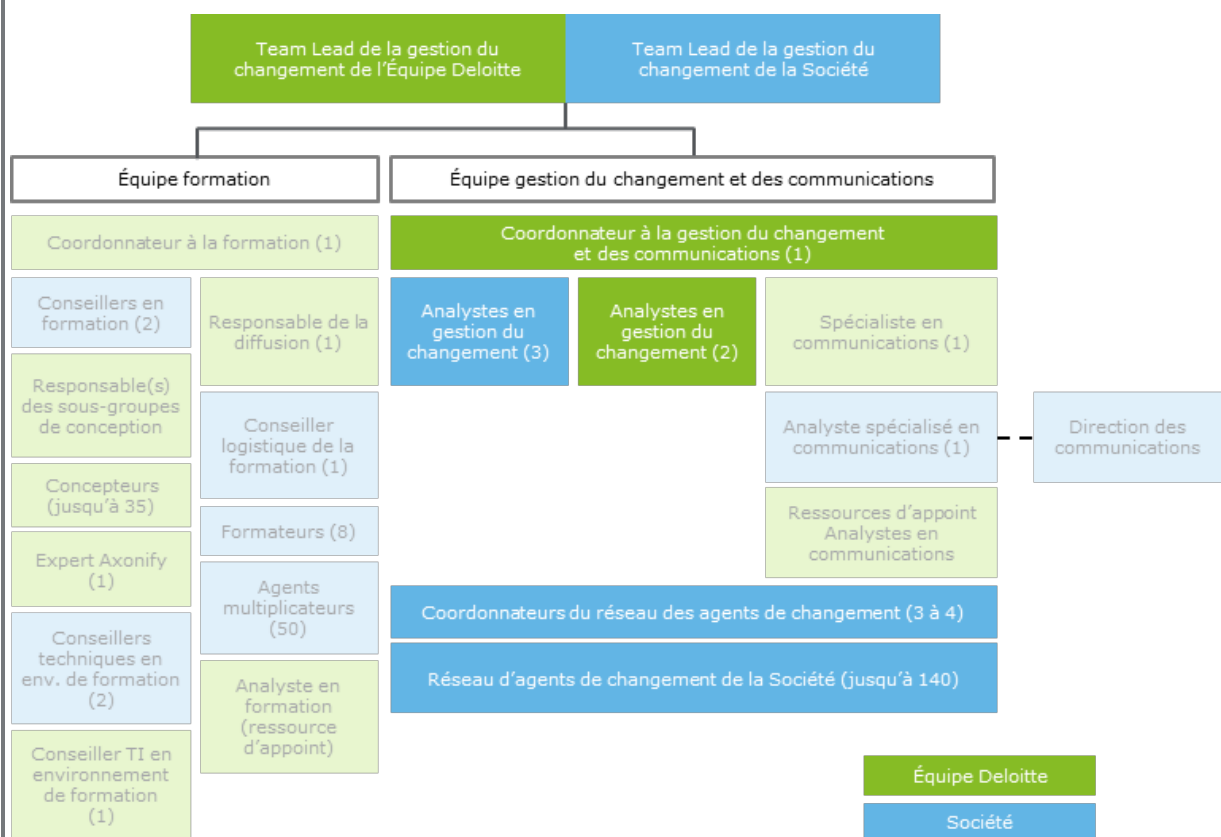
- Les indicateurs de performance et de succès seront définis en étroite collaboration avec les ressources de la Société impliquées en gestion du changement, en communication et en formation;
- Les activités d'évaluation et de suivi permettront d'identifier les lacunes, les points à améliorer ainsi que leurs causes;

- Les activités d'évaluation seront basées sur des indicateurs de succès et de performance préétablis, lesquels seront définis de manière SMART : spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels;
 - Des activités d'évaluation et de suivi seront réalisées non seulement à la fin de chaque livraison, mais également sur une base régulière, aux étapes importantes du processus de transformation.
 - Ces activités pourront prendre différentes formes, telles que :
 - Des tableaux de bord orientés sur la performance des équipes à maîtriser le changement;
 - Des bilans des activités de gestion du changement, des communications et de la formation;
 - Des questionnaires d'appréciation des formations offertes. Il s'agit de questionnaires généraux portant sur la qualité et l'utilité de la formation en fonction des besoins du participant, l'apport de nouvelles compétences, etc.;
 - Des sondages auprès de l'auditoire visé (haute direction, employés et gestionnaires). Ces sondages constitués d'une dizaine de questions portent sur différents aspects, tels que la pertinence du message, la pertinence du médium utilisé, la disponibilité et l'accessibilité de l'information;
 - La rétroaction informelle est également un moyen indispensable de mesurer la performance. En effet, au fur et à mesure que le programme avance et que les activités de gestion du changement, des communications et de la formation ont lieu, une écoute constante et une attention particulière sont portées au « bruit informel » que l'on entend et aux constats que l'on fait. Cette écoute constante permet de rester à l'affût de ce qui se passe et ainsi de s'adapter et de s'ajuster rapidement;
- À ce chapitre, les sessions de travail avec les agents de changement, les équipes fonctionnelles et les gestionnaires donnent une information précieuse sur l'état de préparation au changement, sur la façon dont le changement est en train de se vivre et d'évoluer à l'intérieur de l'organisation. Cette information nous donne une bonne évaluation du niveau d'engagement et d'appropriation du changement.

Ainsi, l'Équipe Deloitte s'assurera d'accompagner le « Team Lead » de la gestion du changement de la Société et son équipe, à définir ces indicateurs et à les suivre tout au long du programme. Ces indicateurs de performance pourront guider les décisions du Bureau de programme et même influencer certaines actions ou priorités.

B. Quels sont les rôles et responsabilités prévus pour l'équipe tant sur le plan des ressources de l'alliance que sur celui des ressources internes de la Société

Nous présenterons dans cette section les rôles et responsabilités prévus pour l'équipe de gestion du changement ainsi que les bénéfices supplémentaires de cette approche. Dans la structure d'équipe ci-dessous, seules les responsabilités des profils présentés dans les boîtes mises en surbrillance sont décrites puisque les responsabilités des rôles associés aux activités de communication et de formation sont décrites aux sections 3.8.1.6 Approche préconisée en communication et 3.8.1.7. Approche préconisée en formation.



Ressource	Rôles et responsabilités
« Team Lead » de la gestion du changement de la Société	Comme proposé précédemment, les « Team Leads » en gestion du changement collaboreront selon une approche de cogestion. Plusieurs des responsabilités énumérées ci-dessous et annotées d'un « * » seront prises en compte selon cette approche, avec le « Team Lead » de la gestion du changement de l'Équipe Deloitte. • « Team Lead » de la gestion du changement du programme en cogestion avec le « Team Lead » de la gestion du changement de l'Équipe Deloitte; • Dirige les activités quotidiennes du coordonnateur de la gestion du changement et des communications, ainsi que celles du coordonnateur de la formation, et assure l'orientation du programme de gestion du changement;* • Dirige l'exécution des activités et livrables du programme de gestion du changement;* • S'occupe des communications officielles avec les cadres de la Société;* • Dirige le développement de la stratégie et du plan de changement. La stratégie et le plan d'ensemble détaillés du changement seront en accord avec la stratégie et le plan d'ensemble des communications;* • Participe aux réunions du comité de gestion du programme, le cas échéant, pour se faire une idée de l'alignement sur la direction et le programme, et propose une stratégie pour atténuer tout risque éventuel lié au changement;* • Évalue et gère les risques du programme de gestion du changement, des communications et de la formation de façon continue;* • Fournit l'orientation et l'alignement pour les risques et les enjeux du changement par des réunions de suivi avec le Bureau de programme et le comité de gestion du programme;* • Participe activement aux réunions du comité d'intégration afin d'assurer un arrimage adéquat des actions de gestion du changement avec les actions des autres équipes du programme;* • Organise des réunions bimensuelles avec le Directeur de chantier Affaires-TI pour évaluer la satisfaction globale quant aux volets de la gestion du changement, des communications et de la formation;* • Apporte un rôle-conseil auprès de la Direction des ressources humaines de la Société pour la stratégie des relations de travail. Il apportera son soutien dans l'élaboration des stratégies, messages clés et impacts des changements;* • Approuve tous les livrables produits par l'équipe de gestion du changement, des communications et de la formation; • Encadre le travail entourant les activités de gestion du changement, de formation et de communication des ressources de la Société; • Assure l'application du cadre de référence en gestion du changement retenu pour le projet; • Est responsable de l'élaboration de la stratégie de relations de travail (messages clés, impacts des changements, etc.).
« Team Lead » de la gestion du changement de l'Équipe Deloitte	• « Team Lead » de la gestion du changement du programme en cogestion avec le « Team Lead » de la gestion du changement de la Société. (Voir les responsabilités annotées d'un « * » dans la liste ci-dessus, associées au « Team Lead » de la gestion du changement de la Société); • Agit à titre de conseiller stratégique aux équipes de gestion du changement, des communications et de la formation; • Offre son expérience et son expertise de la gestion du changement, des communications et de la formation à l'équipe du programme de la Société; • Est responsable de l'assurance de la qualité des livrables et de la satisfaction globale de la Société avec les équipes et les activités de gestion du changement, de formation et de communication de l'Équipe Deloitte; • Développe et partage le profil de compétences recherché pour les agents de changement; • Effectue les revues de la qualité des livrables de gestion du changement et veille à obtenir les approbations de la Société pour tous les livrables; • Fournit l'orientation et l'alignement pour l'approche et les activités relatives au changement aux équipes de communication et de formation, au « Team Lead » de la gestion du changement de la Société et à la VPTI; • Examine le travail de mobilisation à intervalles réguliers, pour ce qui est de la valeur et de la qualité. Un tableau de bord sera développé par le coordonnateur à la gestion du changement et des communications au sujet des indicateurs de performance préétablis, pour mieux faire le suivi de l'assurance de la qualité et de la valeur du service; • Soutient l'élaboration de la stratégie de relations de travail (messages clés, meilleures pratiques, impacts des changements, etc.).
Coordonnateur à la gestion du changement et des communications de l'Équipe Deloitte	• Dirige l'exécution du plan de changement, en appui aux deux « team leads »; • Coordonne les activités quotidiennes des équipes de la gestion du changement et des communications; • Assure un suivi quotidien et régulier auprès des « Team Leads » en gestion du changement; • S'assure de l'exécution des activités et livrables du programme de gestion du changement; • Dirige et supervise les relations avec les membres du Réseau d'agents de changement;

	• Coordonne l'exécution de tous les livrables et activités de communication. Toutes les communications nécessiteront l'approbation d'un responsable de la Société; • Développe le tableau de bord de l'équipe de gestion du changement; • Prend en charge l'élaboration de la stratégie et du plan de communication, en appui aux « Team Leads » en gestion du changement de la Société et de l'Équipe Deloitte. Ces livrables nécessitent l'approbation de la Direction des communications de la Société; • Effectue les revues de la qualité de tous les livrables de l'équipe des communications; • Organise des réunions hebdomadaires pour faire le point avec tous les membres de l'équipe des communications; • Assure la mise en œuvre du plan de communication.
Analystes en gestion du changement de la Société	• Participent au développement de la stratégie et du plan de changement; • Participent activement au développement des principaux livrables de la gestion du changement; • Agissent en tant que spécialistes du changement (évaluations des impacts, état de préparation au changement) et travaillent étroitement avec l'équipe de gestion du changement pour appuyer la réalisation du plan de gestion du changement; • Conçoivent, développent et mettent en œuvre les livrables et activités du changement; • Appuient l'exécution des activités de gestion du changement pendant les périodes de pointe du programme; • Travaillent étroitement avec les « Team Leads » de la gestion du changement de la Société et de l'Équipe Deloitte; • Entretiennent les relations avec les membres du Réseau d'agents de changement.
Analystes en gestion du changement de l'Équipe Deloitte	• Participent au développement de la stratégie et du plan de changement; • Participent activement au développement des principaux livrables de la gestion du changement; • Agissent en tant que spécialistes du changement (évaluations des impacts, état de préparation au changement) et travaillent étroitement avec l'équipe de gestion du changement pour appuyer la réalisation du plan de gestion du changement; • Conçoivent, développent et mettent en œuvre les livrables et activités du changement; • Appuient l'exécution des activités de gestion du changement pendant les périodes de pointe du programme; • Travaillent étroitement avec les « Team Leads » de la gestion du changement de la Société et de l'Équipe Deloitte; • Entretiennent les relations avec les membres du Réseau d'agents de changement.
Coordonnateur(s) du Réseau des agents de changement de la Société <i>Note : Le nombre de coordonnateurs varie dans le temps, en fonction des livraisons.</i>	• Est partie prenante du Réseau des agents de changement; • Coordonne les relations avec les membres du Réseau d'agents de changement; • Représente les agents de changement aux rencontres de suivi statutaires dirigées par le coordonnateur de la gestion du changement et des communications; • S'assure des implications et du suivi des interventions des agents de changement; • Agit comme répondant de premier niveau pour les agents de changement.
Agents de changement de la Société	• Assistent aux réunions mensuelles du Réseau d'agents de changement et exécutent les activités de changement. La fréquence des réunions du Réseau d'agents de changement augmentera toutes les deux semaines lors des périodes de pointe avant le déploiement d'une livraison; • Transmettent les messages communiqués durant les réunions du Réseau d'agents de changement à leurs pairs et s'assurent de leur demander de formuler leurs commentaires et préoccupations.

Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble des rôles prévus de l'Équipe Deloitte et de la Société pendant le processus d'approbation des livrables liés à la gestion du changement. La matrice RACI est utilisée pour définir les rôles pour chaque livrable clé.

Définition de la matrice RACI

Responsable (R)	La personne qui effectue le travail en vue de réaliser les tâches, activités, livrables. Elle a la responsabilité de la réalisation du travail. Il peut exister plusieurs personnes dans ce rôle.
Imputable (A)	La personne qui est imputable de la réalisation correcte et complète et de l'approbation des tâches, activités, livrables. Une seule personne peut tenir ce rôle et elle doit être un membre désigné de la direction de la Société.
Consulté (C)	Les personnes qui fournissent l'information sur l'activité et avec lesquelles une communication bilatérale est entretenue.
Informé (I)	Les personnes qui sont tenues informées de la progression et avec lesquelles la communication est unilatérale. Ces personnes sont touchées par le résultat de l'activité et doivent être tenues informées.

Livrables	« Team Lead » de la gestion du changement de la Société	« Team Lead » de la gestion du changement de l'Équipe Deloitte	Réseau d'agents de changement de la Société	Coordonnateur / spécialiste en communication et coordonnateur de la formation	Bureau de programme
1. Stratégie globale de gestion du changement et plan du programme pour l'équipe	A	R	s.o.	C	C
2. Évaluation des intervenants	A	R	s.o.	C	C
3. Plan de mobilisation et de participation des intervenants	A	R	s.o.	C	C
4. Plan d'évaluation de l'état de préparation au changement	A	R	s.o.	C	C
5. Plan d'alignement au leadership	A	R	s.o.	C	C
6. Sélection des agents de changement	A	R	C	C	C
7. Stratégie détaillée de la gestion du changement	A	R	C	C	C
8. Outils de mobilisation des intervenants	A	R	C	C	I
9. Sondage sur l'état de préparation au changement	A	R	C	C	I
10. Plan du projet des agents de changement	A	R	C	C	C
11. Évaluation initiale du changement	A	R	C	C	I
12. Rapports périodiques sur la mobilisation des intervenants	A	R	I	C	I
13. Rapports périodiques sur l'état de préparation au changement (tableau de bord)	A	R	I	C	I
14. Rapports périodiques sur le réseau d'agents de changement (tableau de bord)	A	R	C	C	I
15. Évaluation et plan de l'impact du changement	A	R	C	C	C
16. Rapport d'efficacité du changement	A	R	I	C	I
17. Stratégie de l'identification des compétences et de l'acquisition des ressources	A	R	C	C	I
18. Évaluation de la stratégie de la gestion du changement et leçons apprises	A	R	C	C	C
19. Tableau de bord de la gestion du changement	A	C	I	R	I

C. Quels sont les moyens utilisés pour adresser la répartition géographique des clientèles touchées	
Nous présenterons dans cette section les moyens utilisés pour prendre en considération la répartition géographique des clientèles touchées et leurs bénéfices supplémentaires pour la Société. La mise en place du Réseau d'agents de changement permet de s'assurer que tous les intervenants concernés sont identifiés clairement et appuyés pendant tout le cycle de vie du programme. Nous nous assurons que chaque emplacement comportant des parties prenantes affectées par le changement est représenté au sein du Réseau d'agents de changement. Des communications ciblées, en utilisant les outils de communication disponibles à la Société, permettent de s'assurer que ces parties prenantes sont informées des changements qui les concernent, et ce, tout au long du programme. Tous nos professionnels sont flexibles et en mesure de travailler dans les différents bureaux de la Société. Par exemple, pendant les déploiements importants, nous envoyons souvent nos équipes sur les lieux pour appuyer les activités de gestion du changement, de communication et de formation. De plus, pendant le cycle de vie du programme, notre équipe peut participer à des tournées de présentation pour démontrer les capacités du nouveau système aux utilisateurs finaux partout au Québec ainsi que livrer des présentations au différent comités de gestion en région. Une attention particulière sera apportée aux employés qui vivront le changement dans des régions éloignées. Un membre de l'équipe de gestion du changement pourrait être envoyé en région à des moments clés du projet en fonction des risques identifiés dans l'analyse d'impact. Dans le cadre de la méthodologie « Enterprise Value Delivery » (EVD) de l'Équipe Deloitte, plusieurs guides donnent des directives précises sur les méthodes pour personnaliser les tâches pour un projet précis, soit une méthode pour chaque scénario. La méthodologie permet de personnaliser facilement l'approche aux communications en fonction des emplacements des différents bureaux de la Société, des groupes d'intervenants internes et externes et des demandes d'un environnement opérationnel complexe. Pendant chaque phase du programme, la méthodologie EVD nous permet d'organiser les équipes de projet, de communiquer aux responsables du projet le progrès et de déterminer et gérer les risques et les enjeux en temps opportun.	
Phase du programme	Activités clés
Fondation	• Communiquer la vision à l'équipe en organisant des réunions; • Discuter de l'approche, du calendrier et des étapes clés avec les responsables régionaux; • Intégrer le calendrier pour les participants à l'échelle régionale.
Conception générale	• Organiser des séances de conception (nous recommandons la participation sur les lieux dans des endroits clés ou la participation à distance); • Confirmer la conception globale dans les centres locaux pour déterminer toute exigence locale.
Réalisation	• Mobiliser les utilisateurs locaux pour élaborer la stratégie de communication; • Mobiliser les participants locaux dans le cadre du plan de communication.
Livraison et logistique	• Faire participer tous les agents de changement locaux; • Se concentrer sur la préparation, les communications et la formation; • Expliquer aux super-utilisateurs les communications pour appuyer la mise en œuvre.
Surveiller et maintenir	• Continuer de satisfaire aux exigences locales en matière de communication pour les activités après la mise en œuvre; • Faciliter la transition du projet auprès des ressources locales.
Notre approche permet d'utiliser plusieurs outils de communication, y compris des technologies électroniques pour faciliter les communications et répondre aux besoins des différents bureaux de la Société. Nous utiliserons les outils de collaboration usuels de la Société, selon les besoins, par exemple un portail Microsoft SharePoint et un portail intranet qui permettent l'accès à toute l'équipe des communications et aux intervenants de la Société. Tous les membres de l'équipe proposée maîtrisent l'outil SharePoint. Notre équipe offre un grand nombre d'options de connectivité pour faciliter la réalisation du projet en permettant l'accès aux outils et aux matériels de soutien de l'entreprise pour tous les bureaux de la Société. Cela améliorera notre capacité d'assurer des communications continues avec les intervenants et les employés de la Société indépendamment de leur emplacement.	
D. Quelles sont les stratégies de gestion de changement adaptées à la réalité de chacune des clientèles qui sont considérées	
Nous tenons à préciser dans cette section les stratégies envisagées pour chacune des clientèles énumérées dans le document d'appel d'offres, incluant les équipes TI et les pilotes d'affaires. Le tableau suivant reprend donc chacune des grandes familles de clientèles et liste les éléments de stratégie envisagés pour chacune d'elles. Il est aussi prévu que l'ensemble des acteurs impliqués dans le programme bénéficieront de la « Certification SAAQ », décrit dans la section 3.8.1. Organisation du programme et mécanismes de gouvernance, offert dès la phase de Fondation. Aussi, puisque la formation fait partie des stratégies de gestion du changement, quelques éléments de la stratégie de formation sont présentés à cette section et seront repris au 3.8.1.7. Approche préconisée en formation, portant sur l'approche préconisée en formation.	

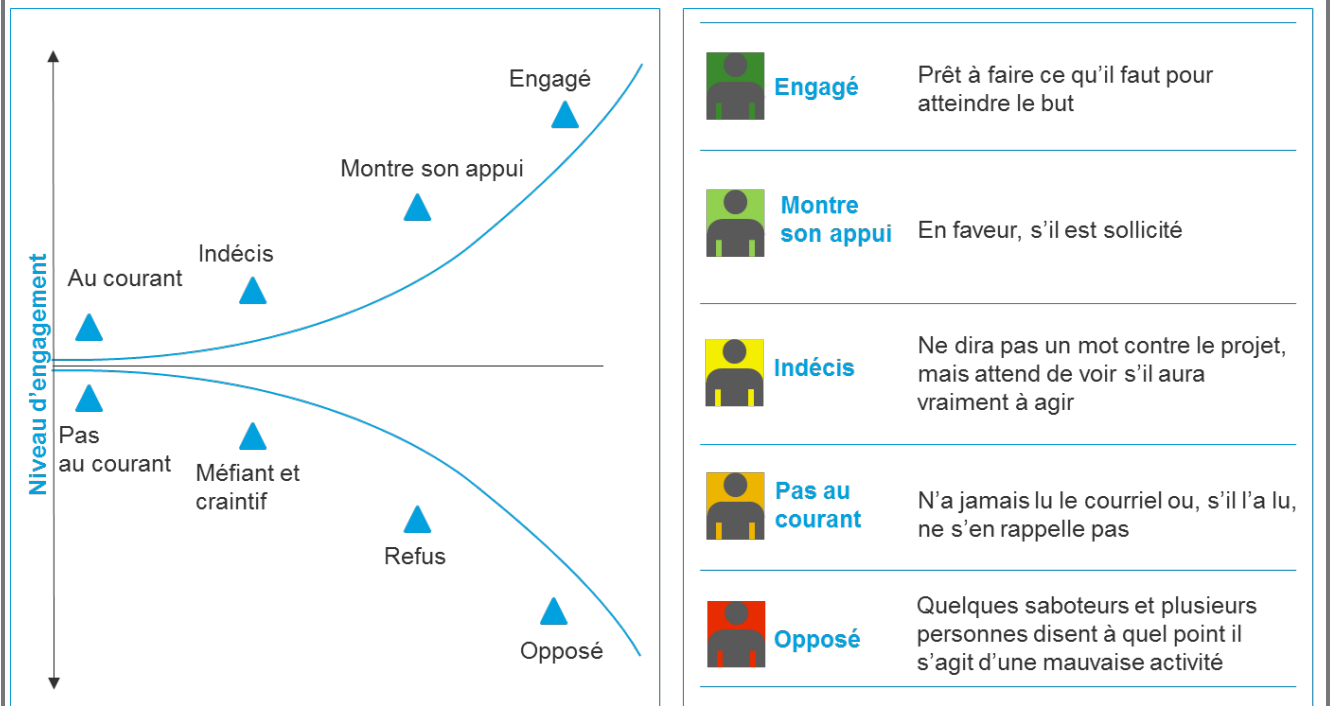
Clientèles	Éléments de stratégie de gestion du changement envisagés
La clientèle du volet des affaires (interne) Clientèles internes • Présidente et chef de la Direction • VP Affaires publiques et gouvernementales et à la stratégie de la prévention routière • VP Contrôle routier et à la sécurité des véhicules • VP aux Ressources humaines, aux finances et à la performance • VP Indemnisation des accidentés • VP Accès sécuritaire au réseau routier • VP Technologies de l'information	Tous les employés travaillant pour les lignes d'affaires et de soutien vivront un impact en raison du changement amené par le programme, mais à divers niveaux. Il va de soi que les stratégies de gestion du changement pour les employés des lignes d'affaires, qui travaillent quotidiennement en prestation de services et aux opérations, seront différentes de celles des gestionnaires, qui seront aussi touchés. L'analyse d'impacts prévue à l'étape de Fondation permettra ainsi de bien définir les stratégies détaillées et d'adapter les activités de gestion du changement à chacune des clientèles du volet des affaires. À titre d'exemple, pour certains corps d'emploi, des activités d'accompagnement et de soutien pourront suffire à aider les employés à bien vivre le changement. Pour d'autres clientèles, dont celles travaillant en prestation de services dans les directions régionales, la combinaison d'informations constantes, d'accès à de la formation en ligne et d'aide à la tâche ainsi que de l'accompagnement de proximité par les super-utilisateurs, seront les principaux éléments qui seront mis de l'avant par la stratégie de gestion du changement. Soutien d'affaires (pilotage) Dans les lignes d'affaires, il y a aussi des clientèles spécifiques pour qui la stratégie proposera des activités de gestion du changement qui pourront être sous forme de <u>formation dans l'action</u>. C'est le cas des pilotes d'affaires, aujourd'hui intégrés dans les lignes d'affaires de la Société, qui devront être étroitement impliqués dans le programme et travailler avec les équipes fonctionnelles. Les employés correspondant à ces profils auront aussi à se familiariser avec les outils. Il va de soi que le Centre d'Expertise jouera aussi un important rôle dans la montée en compétences des pilotes d'affaires à chaque livraison. Ainsi, bien que ces clientèles soient présentes dans les lignes d'affaires et non spécifiquement dans les équipes des technologies de l'information de la Société, elles devront vivre le changement en suivant une stratégie participative, adaptée à la particularité du contexte de leurs opérations. À l'analyse d'impacts, l'Équipe Deloitte s'assurera de bien considérer les besoins de ces clientèles intervenant en soutien d'affaires. Agents de changement Une stratégie de gestion du changement sera aussi réalisée pour les employés et gestionnaires qui joueront le rôle d'agent de changement. Présents en grand nombre et dans toutes les lignes d'affaires, les agents de changement pourront profiter d'activités de gestion du changement qui leur seront propres, de manière à leur permettre de bien jouer leur rôle et de favoriser les échanges sur le terrain. Leur présence répandue permettra aux responsables de la gestion du changement de profiter de leurs intrants afin d'adapter les stratégies de gestion du changement aux réalités qui seront vécues sur le terrain.
La clientèle du volet des affaires (Partenaires) Clientèles externes • Mandataires • Mandataires en vérification mécanique • Concessionnaire automobile • Organismes judiciaires / Organismes privés / police • Population	Un programme d'envergure tel que celui entrepris par la Société implique évidemment de bien considérer les impacts sur les clientèles externes. Effectuée en étroite collaboration avec les ressources internes de la Société, l'analyse d'impacts associée aux diverses livraisons permettra de recommander des stratégies de gestion du changement adaptées et inspirées des activités déjà expérimentées et qui ont eu du succès avec les diverses clientèles externes. Parmi les stratégies de gestion du changement envisagées, une stratégie de formation ou d'information impliquant des capsules en ligne pourra certainement être favorisée pour des clientèles externes touchées par le changement dans leurs opérations régulières et leur prestation de service.
La clientèle du volet des technologies de l'information	La clientèle du volet des technologies de l'information se définit ici par la clientèle qui aura à développer les compétences nécessaires pour, par exemple, paramétrer la nouvelle solution et ses composantes, administrer la nouvelle infrastructure technologique, gérer la base de données avec de nouveaux outils, assurer l'entretien et la continuité, etc. Cette clientèle vivra un lourd impact en raison du changement, car les ressources internes de la Société n'ont pas eu l'occasion d'implanter le progiciel de gestion intégré SAP et ses composantes. L'analyse d'impacts dévoilera assurément que l'impact est grand pour toutes les directions de la VPTI. La stratégie de gestion du changement propre à cette clientèle sera donc axée sur des besoins propres à la spécificité des clientèles, soit : • Pour les gens de la VPTI qui font partie de l'équipe de projet du programme : – Formation initiale de base sur les outils technologiques de la solution (tels que SAP) et les méthodologies à l'étape de la Fondation; – Montée en compétences par de l'accompagnement dans l'action, en s'assurant que les employés internes de la VPTI impliqués dans le programme participent à toutes les étapes en fonction de leur rôle; – Accompagnement et soutien par le Centre d'expertise de la solution (soutien post-implantation); – Définition d'un plan de transfert des connaissances pour les différents rôles « Métier ». • Pour les gens de la VPTI qui ne font pas partie de l'équipe de projet : – Réalisation d'une analyse des besoins et élaboration d'une stratégie de gestion du changement qui pourra inclure des activités de transfert de connaissances et de formation. L'Équipe Deloitte comprend que la mise en œuvre de cette stratégie sera prise en charge par la Société.

Clientèles	Éléments de stratégie de gestion du changement envisagés
La clientèle du volet de la gestion	Les gestionnaires vivront bien entendu un impact en raison du changement et seront aussi des leaders du changement tout au long de la mise en œuvre du programme. L'une des stratégies mises de l'avant par l'Équipe Deloitte est de leur faire expérimenter la coresponsabilité du programme entre la Société et l'Équipe Deloitte, en les faisant participer activement à la « Certification SAAQ ». Dans leur rôle de gestion, les dirigeants auront bien entendu à s'approprier de nouveaux outils de gestion qui soutiendront la prise de décision. Les analyses d'impacts permettront de déterminer le niveau d'accompagnement et de soutien dont les gestionnaires auront besoin pour mener à bien leur travail. Les stratégies de gestion du changement seront adaptées aux différents niveaux hiérarchiques pour tenir compte de la réalité quotidienne de cette clientèle particulièrement sollicitée tout au long du programme. Nous pouvons déjà prévoir que les plans seront bâtis en combinant des activités de soutien, d'accompagnement et de formation.

L'engagement de tous les acteurs est une priorité pour réussir la transformation

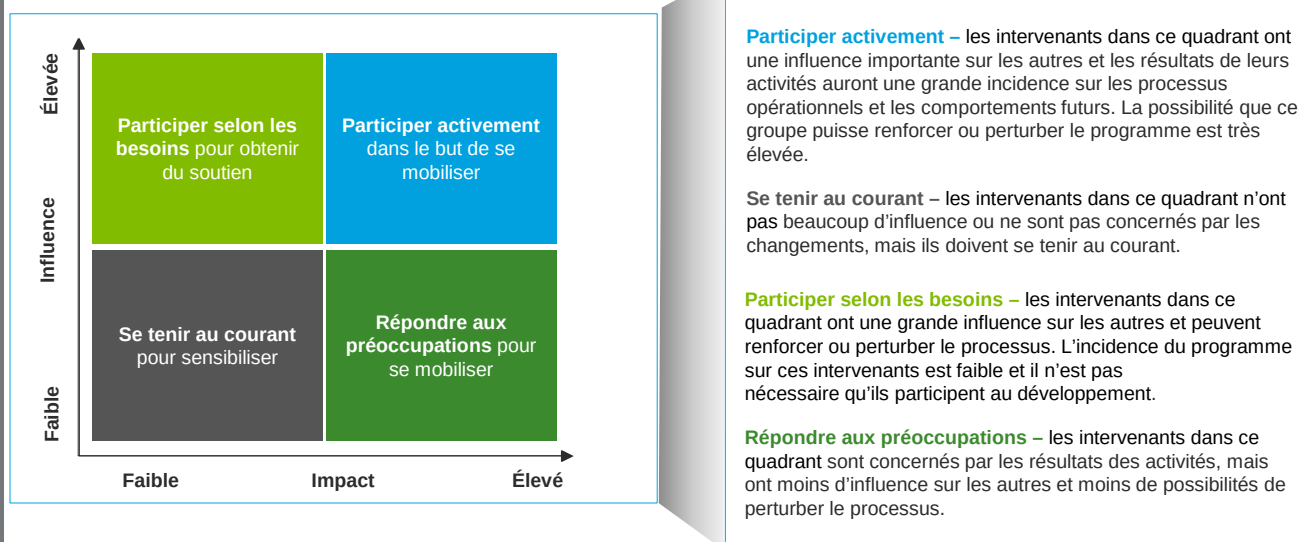
Quelles questions, difficultés ou préoccupations spécifiques affecteront les intervenants de la Société lors de la mise en œuvre? Quels sont les risques ou points de résistance éventuels que nous connaissons maintenant sur ces intervenants? Quel est le type d'information que veulent ces intervenants ou dont ils ont besoin? Pour adapter la stratégie de gestion du changement aux réalités de chaque groupe d'intervenants, notre approche commence par une **évaluation des intervenants**, qui identifie les principaux intervenants de la Société qui sont touchés par la transformation. Les intervenants sont définis comme des personnes ou des groupes, internes ou externes, qui sont affectés par le changement ou qui peuvent l'influencer, et qui ont un intérêt dans les résultats.

Comme première étape de la compréhension des intervenants affectés par le changement, nous travaillerons avec la Société pour identifier et définir tous les groupes d'intervenants et les classer par priorité, ainsi que leur rôle ou association relativement au programme. Cela nous permettra de mieux appréhender leurs situations propres, leurs perspectives ou leur niveau d'engagement. Avec la courbe d'engagement, nous pourrons mesurer leur niveau actuel d'engagement et déterminer le niveau souhaité pour chaque groupe d'intervenants, comme indiqué dans le schéma ci-dessous :



La stratégie de mobilisation des intervenants établira aussi les bases de la définition des exigences relatives aux communications et au changement pour chaque groupe d'intervenants, à partir du niveau actuel d'engagement. La représentation des groupes d'intervenants touchés sur une cartographie des intervenants permettra de définir la façon dont chaque groupe devrait être mobilisé pendant tout le cycle du programme. Cette évaluation servira aussi d'intrant principal de la stratégie et du plan de communication, et de l'analyse des participants à la formation.

Voici un exemple de cartographie des intervenants.

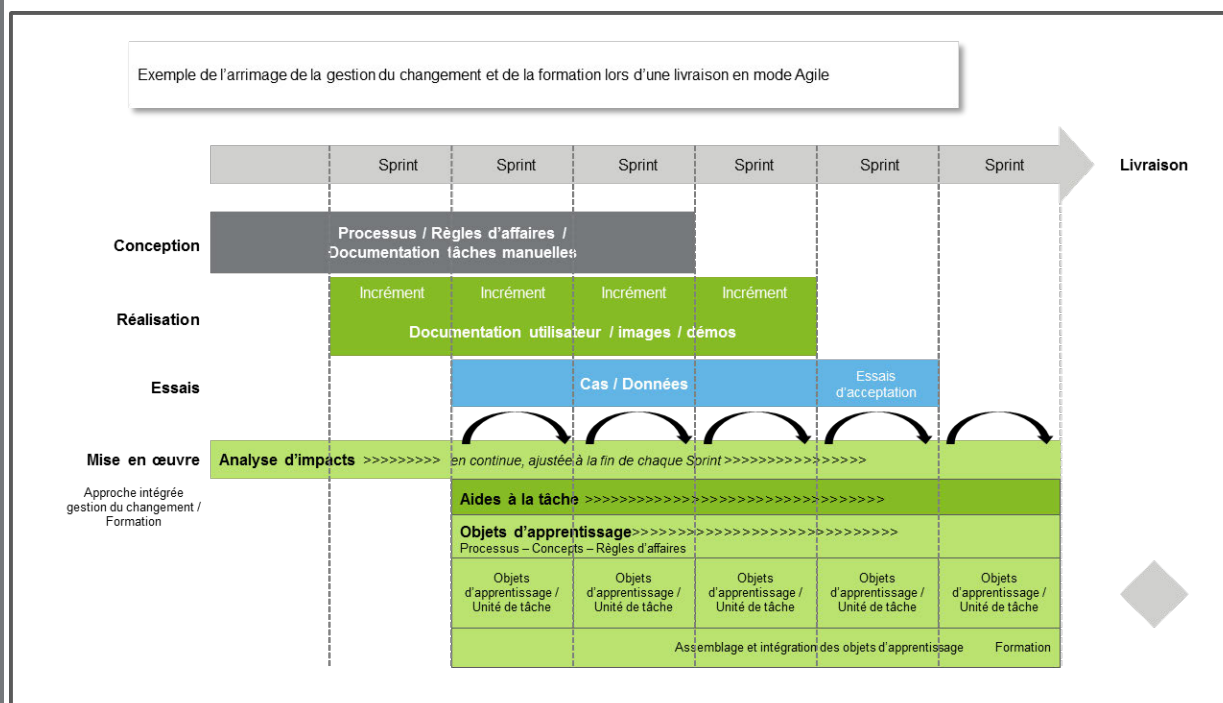


À partir de l'évaluation des intervenants, nous établirons une approche globale de l'engagement des intervenants et des plans précis pour mobiliser les différents groupes d'intervenants, à partir des jalons et du niveau de mobilisation requis.

Les stratégies de mobilisation peuvent prendre plusieurs formes, comme des entrevues, des groupes de discussion, des assemblées générales, des séances d'information pour les directeurs et la participation aux ateliers de conception de processus, les tests d'acceptation et la formation. Les leaders de la Société et les membres du Réseau d'agents de changement influenceront les stratégies de gestion du changement. Cette approche donne à l'équipe de gestion du changement accès à l'ensemble des connaissances, des compétences et de l'expérience de la Société. De plus, elle donne aux gens un sentiment de propriété personnelle, leur donnant l'impression que le programme est quelque chose qu'ils font et non pas quelque chose qu'ils subissent. Le résultat peut être une base importante d'employés de la Société engagés à mener à bien le programme.

E. Dans la méthodologie globale du programme, quels sont les outils et les accélérateurs qui seront utilisés pour réaliser la gestion du changement

Nous présenterons dans cette section les outils et les accélérateurs proposés pour soutenir les activités de gestion du changement et démontrerons leurs bénéfices supplémentaires. En réponse au dialogue compétitif, nous avons pris l'initiative de vous présenter comment les interventions en gestion du changement contribueront au programme dans le cadre d'une approche Hybride Agile. L'image suivante présente comment, dans une approche Hybride Agile, les activités de gestion du changement s'imbriqueront.



La figure présentée ci-dessus démontre bien que :

- **L'analyse d'impacts** commence dès le début de la conception et s'ajuste en continu à la phase de réalisation, après chacun des « sprints »;
- Les **aides à la tâche** et les **objets d'apprentissage** commenceront à être développés à la suite de chaque « sprint ». En effectuant la phase de réalisation des livraisons du programme en mode Hybride Agile, les responsables de la conception des formations seront en mesure de développer plusieurs « modules » de formation ou objets d'apprentissage, tout au long de la réalisation au lieu de tout développer à la fin. Cette approche Hybride Agile permettra ainsi aux équipes de la gestion du

changement, des communications et de la formation d'atténuer la pression exercée par la conception des formations à la fin de l'étape de réalisation et des essais.

Des outils et accélérateurs éprouvés, et adaptés à une implantation PGI

Nous présenterons dans cette section les outils et les accélérateurs proposés pour soutenir les activités de gestion du changement et démontrerons leurs bénéfices supplémentaires.

Le volet de la gestion du changement organisationnel de la méthodologie EVD de SAP de l'Équipe Deloitte est collaboratif, intégré et axé sur les résultats. Les sous-disciplines de la gestion du changement organisationnel s'articulent autour de cinq principaux thèmes qui forment la base du plan de gestion du changement. Aussi, la méthodologie EVD inclut des outils et accélérateurs pour soutenir le développement des livrables et les activités de la gestion du changement. Les outils incluent des gabarits, des questionnaires, des sondages et des exemples de livrables utilisés dans d'autres programmes de transformation. Cette méthodologie est assurément complémentaire au cadre de référence en gestion du changement de la Société, dans le contexte d'implantation du PGI SAP.

Les outils et les accélérateurs clés pour la gestion du changement et de l'alignement organisationnel sont notamment :

Outils/Accélérateurs	Description
« Certification SAAQ »	La « Certification SAAQ » a comme objectif de permettre à l'équipe du programme de faire connaissance, d'apprendre et de s'intégrer. Les objectifs qui définissent le contenu de la « Certification SAAQ » sont résumés ci-dessous : • Faire connaissance : Les employés de la Société faisant partie du programme et ceux de l'Équipe Deloitte font connaissance et se familiarisent avec les méthodes de travail et les préférences de chacun. Ils commencent à tisser des liens avec les membres de leur équipe et à créer une atmosphère de confiance et de collaboration; • Apprendre : Les membres de l'Équipe Deloitte se familiarisent mieux avec l'histoire, la culture, les valeurs et le modèle d'affaires de la Société. Tous les membres de l'équipe ont un niveau de compréhension adéquat à l'égard des nouveaux processus et systèmes à mettre en œuvre pour la Société. À chaque nouvelle étape du programme, les nouveaux membres de l'équipe apprennent à utiliser les outils, les systèmes et les méthodes nécessaires pour remplir leur rôle efficacement; • S'intégrer : Les membres de l'équipe du programme, tant de la Société que de l'Équipe Deloitte, façonnent et adoptent la vision et les objectifs du programme. Ils comprennent le plan du programme, les façons de travailler et les responsabilités en fonction de leur rôle. Ils ont une vision globale de la façon dont ils peuvent contribuer à la transformation de la Société et sont stimulés par le rôle qu'ils y jouent.
Évaluation des intervenants	L'évaluation des intervenants est un outil qui permet d'identifier tous les groupes d'intervenants touchés (internes et externes) et de mesurer le niveau d'influence sur le programme de chaque groupe, le degré de l'impact, le niveau actuel de mobilisation et de soutien et d'autres caractéristiques importantes.
Évaluation de l'état de préparation au changement et adoption	L'évaluation de l'état de préparation et d'adoption du changement se concentre sur des groupes d'intervenants très influents ou affectés par le changement pour évaluer leur état de préparation au changement selon quatre grandes dimensions. 1. Urgence du changement : la compréhension que se fait l'intervenant de la nécessité du changement et sa volonté de s'y engager; 2. Préoccupations des intervenants : la résistance au changement ou les appréhensions de l'intervenant; 3. Contexte organisationnel : facilité organisationnelle prévue de mise en œuvre du changement (en tenant compte de la culture, de l'infrastructure, des initiatives concurrentes, etc.); 4. Habilitation des gens : capacité de l'intervenant en matière de changement (en tenant compte des besoins en formation, en communication, etc.). Cet outil comprend une banque de questions que nous allons personnaliser au contexte de la Société.
Évaluation de l'impact du changement	L'évaluation de l'impact du changement permet de déterminer ce qui va changer (arrêter, commencer, se poursuivre) pour tous les intervenants identifiés. En déterminant les changements en fonction de différents types d'impacts, nous pouvons cerner les meilleures mesures à prendre pour combler les lacunes. Ce gabarit nous permettra d'accélérer le développement de l'analyse d'impact.
Programme d'alignement du leadership	Un ensemble d'activités structurées (séries d'ateliers et document de référence) pour mobiliser les cadres et les principaux leaders, et évaluer de façon visible leur engagement envers le programme. En d'autres mots, tous ces outils donnent une idée générale du degré de compréhension du programme que se font les leaders de la Société, des difficultés éventuelles que pourrait rencontrer le programme du point de vue des leaders et des recommandations à l'appui de l'engagement continu du leadership.

Outils/Accélérateurs	Description
Catalogues de compétences	Fondé sur des pratiques exemplaires, cet outil répertorie les compétences de base requises pour exécuter et exploiter efficacement la solution SAP et permet d'identifier d'éventuelles lacunes.
Analyse de rentabilisation	En utilisant l'analyse de rentabilisation détaillée en tant qu'élément clé, nous travaillerons avec la Société pour choisir les indicateurs clés de performance et les paramètres pour mesurer l'efficacité des activités de communication.
Tableau de bord	Un outil qui sera développé pour faire le suivi hebdomadaire des indicateurs de performance clés liés aux activités de la gestion du changement. Les indicateurs de performance seront inspirés des indicateurs clés contenus dans les outils de gestion de projet du programme.

Les outils et accélérateurs ci-dessus sont des intrants pour le développement des livrables clés de la gestion du changement et alignés avec les livrables de la méthodologie EVD.

F. Quels sont les moyens utilisés pour assurer la coordination et la cohérence entre la gestion du changement, les communications, la formation et l'intégration fonctionnelle

Nous présenterons dans cette section les moyens qui seront utilisés pour assurer la coordination entre la gestion du changement, les communications, la formation et l'intégration fonctionnelle. En plus des éléments de réponse du présent critère, nous souhaitons vous référer à la section 3.8.1.3 Approche préconisée en intégration fonctionnelle où nous avons répondu au critère d) Quels sont les moyens utilisés pour assurer la collaboration, la coordination, la cohérence ainsi que la résolution d'enjeux entre des équipes d'intégration fonctionnelle avec les autres équipes dont celle de la Gestion du changement, des communications et de la formation.

D'entrée de jeu, nous tenons à préciser que le fait de réaliser la phase « réalisation » en mode Hybride Agile nous permet d'intégrer facilement des membres de l'équipe de la gestion du changement, dont les analystes en gestion du changement, dans les réunions *Scrum* et de prévoir leur implication à chaque « sprint ». Cette implication continue d'un analyste en gestion du changement permet ainsi de mieux comprendre la solution qui sera déployée et d'alimenter les différents livrables et travaux de la gestion du changement, des communications et de la formation.

En plus de l'étroite participation de membres de la gestion du changement aux travaux de l'équipe d'intégration, nous démontrerons également les bénéfices supplémentaires que ces moyens apporteront.

Nous proposons trois moyens pour assurer la coordination et la cohérence entre la gestion du changement, les communications, la formation et l'intégration fonctionnelle :

1. Le leadership des trois équipes sera assuré par les « Team Leads » de la gestion du changement (Société et Équipe Deloitte) :

Tel qu'il est indiqué précédemment, les « Team Leads » de la gestion du changement agissent en tant que responsables des équipes de la gestion du changement, des communications et de la formation. Cela permet de coordonner et d'harmoniser ces trois flux essentiels. En outre, nous recommandons que les « Team Leads » de la gestion du changement participent aux réunions du comité d'intégration et au comité de gestion du programme, pour comprendre les enjeux liés au leadership et à l'harmonisation du programme.
2. Des rencontres hebdomadaires seront planifiées entre les « Team Leads » de la gestion du changement, le coordonnateur de la gestion du changement et des communications ainsi qu'avec le coordonnateur de l'équipe de formation.

Les « Team Leads » de la gestion du changement (Société et Équipe Deloitte) participeront également aux réunions hebdomadaires de statut avec le coordonnateur de la gestion du changement et des communications, les responsables des communications et le coordonnateur de la formation. Pendant ces réunions, tous les membres de l'équipe discuteront des progrès relativement aux tâches et aux enjeux, des risques mis en évidence et des plans pour régler les enjeux ou atténuer les risques.

Participants	Objectifs
• « Team Lead » de la gestion du changement de la Société • Analyste spécialisé en communication de la Société • « Team Lead » de la gestion du changement de l'Équipe Deloitte • Coordonnateur de la gestion du changement et des communications de l'Équipe Deloitte • Coordonnateur de la formation de l'Équipe Deloitte	• Effectuer les rapports sur les tâches exécutées ou qui doivent être exécutées; • Examiner les mesures déterminées au cours de la réunion précédente; • Assurer le suivi des progrès et des livrables du programme relativement aux étapes clés; • Évaluer les objectifs atteints pour les périodes futures; • Assurer l'harmonisation avec les indicateurs du rendement clés; • Déterminer les points de suivis, affecter un responsable et déterminer une date d'échéance; • Déterminer les nouveaux risques, assurer le suivi des risques mis en évidence et les atténuer en prenant les mesures qui s'imposent; • Discuter et trouver des solutions pour tout problème transversal entre les flux de la gestion du changement, des communications et de la formation; • Informer tous les participants des progrès du programme et des problèmes discutés au Bureau de programme pour assurer une meilleure harmonisation.

3. Le volet de la gestion du changement organisationnel de la méthodologie EVD de SAP de l'Équipe Deloitte force l'intégration entre l'équipe fonctionnelle et les équipes de gestion du changement, des communications et de la formation.

Même si chacune des cinq sous-disciplines du volet de la gestion du changement organisationnel de la méthodologie EVD de SAP de l'Équipe Deloitte se caractérise par un ensemble distinct de livrables, de produits de travail et d'activités, toutes les dimensions sont liées entre elles, car les livrables d'une discipline sont souvent les intrants d'une autre. Une intégration étroite des équipes de la gestion du changement, des communications, de la formation et de l'intégration s'imposera pour assurer la réussite de la transformation. Cette intégration force la collaboration entre l'équipe fonctionnelle et les équipes de gestion du changement, des communications et de la formation.

La coordination avec les équipes de la gestion du changement et l'équipe de l'intégration fonctionnelle se fera à travers le comité d'intégration, comme présenté à la section de l'approche au point 3.8.1

Organisation du programme et mécanismes de gouvernance. Aussi, l'implication de l'équipe de la gestion du changement aux ateliers de conception pour documenter les impacts qui résulteront de la définition de la solution et de la réingénierie des processus fonctionnels assurera l'arrimage dans l'action avec les équipes fonctionnelles.

G. Quels sont les moyens utilisés pour s'assurer de la satisfaction des utilisateurs et des gestionnaires quant aux résultats obtenus par les activités de gestion du changement

Nous présenterons dans cette section les moyens qui seront utilisés afin d'assurer la satisfaction des utilisateurs et des gestionnaires quant aux résultats attendus par les activités de gestion du changement et les bénéfices supplémentaires que ces moyens apportent.

Afin d'assurer la satisfaction des utilisateurs et des gestionnaires quant aux résultats obtenus par les activités de gestion du changement, nous proposons d'utiliser les moyens suivants :

1. **Rétroaction des membres du Réseau d'agents de changement** : à chaque rencontre avec le Réseau d'agents de changement, les participants seront appelés à fournir de la rétroaction au sujet des activités de gestion du changement;
2. **Sondages périodiques sur la satisfaction des activités de gestion du changement** : à chaque grand jalon du programme, l'équipe de gestion du changement effectuera un sondage auprès d'un échantillon des parties prenantes affectées par le changement sur la qualité, l'efficacité, le calendrier, la profondeur et la pertinence des interventions en gestion du changement. Les données qui seront obtenues au moyen de sondages sur la satisfaction seront présentées au Bureau de programme au moyen d'un tableau de bord;
3. **Mise en place d'une boîte aux lettres** – une adresse courriel pour recevoir la rétroaction des parties prenantes affectées par le changement.

De plus, notre méthodologie fournit les outils nécessaires pour évaluer l'efficacité du changement et la mesure des avantages par rapport à des indicateurs clés de performance prédéfinis. Le tableau ci-dessous décrit les éléments à mesurer et les indicateurs clés :

Éléments à mesurer	Rapidité d'adoption	Utilisation finale	Compétence
Description	- La rapidité avec laquelle les employés commencent à utiliser les nouveaux processus, systèmes, technologies ou outils; - La rapidité avec laquelle les employés adoptent leurs nouveaux rôles et démontrent les comportements et les compétences nécessaires pour le changement.	- La rapidité avec laquelle les employés utilisent les nouveaux processus, systèmes, technologies ou outils; - Le nombre d'employés qui acceptent la nouvelle façon de faire les choses.	- L'efficacité des employés lorsqu'ils utilisent les nouveaux processus, systèmes, technologies ou outils; - L'amélioration permanente pour l'organisation après la mise en œuvre des changements.
Paramètres pour les pratiques exemplaires	- Nombre de jours ouvrables du lancement à XX % d'utilisation; - Pourcentage d'utilisation en tant qu'étape clé (prévu par rapport à réel); - Nombre de jours (prévus par rapport à réels) pour mettre en place les changements dans des régions ou des marchés; - Pourcentage d'employés à l'aise avec le nouveau système (sondage après la mise en œuvre); - Nombre de processus antérieurs utilisés (mesurés 30, 60, 90 jours après la mise en œuvre).	- Taux de participation aux activités de formation et taux de réussite; - Taux de participation aux sondages; - Pourcentage du transfert des capacités effectué; - Pourcentage d'employés qui ont acquis de nouvelles compétences. 	- Pourcentage d'employés qui doivent acquérir des compétences; - Évaluation de la courbe d'apprentissage; - Pourcentage de la diminution du temps nécessaire pour exécuter des processus clés; - Changement du processus de dotation par employé; - Changement du coût de la main-d'œuvre par employé; - Changement du coût de la sous-traitance par employé; - Réduction du temps perdu grâce au nouveau processus.

Avec des mesures et des indicateurs clés de performance clairement définis, l'équipe de la gestion du changement se concentrera sur les activités qui peuvent donner la plus grande valeur possible à la Société. L'équipe de la gestion du changement travaillera étroitement avec le Bureau de programme pour définir les principaux indicateurs clés de performance et suivre les progrès relativement à l'atteinte des objectifs qui ont un impact mesurable sur le volet de la gestion du changement. Cela assurera que tout risque ou enjeu sera rapidement transmis aux échelons supérieurs et que des stratégies d'atténuation seront adoptées.

Les résultats de ces mesures permettront aussi à l'équipe des communications d'ajuster le plan, la fréquence et le contenu des communications et de mieux répondre aux besoins d'information de chaque clientèle.

3.8.1.6 Approche préconisée en communication (grille SP.5 – critère N° 1)

L'alliance doit présenter la démarche de réalisation et l'organisation du projet qu'elle entend mettre en œuvre en matière de Communication.

En fonction des besoins énoncés à la section **AO-2.10.14 Services en communication**, des addendas publiés avant le dépôt de la soumission et des addendas « Services professionnels : **Organisation du programme et Mécanismes de gouvernance** », les éléments suivants seront considérés :

- A. Compte tenu de l'organisation présentée dans la section précédente (3.8.1.5) comment l'Alliance entend-elle s'assurer d'un travail en étroite collaboration avec le personnel de la Direction des communications et le soutien à donner au « leader » de la Société;
- B. Quels sont les rôles et responsabilités prévus pour l'équipe tant au niveau des ressources de l'alliance que pour les ressources internes de la Société.
- C. Quels sont les moyens utilisés pour adresser la répartition géographique des clientèles touchées;
- D. Quelles sont les stratégies de communication adaptées à la réalité de chacune des clientèles qui sont considérées;
- E. Dans la méthodologie globale du programme, quels sont les outils et les accélérateurs qui seront utilisés pour supporter les activités de communication;
- F. Quels sont les moyens utilisés pour assurer la coordination et la cohérence entre les communications, la gestion du changement, la formation et l'intégration fonctionnelle;
- G. Quels sont les moyens utilisés pour s'assurer de la satisfaction des utilisateurs et des gestionnaires quant aux résultats obtenus par les activités de communication.

Selon notre expérience, des communications efficaces sont essentielles pour réussir une transformation de cette envergure. Le manque de communication entre les intervenants du programme peut retarder, perturber et empêcher l'avancement du programme.

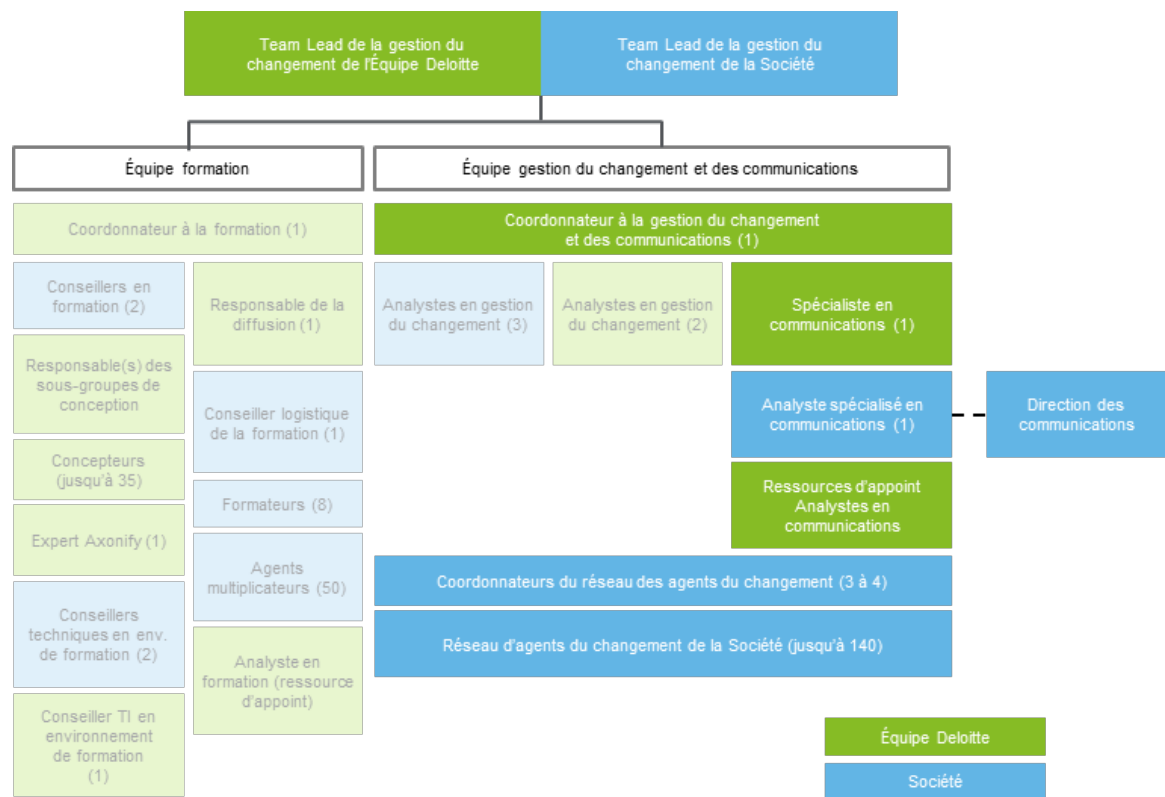
Les programmes de communication réussis qui appuient les transformations axées sur la technologie doivent être mis en œuvre de manière structurée et se fonder sur des principes directeurs clairs et compris de tous. De plus, nous savons que ces principes doivent être en adéquation avec les orientations de la Société, expliqués et définis dans la phase de Fondation du programme.

Ainsi, l'objectif ultime d'un programme de communication est de mobiliser le plus grand nombre d'intervenants possible.

A. Compte tenu de l'organisation présentée dans la section précédente (3.8.1.5) comment l'Alliance entend-elle s'assurer d'un travail en étroite collaboration avec le personnel de la Direction des communications et le soutien à donner au « leader » de la Société;

Nous présenterons dans cette section l'organisation propre aux communications proposées et démontrerons les bénéfices supplémentaires que notre organisation apporte.

Le diagramme ci-après reprend la structure organisationnelle proposée pour toute l'équipe de la gestion du changement et cette version met l'emphase sur l'équipe des communications et ses alliés, représentée par la section mise en surbrillance :



Tel qu'indiqué à la section 3.8.1.5 Approche préconisée en gestion du changement, nous recommandons, comme il a été précisé durant le dialogue compétitif, que les « Team Leads » de la gestion du changement agissent en tant que responsables des équipes de la gestion du changement, des communications et de la formation. Cette coordination d'ensemble permettra d'harmoniser de manière efficace ces trois volets essentiels. En outre, nous recommandons que les « Team Leads » de la gestion du changement participent aux réunions du comité directeur du programme, selon les besoins, pour comprendre les enjeux liés au leadership et à l'harmonisation du programme. La coordination des communications sera assurée par le coordonnateur à la gestion du changement et des communications. De plus, le spécialiste des communications de l'Équipe Deloitte travaillera en étroite collaboration avec l'analyste spécialisé en communications de la Société afin de déterminer le processus qui doit être utilisé pour gérer le flux des communications. Les spécialistes en communications, appuyés par le coordonnateur à la gestion du changement et des communications, informeront continuellement la Direction des communications de la Société lors de rencontres statutaires. Tel qu'attendu par la Société, le coordonnateur de la gestion du changement et des communications de l'Équipe Deloitte agira comme planificateur et coordonnateur des activités de communication du programme, toujours en étroite collaboration avec le spécialiste en communications de l'Équipe Deloitte et l'analyste spécialisé en communication de la Société. Le coordonnateur supportera ainsi les « Team Leads » en gestion du changement dans le suivi des activités touchant les communications internes et externes du programme.	
B. Quels sont les rôles et responsabilités prévus pour l'équipe tant au niveau des ressources de l'alliance que pour les ressources internes de la Société Nous présenterons dans cette section les rôles et responsabilités prévus pour l'équipe de communication ainsi que les bénéfices supplémentaires de cette approche. Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble des rôles et des responsabilités de chaque membre de l'équipe.	
Ressources clés	Rôles et responsabilités
Coordonnateur à la gestion du changement et des communications de l'Équipe Deloitte	En plus de diriger l'exécution du plan de changement et de coordonner les activités quotidiennes des équipes de la gestion du changement, les responsabilités suivantes seront prises en charge par le coordonnateur des activités du volet communication : • Assurer un suivi quotidien et régulier auprès des « Team Leads » en gestion du changement; • Diriger et superviser les relations avec les membres du réseau d'agents du changement; • Coordonner l'exécution de tous les livrables et les activités de communication. Toutes les communications nécessiteront l'approbation d'un responsable de la Société; • Prendre en charge l'élaboration de la stratégie et du plan de communication, en appui aux « Team Leads » en gestion du changement de la Société et de l'Équipe Deloitte. Ces livrables nécessitent l'approbation de la Direction des communications de la Société; • Effectuer les revues de la qualité de tous les livrables de l'équipe des communications; • Organiser des réunions hebdomadaires pour faire le point avec tous les membres de l'équipe des communications; • Assurer la mise en œuvre du plan de communication.
Analyste spécialisé en communication de la Société	• Travailler étroitement avec le spécialiste en communication de l'Équipe Deloitte; • Approuver tous les livrables produits par l'équipe des communications du programme, au nom de la Direction des communications de la Société; • Agir en tant que liaison entre l'équipe des communications et la Direction des communications de la Société, conformément au plan de communication; • Assurer le soutien pour les activités de communication; • Partager les connaissances organisationnelles, les préférences en matière de communications de la Société et les connaissances sur la culture de la Société; • Donner des conseils sur les différents véhicules de communication utilisés par la Société; • Assurer la logistique en lien avec des événements de communication; • Agir en tant que spécialiste pour les communications stratégiques et collaborer avec l'équipe de gestion du changement pour appuyer la mise en œuvre du plan de gestion du changement; • Assurer le soutien pour l'élaboration des livrables liés aux communications; • Concevoir, développer et mettre en place des outils de communication et des messages; • Concevoir, développer et mettre en place les trousse de communication et d'autres médias nécessaires pour appuyer les besoins permanents en communication; • Collaborer avec les membres du Réseau des agents du changement de la Société pour le volet des communications de leur mandat.
Spécialiste en communication de l'Équipe Deloitte	• Travailler étroitement avec l'analyste spécialisé en communication de la Société; • Agir en tant que conseiller expert pour la Société pour toutes les communications internes du programme. Représentée par l'analyste spécialisé en communications du programme, la Direction des communications de la Société collaborera à l'élaboration de la stratégie de communication (qui doit être en adéquation avec la stratégie de gestion du changement) et doit approuver tous les plans et stratégies proposés avant et pendant l'élaboration et la diffusion des messages. Il est clair que la Direction des communications de la Société est responsable de toutes les activités de communication externe et l'Équipe Deloitte respectera cette exigence;

	• Donner des conseils sur les risques et les problèmes liés aux communications pendant les réunions hebdomadaires de suivi avec le coordonnateur de la gestion du changement et des communications; • Agir en tant que conseiller auprès du coordonnateur de la gestion du changement et des communications pour l'organisation de sessions de communication (par exemple, matériel de communication, accélérateur de modèle, animation des activités, à l'exception du contenu); • Appuyer le coordonnateur de la gestion du changement et des communications dans la mise en œuvre du plan de communication; • Agir en tant que spécialiste pour les communications stratégiques et collaborer avec l'équipe de gestion du changement pour appuyer la mise en œuvre du plan de gestion du changement; • Concevoir, développer et mettre en place des outils de communication et des messages; • Concevoir, développer et mettre en place les trousse de communication et d'autres médias nécessaires pour appuyer les besoins permanents en communication; • Collaborer avec les membres du Réseau des agents du changement de la Société pour le volet des communications de leur mandat.
Analystes en communication de l'Équipe Deloitte	• <i>Ressources d'appoint</i> : Assurer le soutien des activités de communication pendant les périodes de pointe du programme.
Coordonnateur(s) du Réseau des agents du changement de la Société <i>Note : Le nombre de coordonnateurs varie dans le temps, en fonction des livraisons</i>	• Agir comme partie prenante du Réseau des agents du changement; • Coordonner les relations avec les membres du Réseau d'agents du changement; • Représenter les agents du changement aux rencontres de suivi statutaires dirigées le coordonnateur de la gestion du changement et des communications; • S'assurer de leur implication et du suivi de leurs interventions; • Agir comme répondant de premier niveau pour les agents du changement.
Agents de changement de la Société	• Assister aux réunions mensuelles du Réseau d'agents du changement et exécuter les activités de changement. La fréquence des réunions du Réseau d'agents du changement augmentera aux deux semaines lors des périodes de pointe avant le déploiement d'une livraison. • Transmettre les messages communiqués durant les réunions du Réseau d'agents du changement à leurs pairs et s'assurer de recueillir leurs commentaires et préoccupations.

Tel qu'il est attendu par la Société, l'analyste spécialisé en communication de la Société apportera son aide aux coordonnateurs des agents de changement qui seront nommés, et demandera aux intervenants internes et aux experts de la Société de participer durant toutes les phases du programme en vue d'établir un réseau interne d'agents de changement. L'équipe des communications assurera le soutien nécessaire pour le réseau d'agents de changement relativement aux communications. Pendant la phase de Fondation du programme, les rôles et les responsabilités seront confirmés et l'Équipe Deloitte et la Société détermineront ensemble les responsabilités respectives de chaque rôle.

Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble des rôles prévus de l'Équipe Deloitte et de la Société pendant le processus d'approbation des livrables liés aux communications. La matrice RACI est utilisée pour définir les rôles pour chaque livrable clé.

Définition de la matrice RACI

Responsable (R)	La personne qui effectue le travail en vue de réaliser les tâches, activités, livrables. Elle a la responsabilité de la réalisation du travail. Il peut exister plusieurs personnes dans ce rôle.
Imputable (A)	La personne qui est imputable de la réalisation correcte et complète et de l'approbation des tâches, activités et livrables. Une seule personne peut tenir ce rôle et elle doit être un membre désigné de la direction de la Société.
Consulté (C)	Les personnes qui fournissent l'information sur l'activité et avec lesquelles une communication bilatérale est entretenue.
Informé (I)	Les personnes qui sont tenues informées de la progression et avec lesquelles la communication est unilatérale. Ces personnes sont touchées par le résultat de l'activité et doivent être tenues informées.

	Coordonna- -teur gestion du changement et des communi- cations de l'Équipe Deloitte	Analyste spécialisé en communi- cation de la Société	Réseau d'agents de changement de la Société	Coordonna- -teurs des agents de changement de la Société	« Team Leads » gestion du changement	Coordonna- -teur de la formation	Bureau de Programme
1. Stratégie de communication détaillée	R	R	s.o.	I	A	C	C
2. Plan global de communication	R	R	s.o	I	A	C	C
3. Trousse de communication	R	R	s.o	I	A	C	I
4. Gestion du contenu des communications	R	R	I	I	A	C	I
5. Rapport sur l'efficacité des communications	R	R	C	C	A	C	I
6. Évaluation détaillée de la stratégie de communication et leçons	R	R	C	C	A	C	C

C. Quels sont les moyens utilisés pour adresser la répartition géographique des clientèles touchées

Nous présenterons dans cette section les moyens utilisés pour prendre en considération la répartition géographique des clientèles touchées et leurs bénéfices supplémentaires pour la Société.

Mise à contribution du Réseau des agents de changement

La mise en place du réseau d'agents de changement permet de s'assurer que tous les intervenants concernés sont identifiés clairement et appuyés pendant tout le cycle de vie du programme. Nous nous assurons que chaque emplacement comportant des parties prenantes affectées par le changement est représenté au sein du réseau d'agents de changement, tant au siège social que dans les directions régionales de la Société. En analysant l'organigramme de la Société, nous évaluons qu'entre 120 et 140 agents de changements pourront être interpellés pendant le programme. Des communications ciblées, utilisant les outils de communication disponibles, permettent de s'assurer que ces parties prenantes sont informées des changements qui les concernent.

Tous nos professionnels sont flexibles et en mesure de travailler dans les différents bureaux de la Société. Par exemple, pendant les déploiements importants, nous envoyons souvent nos équipes sur les lieux pour appuyer les activités de gestion du changement, de communication et de formation. De plus, pendant le cycle de vie du programme, notre équipe peut participer à des tournées de présentation pour démontrer les capacités du nouveau système aux utilisateurs finaux partout au Québec ainsi que livrer des présentations aux différents comités de gestion en région. Une attention particulière sera apportée aux employés qui vivront le changement dans des régions éloignées. Un membre de l'équipe de gestion du changement pourrait être envoyé en région à des moments clés du projet en fonction des risques identifiés dans l'analyse d'impact.

Utilisation des moyens déjà privilégiés par la Société tout en tirant profit de la méthodologie EVD

La Société a déjà plusieurs moyens pour rejoindre ses clientèles, tant internes qu'externes. L'Équipe Deloitte s'assurera d'utiliser les moyens privilégiés et déjà testés à la Société, tout en proposant de nouvelles approches. Dans le cadre de la méthodologie « Enterprise Value Delivery » (EVD) de l'Équipe Deloitte, plusieurs guides énoncent des directives précises sur les méthodes pour personnaliser les tâches pour un projet, c.-à-d. une méthode pour chaque scénario. La méthodologie permet de personnaliser facilement l'approche en matière de communication en fonction des emplacements des différents bureaux de la Société, des groupes d'intervenants internes et externes et des demandes d'un environnement opérationnel complexe.

Durant chaque phase du programme, la méthodologie EVD nous permet d'organiser les équipes de projet, de communiquer aux responsables les progrès et de déterminer et gérer les risques et les enjeux en temps opportun pour le bureau de la Société.

Phase du programme	Activités clés
Fondation	• Communiquer la vision à l'équipe en organisant des réunions; • Discuter de l'approche, du calendrier et des étapes clés avec les responsables régionaux; • Intégrer le calendrier pour les participants à l'échelle régionale.
Conception générale	• Organiser des séances de conception (nous recommandons la participation sur les lieux dans des endroits clés ou la participation à distance); • Confirmer la conception globale dans les centres locaux pour déterminer toute exigence locale.
Réalisation	• Mobiliser les utilisateurs locaux pour élaborer la stratégie de communication; • Mobiliser les participants locaux dans le cadre du plan de communication.
Livraison et logistique	• Faire participer tous les agents de changement locaux; • Se concentrer sur la préparation, les communications et la formation; • Expliquer aux super-utilisateurs les communications pour appuyer la mise en œuvre.
Surveiller et maintenir	• Continuer de satisfaire aux exigences locales en matière de communication pour les activités après la mise en œuvre; • Faciliter la transition du projet auprès des ressources locales.

Notre approche permet d'utiliser plusieurs outils de communication, y compris des technologies électroniques comme Axonify (décrite à la section 3.8.1.7), pour faciliter les communications et répondre aux besoins des différents bureaux de la Société.

Nous utiliserons les outils de collaboration usuels de la Société, selon les besoins, par exemple, un portail Microsoft SharePoint et un portail intranet qui permet l'accès à toute l'équipe des communications et aux intervenants de la Société. Tous les membres de l'équipe proposée maîtrisent l'outil SharePoint. De plus, nous prévoyons tenir des rencontres par vidéoconférence afin de faciliter les communications avec les régions.

Notre équipe offre un grand nombre d'options de connectivité pour faciliter la réalisation du programme en permettant l'accès aux outils et au matériel de soutien de l'entreprise pour tous les bureaux de la Société. Cela améliorera notre capacité d'assurer des communications continues avec les intervenants et les employés de la Société indépendamment de leur emplacement.

D. Quelles sont les stratégies de communication adaptées à la réalité de chacune des clientèles qui sont considérées

Nous présenterons dans cette section les stratégies de communication adaptées aux différentes clientèles ainsi que les bénéfices supplémentaires de ces stratégies.

Tel que vous avez pu le lire au point « d » de la section **3.8.1.5 Approche préconisée en gestion du changement**, nous adapterons les stratégies de gestion du changement, de communication et de formation pour chacune des clientèles énumérées dans le document d'appel d'offres et les addenda émis, incluant les experts de la Société (équipes TI, pilotes d'affaires, etc.).

À l'étape de Fondation, une stratégie générale sera élaborée dans la cadre des travaux de gestion du changement. Elle établira notamment l'axe de communication global qui devra être inclusif et à haut niveau. Cette stratégie inclura un calendrier d'activités de communication générales à prévoir tout au long du programme. Il est également prévu de définir une stratégie détaillée par clientèle qui analysera les besoins de chacune d'elles, de manière à définir et à planifier des activités précises par livraison.

Le tableau suivant reprend donc chacune des grandes familles de clientèles et énumère quelques éléments de stratégies qui pourraient être envisagés pour chacune d'elles. Il est également prévu que l'ensemble des acteurs impliqués dans le programme bénéficie de la « Certification SAAQ » offerte dès la phase de Fondation. Aussi, puisque le volet communication est intimement lié aux stratégies de gestion du changement, quelques éléments de ces stratégies se retrouvent aussi dans cette section.

Clientèles	Éléments de stratégie de communication envisagés
La clientèle du volet des affaires (interne) Clientèles internes • Présidente et chef de la direction • VP Affaires publiques et gouvernementales et à la stratégie de la prévention routière • VP Contrôle routier et à la sécurité des véhicules • VP aux Ressources humaines, aux finances et à la performance • VP Indemnisation des accidentés	Tous les employés travaillant pour les lignes d'affaires et de soutien seront touchés par le changement amené par le programme. Des communications régulières seront donc nécessaires pour les préparer au changement et leur permettre de diminuer leurs appréhensions et de se mobiliser naturellement afin de fournir les efforts requis à leur apprentissage. Pour joindre cette clientèle et rester constamment en communication avec tous les employés touchés par le changement, nous utiliserons la force du Réseau des agents de changement. Les travaux d'analyse d'impacts permettront de bien définir les stratégies détaillées et d'adapter les activités de communication à chacune des clientèles du volet affaires. À titre d'exemple, en plus des interrelations régulières avec les agents de changement qui seront porteurs d'informations, les activités de communication pour les clientèles qui travaillent dans les directions régionales pourraient se traduire par la combinaison de séances d'information régulières sur leur lieu de travail, de diffusion d'information via leur courriel et de capsules d'information animées électroniques via l'outil Axonify (l'avantage de cet outil est décrit plus loin, dans la section 3.8.1.6). Agents de changement Une stratégie de communication sera aussi réalisée pour les employés et les gestionnaires qui joueront le rôle d'agent du changement. Présents en grand nombre et dans toutes les

• VP Accès sécuritaire au réseau routier • VP Technologies de l'information	lignes d'affaires, les agents de changement pourront profiter de communications régulières qui leur seront propres, de manière à leur permettre de bien jouer leur rôle et de favoriser les échanges sur le terrain. Leur présence permettra aux responsables de la gestion du changement et des communications de profiter de leurs recommandations afin d'adapter les stratégies de communication aux réalités qui sont vécues sur le terrain. Les agents du changement auront aussi l'occasion de suivre la « Certification SAAQ », qui est un moyen de communiquer la vision et les objectifs du programme de transformation.
La clientèle du volet des affaires (Partenaires) Clientèles externes • Mandataires • Mandataires en vérification mécanique • Concessionnaire automobile • Organismes judiciaires / Organismes privés / police • Population	Un programme d'envergure tel que celui entrepris par la Société implique évidemment de bien adresser les impacts sur les clientèles externes et de les informer au bon moment des changements à venir. En étroite collaboration avec la Direction des communications, l'équipe des communications du programme recommandera des stratégies de communication adaptées à chacune des clientèles externes. Les moyens de communication déjà en place et qui ont du succès auprès des diverses clientèles externes seront bien entendu favorisés, pour assurer la continuité des façons de faire et respecter les règles déjà établies entre les parties prenantes.
La clientèle du volet des technologies de l'information	La clientèle du volet des technologies de l'information se définit ici par la clientèle qui aura à développer les compétences nécessaires pour, par exemple, paramétrer la nouvelle solution et ses composantes, administrer la nouvelle infrastructure technologique, gérer la base de données avec de nouveaux outils, assurer l'entretien et la continuité, etc. Bien qu'elle soit déjà très au fait du grand changement qui s'opérera dans les mois et années à venir, comme pour les autres clientèles, il y aura une stratégie de communication propre pour les employés de la VPTI qui font partie de l'équipe projet du programme et pour ceux qui en sont exclus. Les travaux d'analyse d'impact permettront une fois de plus de bien identifier les besoins de communication de ces clientèles.
La clientèle du volet de la gestion	Les gestionnaires seront bien entendu touchés par le changement et devront agir à titre de leaders du changement tout au long de la mise en œuvre du programme. En plus de les faire participer activement à la « Certification SAAQ », les stratégies de communication seront adaptées aux différents niveaux hiérarchiques pour tenir compte de la réalité quotidienne de cette clientèle particulièrement sollicitée tout au long du programme. Nous sommes conscients qu'il s'agit d'une clientèle submergée de courriels. Notre stratégie visera des actions de communication très ciblées, courtes et efficaces. Elles prendront la forme de rencontres individuelles, ou de communiqués écrits, selon le besoin.

Ainsi, pour assurer une planification et un suivi efficaces des activités de communication et de mobilisation, nous élaborerons un programme de communication détaillé et appuierons le déploiement d'activités de communication et de mobilisation adaptées à la situation de chacune des clientèles de la Société.

Une analyse des besoins en communication sera effectuée pour confirmer les intervenants concernés et les segmenter en fonction des besoins à court et à long terme, sélectionner les outils et les véhicules de communication de la Société et déterminer si de nouveaux outils seront nécessaires. L'analyse permettra aussi de définir les messages clés nécessaires pour sensibiliser les clientèles au programme et pour mobiliser toute l'organisation. Cette analyse sera utilisée pour développer la stratégie et le plan de communication.

Selon les résultats de l'analyse des besoins en communication, l'équipe proposera des activités adaptées à la réalité de chacune des clientèles. Par exemple, l'équipe privilégiera des communications en mode face-à-face pour les clientèles qui seront les plus grandement touchées par le changement. Dans d'autres cas, des communications, via courriels, pourraient être suffisantes.

Notre équipe fera preuve d'empathie et de sensibilité à l'égard des intervenants concernés et respectera la culture de la Société. Pour appuyer la mobilisation et l'habilitation des intervenants clés, des communications ciblées sont mises en place d'une manière qui :

- Annonce l'activité suivante;
- Fournit des renseignements importants sur le programme et la solution;
- Définit les rôles et les attentes relatives à la contribution pour la mise en œuvre et le soutien post implantation;
- Fournit des outils et des directives pour appuyer ces rôles;
- Obtient des commentaires et évalue les activités et les outils.

E. Dans la méthodologie globale du programme, quels sont les outils et les accélérateurs qui seront utilisés pour supporter les activités de communication;

Nous présenterons dans cette section les outils et accélérateurs proposés pour appuyer les activités de communication et démontrerons leurs bénéfices supplémentaires.

Le volet gestion du changement organisationnel de la méthodologie EVD de SAP de l'Équipe Deloitte est collaboratif, intégré et axé sur les résultats. Ce volet est organisé en fonction de cinq sous-disciplines. L'objectif de la sous-discipline de communication est d'établir des outils pertinents et une stratégie de communication pour mobiliser et informer les utilisateurs finaux, les parties prenantes affectées par le changement et les gestionnaires à tous les niveaux afin d'assurer la réussite de la transformation.

Le volet gestion du changement organisationnel de la méthodologie EVD de SAP de l'Équipe Deloitte inclut des outils et accélérateurs pour soutenir le développement des livrables et les activités des communications. Les outils incluent des gabarits, des questionnaires, des sondages et des exemples de livrables utilisés dans d'autres programmes de transformation.

Les outils et les accélérateurs clés pour les communications sont notamment :

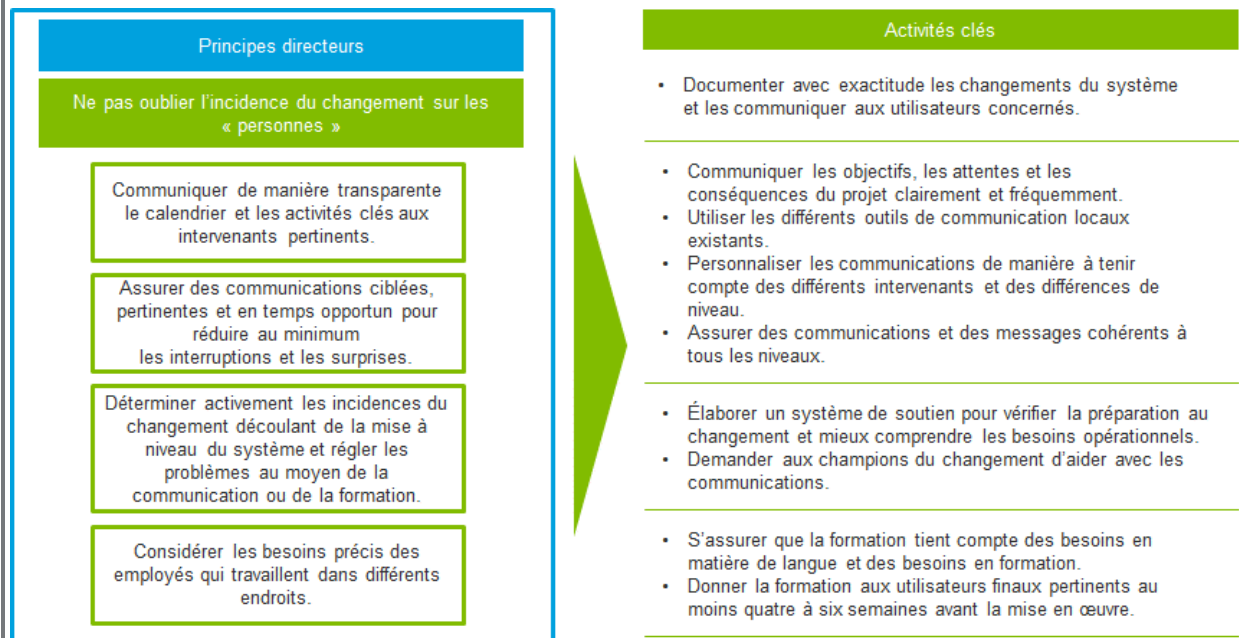
Outils/Accélérateurs	Description
Analyse des clientèles	Un guide d'entrevue pour déterminer les groupes cibles et évaluer leurs besoins en communication à court et long terme
Évaluation des outils de communication	Un questionnaire pour déterminer les meilleures méthodes pour mobiliser les employés, tous les gestionnaires, les leaders et d'autres intervenants pour l'effort de transformation.
Stratégie de communication	Gabarit pour accélérer le développement de la stratégie de communication. La stratégie décrira l'approche générale à l'élaboration et à la diffusion des communications et expliquera comment les résultats et l'évaluation des outils seront utilisés ainsi que les facteurs clés de succès pour créer des messages ciblés et cohérents en temps opportun.
Plan global de communication	Gabarit pour élaborer un plan de communication détaillé et préparer des tableaux d'avancement indiquant les activités en fonction de la phase relativement à ce qui est communiqué, aux personnes qui reçoivent les communications et au calendrier de ces communications.
Analyse de rentabilisation	En utilisant l'analyse de rentabilisation détaillée en tant qu'élément clé, nous travaillerons avec la Société pour choisir les indicateurs clés de performance et les paramètres pour mesurer l'efficacité des activités de communication.
Tableau de bord	Un outil qui sera développé pour faire le suivi hebdomadaire des indicateurs de performance clés liés aux activités de la gestion du changement. Les indicateurs de performance seront inspirés des indicateurs clés contenus dans les outils de gestion de projet du programme.

Les outils et accélérateurs ci-dessus sont des intrants pour le développement des livrables clés des communications :

1. Stratégie de communication

La stratégie de communication est élaborée en visant une méthode de communication commune pour tous les intervenants, plus un contenu précis pour permettre à l'organisation, aux cadres à la direction et aux personnes qui ont des rôles de soutien de faire face aux réactions négatives.

Principes directeurs et activités clés de la stratégie de communication



En accord avec la stratégie de gestion du changement, la stratégie de communication fournit des renseignements pour influencer le succès du programme et aider à orienter les canaux d'information pertinents. Elle indique le cadre et définit l'approche pour utiliser les communications dans le contexte du programme de manière à mobiliser les intervenants concernés et à élaborer des messages clés cohérents au moment opportun. La stratégie de communication :

- Permet d'élaborer une approche générale pour mobiliser les groupes cibles à l'égard du programme, des progrès, des accomplissements et de rôles et responsabilités précis
- Fournit aux leaders des commentaires sur le programme et indique comment communiquer et promouvoir des messages cohérents
- Aide les groupes cibles à comprendre comment et quand ils recevront des renseignements
- Renforce la culture relativement aux communications

2. Plan de communication Pour chaque activité de communication et de mobilisation, un plan de communication définit les messages clés, les outils de communication, les groupes cibles, les mécanismes pour formuler des commentaires, les dates de livraison, la fréquence et la situation. Le plan indique aussi les méthodes de livraisons pertinentes et les calendriers pour appuyer les groupes concernés pendant le déploiement de la stratégie. La planification des communications inclut la conception, l'élaboration et la distribution de communications bidirectionnelles permanentes en mobilisant les bonnes personnes au bon moment et de la bonne façon. Le présent document offre un cadre et des outils connexes pour planifier efficacement les activités de communication et assurer le suivi relativement au changement, à la formation et au transfert des connaissances. Le plan de communication fournit des renseignements pour influencer sur le succès du programme et aider à orienter les voies d'information pertinentes. Le plan de communication : • Permet une gestion proactive et contrôlée des activités de communication pendant toutes les phases de la transformation de SAP • Permet de communiquer les messages pertinents aux intervenants • Réduit la possibilité d'oublier des intervenants clés en assurant activement le suivi des activités de communication puisque le plan est modifié en fonction des besoins changeants et encourage les commentaires. Le tableau ci-dessous représente un gabarit de plan de communication type : <table><tr><th>Audience ciblée</th><th>Objectif</th><th>Message</th><th>Média</th><th>Responsa-ble</th><th>Date</th><th>Statut</th></tr><tr><th>Qui est impacté?</th><th>Pourquoi?</th><th>Quoi?</th><th>Comment?</th><th>Qui prend action?</th><th>Quand?</th><th></th></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> F. Quels sont les moyens utilisés pour assurer la coordination et la cohérence entre les communications, la gestion du changement, la formation et l'intégration fonctionnelle; Nous présenterons dans cette section les moyens qui seront utilisés pour assurer la coordination entre la gestion du changement, les communications, la formation et l'intégration fonctionnelle. En plus des éléments de réponse du présent critère, nous souhaitons vous référer à la section 3.8.1.3 Approche préconisée en intégration fonctionnelle où nous avons répondu au critère <i>d) Quels sont les moyens utilisés pour assurer la collaboration, la coordination, la cohérence ainsi que la résolution d'enjeux entre des équipes d'intégration fonctionnelle avec les autres équipes dont celle de la Gestion du changement, des communications et de la formation.</i> D'entrée de jeu, nous tenons à préciser que le fait de réaliser la phase « réalisation » en mode Hybride Agile nous permet d'intégrer facilement des membres de l'équipe de la gestion du changement, dont les analystes en gestion du changement, dans les réunions « Scrum » et de prévoir leur implication à chaque « sprint ». Cette implication continue d'un analyste en gestion du changement permet de mieux comprendre la solution qui sera déployée et d'alimenter les différents livrables et travaux de la gestion du changement, des communications et de la formation. En plus de l'étroite participation de membres de la gestion du changement aux travaux de l'équipe d'intégration, nous démontrerons également les bénéfices supplémentaires que ces moyens apporteront. Nous proposons trois moyens pour assurer la coordination et la cohérence entre la gestion du changement, les communications, la formation et l'intégration fonctionnelle : 1. Le leadership des trois équipes sera assuré par les « Team Leads » de la gestion du changement (Société et Équipe Deloitte) : Tel qu'il est indiqué précédemment, les « Team Leads » de la gestion du changement agissent en tant que responsables des équipes de la gestion du changement, des communications et de la formation. Cela permet de coordonner et d'harmoniser ces trois flux essentiels. En outre, nous recommandons que les « Team Leads » de la gestion du changement participent aux réunions du comité d'intégration et au comité de gestion du programme, pour comprendre les enjeux liés au leadership et à l'harmonisation du programme. 2. Des rencontres hebdomadaires seront planifiées entre les « Team Leads » de la gestion du changement, le coordonnateur de la gestion du changement et des communications ainsi qu'avec le coordonnateur de l'équipe de la formation. Les « Team Leads » de la gestion du changement (Société et Équipe Deloitte) participeront également aux réunions hebdomadaires avec le coordonnateur de la gestion du changement et des communications, les responsables des communications et le coordonnateur de la formation. Pendant ces réunions, tous les membres de l'équipe discuteront des progrès relativement aux tâches et aux enjeux, des risques mis en évidence et des plans pour régler les enjeux ou atténuer les risques.							Audience ciblée	Objectif	Message	Média	Responsa-ble	Date	Statut	Qui est impacté?	Pourquoi?	Quoi?	Comment?	Qui prend action?	Quand?																																				
Audience ciblée	Objectif	Message	Média	Responsa-ble	Date	Statut																																																	
Qui est impacté?	Pourquoi?	Quoi?	Comment?	Qui prend action?	Quand?																																																		

Participants	Objectifs
• « Team Lead » de la gestion du changement de la Société • Analyste spécialisé en communication de la Société • « Team Lead » de la gestion du changement de l'Équipe Deloitte • Coordonnateur de la gestion du changement et des communications de l'Équipe Deloitte • Coordonnateur de la formation de l'Équipe Deloitte	• Effectuer les rapports sur les tâches exécutées ou qui doivent être exécutées; • Examiner les mesures déterminées au cours de la réunion précédente; • Assurer le suivi des progrès et des livrables du programme relativement aux étapes clés; • Évaluer les objectifs atteints pour les périodes futures; • Assurer l'harmonisation avec les indicateurs du rendement clés; • Déterminer les points de suivis, affecter un responsable et établir une date d'échéance; • Repérer les nouveaux risques, assurer le suivi des risques mis en évidence et les atténuer en prenant les mesures qui s'imposent; • Discuter et trouver des solutions pour tout problème transversal entre les flux de la gestion du changement, des communications et de la formation; • Informer tous les participants des progrès du programme et des problèmes discutés au niveau du Bureau de programme pour assurer une meilleure harmonisation.

3. Le volet gestion du changement organisationnel de la méthodologie EVD de SAP de l'Équipe Deloitte force l'intégration entre l'équipe fonctionnelle et les équipes de gestion du changement, des communications et de la formation.

Même si chacune des cinq sous-disciplines du volet gestion du changement organisationnel de la méthodologie EVD de SAP de l'Équipe Deloitte se caractérise par un ensemble distinct de livrables, de produits de travail et d'activités, toutes les dimensions sont liées entre elles, car les livrables d'une discipline sont souvent les intrants d'une autre. Une intégration étroite des équipes de la gestion du changement, des communications, de la formation et de l'intégration s'imposera pour assurer la réussite de la transformation. Cette intégration force la collaboration entre l'équipe fonctionnelle et les équipes de gestion du changement, des communications et de la formation.

La coordination avec les équipes de la gestion du changement et l'équipe de l'intégration fonctionnelle se fera grâce au comité d'intégration, tel que présenté à la section **3.8.1 Organisation du programme et mécanismes de gouvernance**. Aussi, l'implication de l'équipe de la gestion du changement aux ateliers de conception pour documenter les incidences qui résulteront de la définition de la solution et de la réingénierie des processus fonctionnels assurera l'arrimage avec les équipes fonctionnelles.

G. Quels sont les moyens utilisés pour s'assurer de la satisfaction des utilisateurs et des gestionnaires quant aux résultats obtenus par les activités de communication.

Nous présenterons dans cette section les moyens qui seront utilisés pour assurer la satisfaction des utilisateurs et des gestionnaires relativement aux résultats de la communication et les bénéfices supplémentaires que ces moyens apportent.

Afin d'assurer la satisfaction des utilisateurs et des gestionnaires quant aux résultats obtenus par les activités de communication, nous proposons d'utiliser les moyens suivants :

1. Rétroaction des agents de changement :

À chaque rencontre avec le réseau d'agents de changement, les participants seront appelés à fournir de la rétroaction en lien avec les activités de communication.

2. Sondages périodiques sur la satisfaction des activités de communication :

À chaque grand jalon du programme, l'équipe de communication effectuera un sondage auprès d'un échantillon de parties prenantes affectées par le changement sur la qualité, l'efficacité, le calendrier, la profondeur et la pertinence des communications. Les données qui seront obtenues au moyen de sondages sur la satisfaction seront présentées aux différents comités, dont le Bureau de programme, au moyen d'un tableau de bord.

Il va de soi que les indicateurs de performance formulés à la phase de Fondation tel que définit à la section **3.8.1.5. Approche préconisée en gestion du changement**) seront les intrants à la préparation de ces sondages, de manière à ce que les gestionnaires et utilisateurs de la Société apprécient les résultats de ces mesures.

3. Mise en place d'une boîte aux lettres – une adresse courriel pour recevoir la rétroaction des parties prenantes affectées par le changement.

Tous ces moyens permettront à l'équipe des communications d'ajuster le plan, la fréquence et le contenu des communications afin de répondre aux besoins d'information de chaque clientèle.

3.8.1.7 Approche préconisée en formation (grille SP.6 – critère N° 1)

L'alliance doit présenter la démarche de réalisation et l'organisation du projet qu'elle entend mettre en œuvre en matière de gestion et d'administration de la formation prenant en compte l'organisation présentée dans la section précédente (3.8.1.5).

En fonction des besoins énoncés à la section **AO-2.10.15 Service de formation**, des addendas publiés avant le dépôt de la soumission et des addendas « Services professionnels : **Organisation du programme et Mécanismes de gouvernance** », les éléments suivants seront considérés :

- A. Quelles approches sont utilisées afin de répondre aux besoins spécifiques de formation des clientèles ciblées en tenant compte des particularités du contexte, notamment le mouvement de personnel, les ententes avec les partenaires et la dispersion géographique.
- B. Quelle approche et quels moyens seront retenus afin d'élaborer les différentes stratégies de formation des clientèles ciblées et d'assurer la cohérence avec la stratégie de mise en œuvre.
- C. Quelles sont les stratégies utilisées afin d'assurer la continuité des opérations et le maintien des objectifs de services.
- D. Quelle est l'approche retenue afin d'assurer l'utilisation appropriée du potentiel des technologies dans le cadre de la logistique, de la conception et de la diffusion des activités de formation.
- E. Quelle est l'approche retenue afin d'impliquer les ressources internes dans la réalisation des activités de formation (de l'analyse des besoins à la diffusion).
- F. Quels sont les moyens utilisés afin d'assurer l'utilisation des aides à la tâche comme ressources pédagogiques.
- G. Quels moyens sont utilisés afin d'évaluer la formation, selon les cinq niveaux identifiés.
- H. Quels moyens sont utilisés afin d'assurer le maintien en récurrence et l'évolution des parcours de formation.
- I. Quels sont les rôles et responsabilités, ainsi que le nombre de ressources prévues pour l'équipe, tant au niveau des ressources de l'alliance que pour les ressources internes de la Société, notamment concernant les rôles de technopédagogue, d'intégrateur multimédia et de responsable de la logistique de formation.

A. Quelles approches sont utilisées afin de répondre aux besoins spécifiques de formation des clientèles ciblées en tenant compte des particularités du contexte, notamment le mouvement de personnel, les ententes avec les partenaires et la dispersion géographique.

Nous présenterons dans cette section comment l'approche de formation proposée répond aux besoins spécifiques de la Société et démontrerons les bénéfices supplémentaires que notre organisation apporte.

L'approche de formation de l'Équipe Deloitte démontrée dans le tableau ci-dessous comporte cinq phases clés alignées à la méthodologie « Enterprise Value Delivery » (EVD). Elle complète les activités de communication et de gestion du changement, soutenues par les activités de gestion de programme et d'assurance-qualité. Les éléments clés relatifs à l'approche, aux activités et aux livrables sont présentés ci-dessous. Ils sont appuyés par des outils et des accélérateurs qui ciblent, avec efficacité et efficacie, les besoins de formation de la Société et s'adaptent à la méthodologie de gestion du changement et l'environnement d'apprentissage existant.

Phase 1 : Fondation – Cette phase a pour but de valider la portée du travail et d'établir la base d'un modèle de formation complet. Elle mise sur une évaluation des besoins pour le développement et la diffusion de la formation et la synthèse des données afin de concevoir une stratégie de formation et une solution bien adaptée à la Société.

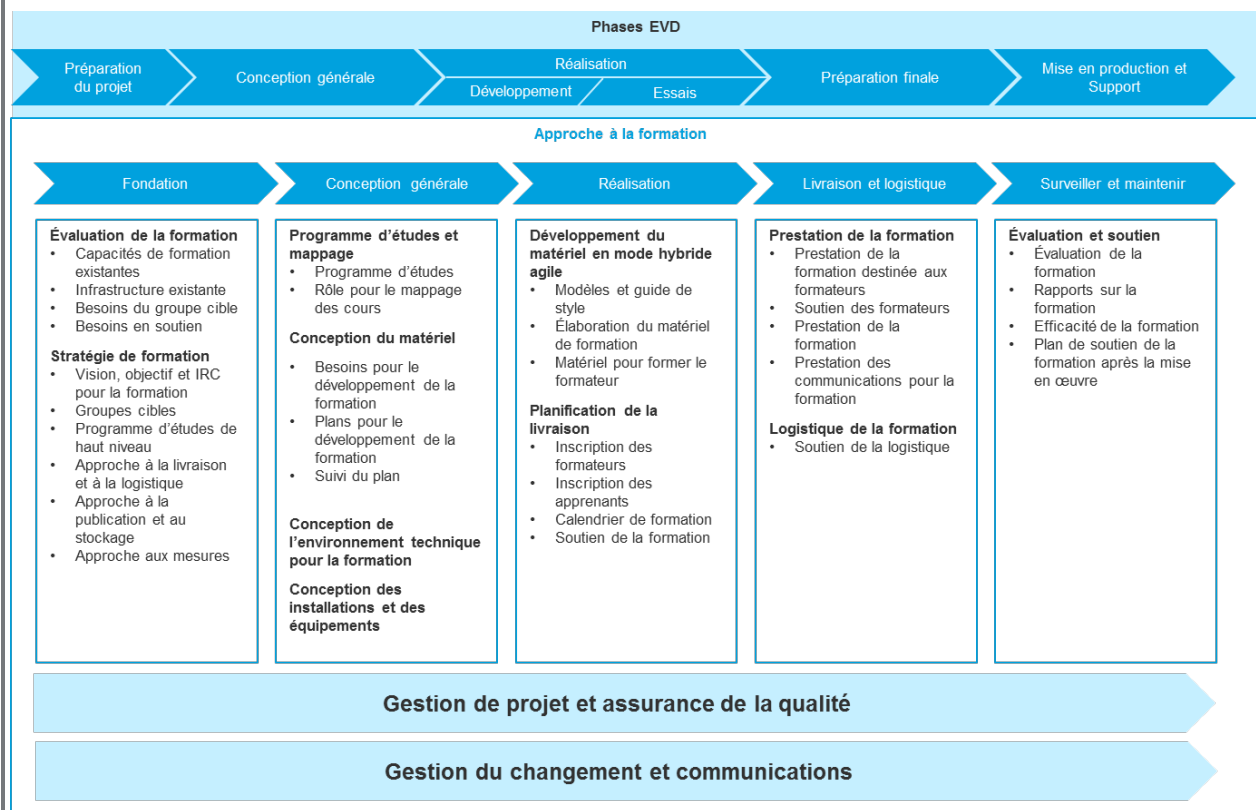
Phase 2 : Conception générale – Les livrables de cette phase sont fondés sur les résultats de la phase d'évaluation et stratégie et forment le début de la mise en œuvre de la stratégie de formation. Cette phase a pour but de concevoir une structure et des activités de formation détaillées. Après validation, une liste complète de matériel à préparer sera établie. Cette phase détermine également les exigences de l'environnement de formation sur le plan technique, des installations et de l'équipement.

Phase 3 : Réalisation – La troisième phase consiste à concevoir le matériel de formation, le plan de diffusion de formation et le plan de soutien, et à communiquer les attentes aux personnes concernées.

Phase 4 : Livraison et logistique – Cette phase est caractérisée par le déploiement de l'échéancier de formation et du plan de soutien. Nous recommandons une approche de formation du formateur pour faciliter la formation des utilisateurs SAP et la participation efficace du vaste réseau de professionnels de la Société. Cette phase fera appel aux 8 formateurs et aux 50 « agents multiplicateurs » de la Société mentionnés dans l'appel d'offres. Nous collaborerons avec la Société pour identifier les agents multiplicateurs selon les exigences de leurs rôles dans la transformation. Toute la formation critique devra être donnée avant l'entrée en service de chaque livraison, alors que la formation non critique sera déployée lors de la phase de maintien.

Phase 5 : Surveiller et maintenir – Cette phase a pour but de développer et de déployer l'approche de suivi et d'évaluation de la formation, alignée sur les objectifs de formation et sur les instruments de mesure définis dans la stratégie de formation. L'équipe fonctionnelle tiendra régulièrement des réunions portant sur la gestion des défaillances techniques repérées pendant cette phase, ce qui permettra d'établir les priorités et les solutions pour les corriger. L'équipe de formation participera à ces réunions afin que les effets des

défaillances, à court, à moyen et à long terme, soient incorporés aux versions temporaires ou permanentes du matériel de formation préparé. La fin de cette phase est caractérisée par un transfert de toutes les activités de formation restantes et de tous les livrables de formation à l'équipe de formation de la Société. L'équipe de formation du programme pourra donc porter toute son attention sur la livraison suivante.



Les clientèles cibles typiques d'un programme de transformation d'une telle envergure peuvent être catégorisées comme suit :

Type de clientèle	Particularités
Clientèles internes non impliquées dans la réalisation du programme telles que : Utilisateurs finaux, y compris les employés syndiqués, en congé de maternité ou d'invalidité, etc.	Ce groupe doit être opérationnel rapidement pour minimiser les interruptions de service. Sa dispersion géographique exige que les informations soient accessibles en format électronique en cas de besoin.
Clientèles internes nouvelles telles que : - Nouveaux employés - Employés ayant changé de rôle, par exemple à cause d'une promotion - Sous-traitants	Le taux de roulement dans cette population et sa dispersion géographique exigent une formation rapide, efficace et qui peut être répétée régulièrement sans interrompre le service ou exiger la présence de personnel de formation à chaque reprise.
Clientèles internes très isolées géographiquement	Dans la mesure du possible, ces clientèles seront convoquées à un centre de service pour recevoir leur formation et/ou recevront l'attention particulière d'un agent multiplicateur.
Clientèles externes telles que : - Partenaires - Agents	Ce groupe a besoin de connaître seulement certains éléments des nouveaux systèmes et processus. Sa formation doit être axée sur ces éléments uniquement et diffusée de manière flexible et facile à suivre de manière indépendante.
Clientèles internes en technologies de l'information - Employés devant s'appropriier les nouveaux outils technologiques de la solution, dont le progiciel SAP - Employés en soutien affaires (pilotage)	Cette clientèle interne joue un rôle important dans le programme de transformation parce que les équipes en technologies de l'information de la Société auront à acquérir les compétences nécessaires pour, par exemple, paramétrer la nouvelle solution et ses composantes, administrer la nouvelle infrastructure technologique, gérer la base de données avec de nouveaux outils, assurer l'entretien et la continuité, etc. Les équipes de soutien d'affaires (pilotage) oeuvrant dans les lignes d'affaires seront aussi dans l'obligation de s'approprier de nouvelles connaissances technologiques.
Clientèles internes exécutives	Ce groupe recevra une attention particulière et adaptée à la réalité de ses rôles et de ses disponibilités à travers : - Des séances d'informations axées sur ses besoins - Un accompagnement lors de jalons critiques du programme
Clientèles internes gestionnaires	Ce groupe aura la possibilité d'utiliser de nouvelles informations de gestion qui soutiendront la prise de décision.

	Les stratégies de formation seront adaptées aux différents niveaux hiérarchiques pour tenir compte de la réalité quotidienne de cette clientèle particulièrement sollicitée tout au long du programme. Nous pouvons déjà prévoir que les plans privilégieront des activités de formation, mais aussi des activités de soutien et d'accompagnement.
Clientèles internes occupant des rôles de support à l'appropriation - Formateurs (pendant le projet et en récurrence) - Agents multiplicateurs (qui pourront aussi intervenir en tant que super-utilisateurs)	Les formateurs et les employés qui interviendront de près en soutien sur le terrain auront à recevoir une attention particulière pour s'approprier les nouveaux processus de travail soutenus par la solution SAP.

Les partenaires d'affaires à la VPTI participeront à l'identification des clientèles cibles de la formation.

En raison de la complexité et de la diversité des clientèles nécessitant une formation, et du besoin d'une formation efficiente, flexible et rentable, une approche de formation mixte est la plus souhaitable pour répondre aux besoins de la Société. La combinaison de modes de prestation présentées dans le tableau ci-dessous peut servir à composer un programme et à déterminer le mode optimal pour chaque clientèle cible et chaque cours.

Le mouvement de personnel durant le programme de transformation sera considéré durant l'activité d'attribution des formations au personnel. Pour chaque livraison, les informations sur des employés qui ont quitté ou rejoint la Société ou qui ont changé de rôle seront étudiées pour assurer la (re)formation appropriée de chaque personne. De plus, le matériel de formation sera conçu pour être utilisable au-delà de la phase de diffusion de formation pour chaque livraison, avec un accent sur les outils futurs (et non une comparaison à l'état précédent). Il sera alors utilisable autant par les employés existants que par ceux qui ont changé de rôle ou qui viennent de rejoindre la Société. L'approche de formation mixte décrite plus haut et l'utilisation de technologies permettant l'apprentissage à distance et au moment opportun réduisent l'effort organisationnel de former ponctuellement de petits groupes d'employés.

En étroite collaboration avec les responsables de la Société qui gèrent la relation d'affaires avec les partenaires, le coordonnateur de la formation s'assurera que les partenaires de la Société s'impliquent tôt dans le processus de conception de la formation pour assurer une bonne compréhension de leurs contextes, de leurs contraintes et de leurs besoins spécifiques de formation. L'échéancier de formation pour leurs employés sera communiqué à l'avance. Pour minimiser l'impact, leur formation portera sur le contenu strictement nécessaire et utilisera des méthodes de diffusion flexibles.

Afin de tenir compte des clientèles dispersées géographiquement, la formation nécessitant la présence physique de l'apprenant à un moment précis (ex. : une formation en classe) sera réservée au contenu plus complexe. La formation à distance (ex. : la formation donnée par un instructeur de manière virtuelle), l'apprentissage en ligne, les aides à la tâche et d'autres ressources d'apprentissage autonome constitueront le principal mode de formation des employés de la Société. Cette proposition sera étudiée pendant la phase d'Évaluation et stratégie de notre approche de formation afin d'assurer l'alignement sur les pratiques courantes de la Société.

Méthode de prestation	Description	Utilisation
Formation traditionnelle	- Formation en classe qui nécessite des documents détaillés, des présentations du formateur et (préférentiellement) des démonstrations et exercices dans un environnement propice à la formation; - Le groupe cible pour la formation traditionnelle est de 12 à 15 utilisateurs et de 25 utilisateurs au maximum.	Pour les changements qui ont une incidence élevée ou moyenne, ou pour les utilisateurs dans un seul emplacement.
Formation traditionnelle virtuelle	- Formation en ligne avec un formateur qui donne le cours en temps réel; - Fonctionnalité de classe interactive et virtuelle pour améliorer la formation et mobiliser les utilisateurs finaux.	- Pour les changements qui ont une incidence moyenne ou faible et de petits groupes dispersés; - Séances d'information.
Apprentissage en ligne adapté au rythme personnel	Formation et plateforme d'apprentissage adaptées au rythme personnel, disponibles jour et nuit pour les utilisateurs finaux.	- Pour les changements qui ont une incidence faible et de grands groupes. - Utiliser avec un système de gestion de la formation à des fins de suivi et d'évaluation.
Aides à la tâche et outils de travail	Liste des paramètres concise ou commentaires valides ou directives présentés dans un format « facile d'accès » (par exemple, des cartes plastifiées).	Matériel de soutien pour tous les types de livraison et le soutien après la production.
Formation par les experts	Quatre ou cinq apprenants avec un expert qui donne une formation axée sur un sujet précis.	Pour les changements qui ont une incidence élevée et de petits groupes.
Formation en cours d'emploi	Convenable pour les complexités du système et du processus, les irrégularités et les activités peu fréquentes qui ne sont pas indiquées dans le matériel du cours.	Pour les changements qui ont une incidence élevée et de petits groupes.

Niveaux de formation e-learning

L'apprentissage en ligne adapté au rythme personnel (formations eLearning) se présente sous plusieurs formes ou niveaux. Pour les besoins du programme nous prévoyons produire des formations eLearning dites de niveau 1 pour 85 % des contenus et de niveau 2 pour 15 % des contenus.

- Le niveau 1 vise l'apprentissage de notions théoriques et la présentation d'interfaces. La formation se compose d'énoncés, d'illustrations et de démonstrations pouvant être accompagnés de narrations. Des questionnaires permettent aux apprenants de valider leur compréhension. Ces formations seront accompagnées de pratiques dans l'environnement de formation au besoin.
- Les formations eLearning de niveau 2 incluent les composantes de niveau 1 ainsi que des exercices pratiques sous forme de simulations interactives. Ces formations seront utilisées principalement pour les clientèles externes.

La montée en compétences des ressources TI

L'appropriation par les ressources internes spécialisées en technologies de l'information et en soutien d'affaires est non négligeable pour ce programme, puisque cette clientèle aura à acquérir les compétences nécessaires pour paramétrer et utiliser tous les composants de la nouvelle solution entourant le PGI. Dans cette situation particulière, la stratégie de formation sera adaptée aux profils et aux rôles joués. Une stratégie spécifique sera donc établie pour ces clientèles et pour les employés impliqués dans le programme, une formation dans l'action sera privilégiée. Cela commencera avec une formation de base sur les outils technologiques et les méthodologies appliquées pour les membres de l'équipe du programme de la Société qui sera donnée en personne par des experts de l'Équipe Deloitte durant la phase de préparation. De plus, l'Équipe Deloitte a prévu plusieurs actions pour soutenir la montée en compétences des équipes TI, notamment le dépôt d'un plan de transfert des connaissances, la mise sur pied d'un Centre d'expertise, une approche de travail en mode coaching tout au long du programme, etc.

Un plan de formation a été créé pour l'équipe TI (veuillez vous référer à l'annexe des documents de référence pour consulter le contenu de formation proposé). La mise en œuvre de ce plan de formation sera coordonnée par l'équipe de formation et sera ensuite prise en charge par le Centre d'expertise. Les besoins en formation de l'équipe TI .

Après le programme, il est essentiel que la formation reste pertinente et à jour sans nécessiter d'efforts importants. Pour ce faire, des stratégies de documentation et de prestation de formation flexibles seront conçues et peuvent être progressivement intégrées et alignées sur les pratiques de RH relativement facilement. Pendant la phase d'Évaluation et stratégie de notre approche de formation, nous comprendrons mieux les capacités et les pratiques organisationnelles courantes de la Société afin de concevoir une vision des capacités de maintien requises et des stratégies de documentation et de prestation de formation les plus efficaces.

B. Quelle approche et quels moyens seront retenus afin d'élaborer les différentes stratégies de formation des clientèles ciblées et d'assurer la cohérence avec la stratégie de mise en œuvre.

Nous présenterons dans cette section l'approche pour l'élaboration des stratégies de formation et les moyens, ainsi que leurs bénéfices, pour assurer la cohérence avec la stratégie de mise en œuvre.

Pour créer une stratégie de formation adaptée aux clientèles ciblées de la Société, nous réaliserons une évaluation des besoins pour la conception et la diffusion de la formation afin de cerner les exigences clés et les contraintes. L'analyse d'impacts du changement est un intrant clé dans l'analyse des besoins de formation. La stratégie de formation sera adaptée en fonction des résultats de cette analyse. Le tableau ci-dessous illustre les aspects critiques à évaluer afin de :

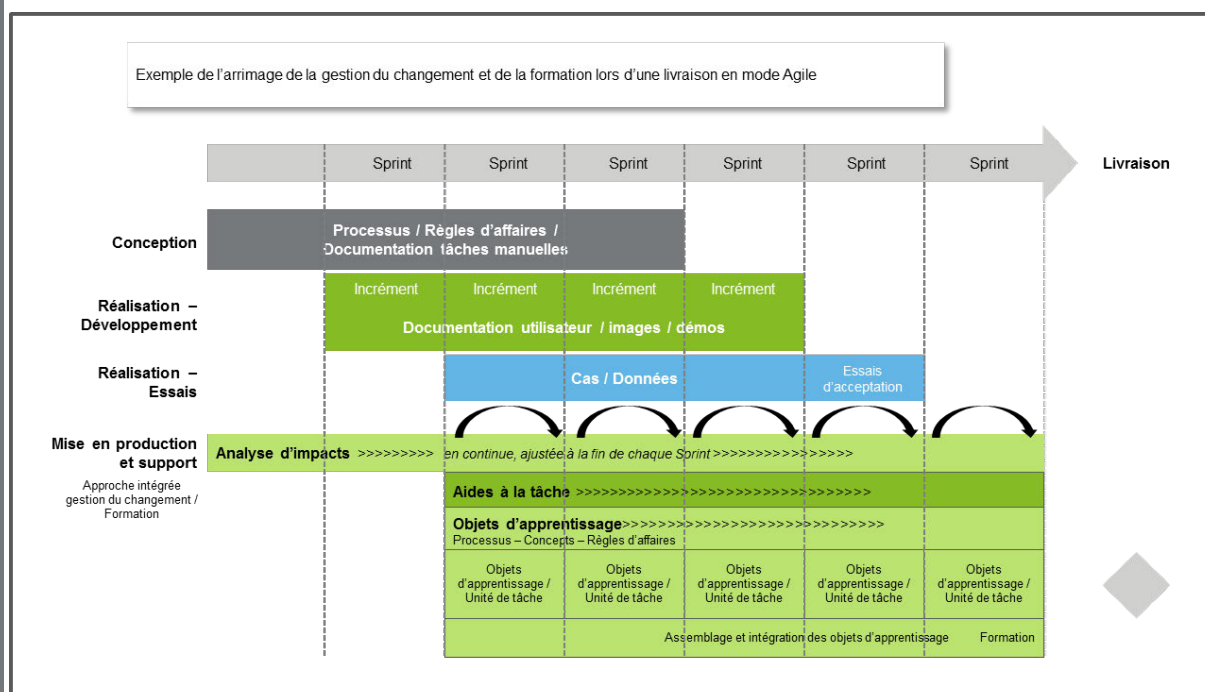
- Déterminer les éléments de la méthodologie, de l'approche, du matériel, des processus, des outils, des capacités et des installations de formation actuelle de la Société qui peuvent être utilisés durant le programme de transformation.
- Acquérir une connaissance approfondie du modèle d'activités de la Société, des groupes cibles concernés et des facteurs comme la disponibilité, l'emplacement, l'accès à la technologie, les contraintes de déplacement et les contraintes de coût.
- Créer une stratégie de formation permettant d'aborder les besoins de formation des groupes cibles, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Société.

Aspects critiques pour l'évaluation des besoin de développement et de diffusion de la formation				
Portée du programme	Infrastructure de la formation et de l'équipe	Groupes cibles et besoins en formation	Conception du programme et exigences en matière de développement	Déploiement du programme et exigences en matière de soutien
- Point focal centralisé ou décentralisé - Stratégie clé et processus de « changement des messages et des promoteurs » - Processus d'affaires - Unités et fonctions opérationnelles - Solution SAP - Extension géographique	- Objectif d'apprentissage organisationnel - Technologie pour la formation (système de gestion de l'apprentissage, conférences sur le Web, médias sociaux, etc.) - Infrastructure physique (installations, salles de classe, etc.) - Normes pour les logiciels pédagogiques et les systèmes d'auteur	- Responsables du processus - Responsables organisationnels, fonctionnels et sur les lieux - Formateurs - Super-utilisateurs - Cadres de direction - Gestionnaires - Utilisateurs finaux (entreprise, opérations, sur les lieux) - Soutien - Partenaires et fournisseurs	- Besoins en contenu (communication, formation et documentation) - Mécanismes de prestation et médias - Composantes réutilisables (intégration de nouveaux employés et autres) - Soutien et entretien permanent	- Distribution et mise à jour du contenu - Gestion de la logistique - Évaluation - Préparation à la mise en œuvre - Modifications du processus et mises à niveau du système futures - Mouvements de personnel internes

La stratégie de formation permettra aussi d'assurer la cohérence des activités de formation avec la stratégie de mise en œuvre du programme. Elle alignera la vision de la formation, ses objectifs, les indicateurs de performance clés et l'approche de formation aux objectifs stratégiques de la transformation.

En s'adaptant au mode Hybride Agile, les activités de formation sont intégrées à chaque livraison et au plan de mise en œuvre du programme de transformation dans son ensemble pour que les clientèles ciblées intègrent mieux les changements apportés par chaque livraison.

L'image suivante présente la façon dont la conception des modules de formation se déroule pendant les sprints prévus à la réalisation. Les éléments de formation seront donc prêts à être diffusés le plus près possible de la livraison.



La figure présentée ci-dessus démontre bien que :

- L'analyse d'impacts globale sera réalisée au début de la phase de Conception et sera ajustée en continu à la phase de Réalisation, après chacun des sprints;
- Les aides à la tâche et les objets d'apprentissage commenceront à être élaborés à la suite de chaque sprint. En effectuant la phase de Réalisation des livraisons du programme en mode Hybride Agile, les responsables de la conception des formations seront en mesure de développer plusieurs « modules » ou objets d'apprentissage tout au long de la réalisation, au lieu de tout développer à la fin. Cette approche Hybride Agile permettra ainsi aux équipes de la formation d'atténuer la pression exercée par la conception des formations à la fin de l'étape de réalisation et des essais, puisque leur conception se fera au fur et à mesure de la période de réalisation.
- La formation proprement dite, qu'elle soit en ligne ou traditionnelle, sera diffusée quelque temps avant la livraison, ce qui permet aux utilisateurs finaux de rapidement mettre en application ce qu'ils ont appris.

Un suivi de la formation sera effectué, et les indicateurs clés, intégrés dans le tableau de bord de l'équipe de gestion du changement pour assurer un suivi continu du progrès des apprenants.

La stratégie de formation s'aligne sur les activités de communication et de gestion du changement et les complète. De plus, les membres de l'Équipe Deloitte et de la Société, responsables de la gestion du

changement, des communications et de la formation, travailleront étroitement ensemble lors des rencontres de suivis quotidiennes.

C. Quelles sont les stratégies utilisées afin d'assurer la continuité des opérations et le maintien des objectifs de services.

Nous présenterons dans cette section les stratégies utilisées, ainsi que ses bénéfices, pour assurer la continuité des opérations et le maintien des objectifs de service.

L'Équipe Deloitte recommande de donner la formation aussi près que possible de la date où les nouvelles connaissances et compétences seront utilisées, et de déterminer l'urgence de la formation en fonction du caractère critique afin de limiter l'impact sur les opérations. Une formation est considérée comme critique lorsqu'elle est directement liée aux opérations et aux indicateurs de performance organisationnelle tels que les objectifs de service.

Afin de maintenir les niveaux de rendement opérationnel de la Société, nous envisageons une approche de formation mixte. Cette approche assure la bonne combinaison de solutions de formation auxquelles l'utilisateur final peut accéder au moment qui convient le mieux à ses activités durant les opérations régulières. Autant que possible, la formation à distance ou les activités de formation autonomes seront le principal mode de formation des employés de la Société. L'approche de micro formation continue en ligne adaptée au rythme personnel réduit grandement le recours à la formation en classe, ce qui réduit le déplacement des formateurs et des apprenants et les absences du travail. Les activités de formation qui nécessitent la présence physique de l'apprenant à un moment précis (comme une formation en salle de classe) ne seront utilisées que pour un contenu complexe. Les exercices pratiques (telles que les simulations) et l'approche d'évaluation de la formation proposés permettront de déterminer si les apprenants sont capables d'effectuer les transactions dans le système dans les délais requis pour maintenir les objectifs de service.

Une fois les activités de formation établies, le type, le volume et le moment proposés de ces activités seront étudiés par les titulaires de processus et les responsables d'activités de la Société concernés. Ils détermineront les impacts sur les ressources de la Société requises pour le soutien ou la participation à la formation et conviendront de la meilleure façon de satisfaire les impératifs fonctionnels et gérer les effets sur les périodes les plus occupées.

Après la mise en œuvre de chaque livraison, les aides à la tâche et la présence des agents de changement et des super-utilisateurs de la Société apportent un support continu et local aux apprenants, pour les aider à maintenir les objectifs de service de la Société.

D. Quelle est l'approche retenue afin d'assurer l'utilisation appropriée du potentiel des technologies dans le cadre de la logistique, de la conception et de la diffusion des activités de formation.

Nous présenterons dans cette section la façon dont le potentiel des technologies sera utilisé pour les activités de formation. Nous démontrerons aussi les bénéfices supplémentaires des technologies proposées.

Coordination et planification de la formation (logistique)

Sous la direction des « Team Leads » en gestion du changement de l'Équipe Deloitte et de la Société, le coordonnateur de la formation a la responsabilité de coordonner quotidiennement les travaux entourant la planification, la conception et la diffusion de la formation.

Pour mener à bien les activités entourant la logistique du volet formation, les outils de collaboration habituels de la Société seront utilisés. Par exemple, le portail web Microsoft SharePoint et l'intranet, auxquels tant l'Équipe Deloitte que les personnes impliquées de la Société auront accès, seront utilisés pour faciliter la communication et la gouvernance dans les multiples sites géographiques de la Société.

Le responsable de la diffusion de l'Équipe Deloitte et le conseiller logistique de la Société travailleront de pair afin de gérer les disponibilités des formateurs, des lieux de formation attribués et l'inscription des apprenants. Le conseiller logistique de la formation de la Société sera aussi un important allié pour soutenir les responsables de formation du programme dans tout ce qui a trait à la logistique puisqu'il connaît déjà les moyens usuels et les pratiques de la Société. La Société utilisant déjà le calendrier MS-Outlook, cet outil sera privilégié. Par ailleurs, la stratégie de formation spécifique à chaque clientèle pendant le programme nous permettra de décider de quelle manière sera mis à contribution l'outil de formation Axonify. Cet outil permet non seulement la diffusion de divers types de contenu de formation, mais aussi d'assigner à chaque clientèle des actions de préparation et de suivi à la formation à entreprendre, en cliquant simplement sur des liens.

Après chaque livraison, l'outil de gestion de formations (LMS) de SAP, appelé [REDACTED] servira d'outil central de gestion et de base des contenus de formation finaux. Accessible suivant la livraison 1 du programme, cet outil servira de LMS pour la Société et pourra être utile, entre autres, pour former tous les nouveaux employés.

Conception et développement du matériel de formation

L'Équipe Deloitte prévoit utiliser deux principaux outils numériques pour concevoir et diffuser les formations, les aides à la tâche et les autres capsules d'information. Voici une courte description de ces outils modernes :

Axonify, une plateforme de conception moderne, ludique et accessible sur mobile

Tenant compte du contexte propre à la Société, nous proposons l'emploi d'Axonify, une plateforme mobile de connaissances qui s'appuie sur l'approche de « microapprentissage » continu et ludique et la technologie d'apprentissage adaptative qui suit le rythme de l'apprenant et accroît l'engagement envers le contenu. La plateforme de connaissances Axonify sera utilisée pour la création de matériel de formation (tel que les aides à

la tâche, les vidéos d'une minute ou moins et les questionnaires à choix multiples) ainsi que pour la diffusion de matériel de formation en soutien des autres modes de formation, et pour mesurer l'efficacité de la formation donnée.

SAP Workforce Performance Builder, pour créer des simulations et des scénarios en toute simplicité

Parallèlement à Axonify, l'Équipe Deloitte a prévu fournir SAP Workforce Performance Builder, une application de formation qui aidera la Société à atteindre une réelle efficacité fonctionnelle en offrant aux utilisateurs l'aide et l'information dont ils ont besoin, au moment où ils en ont besoin. Workforce Performance Builder permet de créer, de modifier, de diffuser et de suivre l'aide-utilisateur contextuel, la documentation de transaction, les simulations, les scénarios de test et l'apprentissage en ligne rapide, efficacement et en souplesse.

Workforce Performance Builder permet aux développeurs de formation de saisir toute séquence de transaction dans SAP et d'exporter les saisies d'écran et les contenus narratifs de base en format divers comme PowerPoint, Word, PDF, outils de simulation et fichiers vidéo. Il offre l'enregistrement vocal pendant l'exécution des transactions et, donc, la production efficace de vidéos instructives. Les simulations interactives permettent aux apprenants de suivre les étapes de transaction avant de les expérimenter en simulation. Tout le matériel de formation produit à travers Workforce Performance Builder peut facilement être modifié en cas de changement de fonctionnalité des systèmes enseignés. Aucune compétence technique spécifique n'est nécessaire pour apprendre à l'utiliser. Pour apprendre à créer du matériel de formation à l'aide de ce logiciel, il faut compter de trois à cinq jours, en suivant le programme de démarrage rapide proposé.

Diffusion de la formation

Pour diffuser la formation, en plus de la formation traditionnelle en classe qui sera accompagnée d'outils de présentation pour la tenue du cours, l'Équipe Deloitte a retenu deux outils technologiques. Les textes qui suivent vous les présentent et font la distinction de leurs avantages respectifs.

Axonify, permet la diffusion ciblée et multiplateforme

Tout au long des phases de conception et de réalisation des différentes livraisons du programme, nous recommandons de diffuser des capsules d'information et de microformation à l'aide de l'outil Axonify. Il est prévu que cet outil soit utilisé pendant les années couvrant la mise en œuvre du programme, soit jusqu'à la dernière livraison prévue en 2020.

La plateforme de connaissances Axonify permet à la Société de déclencher la diffusion de contenu pertinent à des groupes d'utilisateurs ciblés et de renforcer l'apprentissage au moyen de technologie de formation adaptative qui met l'apprenant au défi au moyen de questions de diverses difficultés jusqu'à ce que le sujet soit maîtrisé. Cette démarche, combinée à des jeux stimulants, permet le plus haut niveau de rétention de connaissances associées à la formation. La période d'introduction des utilisateurs finaux à Axonify, de présentation de cours à l'utilisateur final et d'accès au matériel de formation autonome commencera vers la fin de la phase de développement de la formation. Parallèlement aux activités de communication et de gestion du changement ciblant ces utilisateurs finaux, se poursuivra l'entrée en service de chaque livraison, au besoin, afin de terminer la formation des utilisateurs finaux et d'assurer le soutien continu requis. L'utilisation d'Axonify permettra à la Société de préparer les clientèles cibles aux activités de formation et de diffuser des éléments à faible complexité pour apprentissage autonome afin de réduire le temps de présence en salle de classe. L'outil mesure l'évolution des niveaux de connaissances et de confiance de l'apprenant au fil du temps, sans incidence sur l'évaluation de l'employé, conformément aux conventions collectives. Il s'agit d'un excellent outil pour continuer à surveiller les niveaux de confiance des employés relativement à la solution et permettre aux employés de reprendre la formation lorsque des lacunes de connaissances sont détectées par Axonify en postimplantation. La plateforme de connaissances Axonify permettra à la Société d'informer les employés en continu relativement à la progression de la transformation et permettra aux employés de rafraîchir continuellement leurs connaissances des sujets pertinents pour leur rôle, même après l'implantation de SAP.

Une partie du matériel de formation sera affichée dans une base de données partagée sur le réseau local, de sorte à être accessible aux utilisateurs finaux après la formation, peu importe leur emplacement. Axonify peut être utilisé comme organe d'archivage pour le matériel de formation ou comme lien vers des organes d'archivage de matériel. Cette application est accessible sur des appareils mobiles sur le Web comme plateforme SaaS (*Software as a Service*), ce qui permet aux apprenants d'y accéder en tout temps, de partout, que ce soit d'un poste de travail ou d'un appareil mobile.

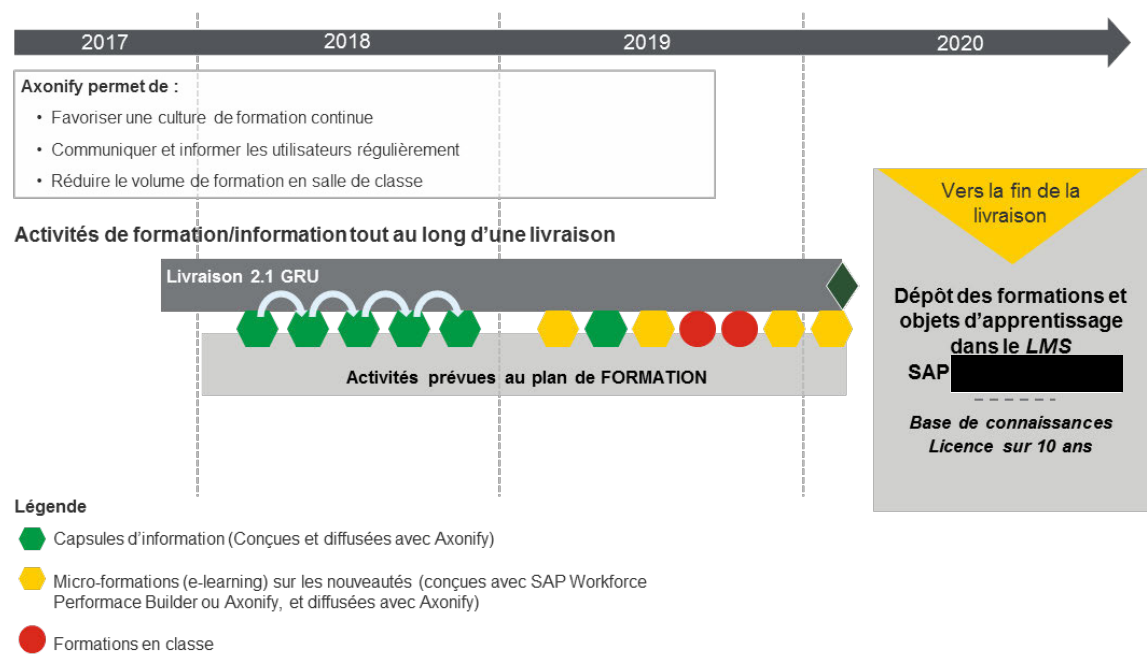
SAP [REDACTED] un outil de gestion des apprentissages (LMS) complémentaire à Axonify

SAP [REDACTED] est un outil de gestion d'apprentissage (LMS) complet et dont les licences sont prévues la durée du programme. Cet outil est privilégié pour centraliser la gestion des connaissances et la pérennité des formations après les livraisons.

Ainsi, le système de gestion d'apprentissage [REDACTED] sera implanté à la Société durant le programme de transformation, ce qui assure une longévité dans l'univers de formation de la Société. Il peut aussi être associé à la transaction SAP concernée pour que les utilisateurs puissent accéder à l'aide contextuelle durant l'exécution des transactions dans SAP.

De manière à bien démontrer la complémentarité des deux outils numériques privilégiés pour la diffusion et la gestion des apprentissages, nous avons illustré ci-dessous comment pourraient être utilisées ces deux plateformes.

Exemple d'utilisation d'Axonify et le LMS SAP



Environnement d'apprentissage pour la formation pratique et en salle de classe

La formation pratique, ainsi que la pratique post formation dans l'environnement SAP de la Société, améliore grandement l'apprentissage. Nous consacrerons un environnement d'apprentissage au programme et des rafraîchissements ponctuels des données. L'Équipe Deloitte sera chargée de développer l'ensemble de données servant à la formation. Nous travaillerons avec la Société à développer l'approche permettant de bâtir et gérer l'environnement de formation, notamment :

- Processus de gestion du transport et de contrôle du changement pour garantir la stabilité globale, l'intégrité et la stabilité du système de formation;
- Processus de population de données, outils, et rôles et responsabilités associés;
- Processus de rafraîchissement et horaires de l'environnement de formation;
- Support technique et fonctionnel, ainsi que processus de sécurité système, et rôles et responsabilités associés.

Pour la formation en classe, des laboratoires informatiques ou d'autres lieux physiques similaires seront nécessaires. Pour donner une formation en classe, certaines exigences techniques minimales doivent être satisfaites, notamment des ordinateurs dans les classes, connectés à l'environnement de formation SAP; un écran de projection et un accès au réseau local.

E. Quelle est l'approche retenue afin d'impliquer les ressources internes dans la réalisation des activités de formation (de l'analyse des besoins à la diffusion).

Nous présenterons dans cette section l'approche pour impliquer les ressources internes à la réalisation des activités de formation. Nous démontrerons aussi les bénéfices supplémentaires que notre approche apporte.

Les ressources de la Société désignées pour faire partie de l'équipe de la formation seront sollicitées pendant le cycle de vie complet du programme. L'Équipe Deloitte compte sur eux pour bien comprendre les processus internes de la Société, la documentation et la culture, ainsi que pour faciliter l'accès à l'information pour les activités de formation, aspect essentiel de l'analyse des besoins de formation.

L'approche proposée permet de répondre à plusieurs objectifs :

- 1. Permettre une étroite collaboration et un partenariat entre les équipes pour offrir à l'ensemble de la Société une expérience transparente**
Les ressources de la Société et de l'Équipe Deloitte collaboreront étroitement à réaliser les stratégies et activités de formation sous la gouverne des deux « Team Leads » en gestion du changement.
- 1. Accroître l'efficacité du processus de formation de bout en bout**
Nous fonderons notre approche d'assignation des ressources sur la spécialisation fonctionnelle en fonction des trois domaines de responsabilité ci-dessous :
 - Activités de planification stratégique (analyse des besoins de formation, stratégie et plan de formation global, assignation des activités de formation aux rôles concernés au sein de la Société);
 - Activités de conception de la formation (curriculum de formation, conception du matériel de formation);
 - Activités de diffusion de formation (inscription des participants aux activités de formation, gestion des exigences et de l'installation de l'environnement de formation, suivi du progrès de la diffusion de la formation, évaluation de formation)
- 4. Mettre à la disposition des apprenants de la Société des formateurs efficaces et performants**
La formation sera donnée par les 8 formateurs et les 50 « agents multiplicateurs » de la Société. Un soutien à temps partiel sera assuré par un membre de l'équipe d'infrastructure et opérations de l'Équipe Deloitte. Avant de donner son premier cours, chaque formateur pourra acquérir de l'expérience pratique de SAP en participant aux tests de module, aux tests d'intégration, aux tests d'acceptation de l'utilisateur, etc. Chaque formateur travaillera avec le responsable de la formation de l'Équipe Deloitte à l'élaboration et

à la revue de la qualité du matériel de formation. Ses compétences seront ensuite renforcées par un cours d'une journée de formation du formateur, présenté par l'Équipe Deloitte.

Après avoir suivi leur propre parcours de formation, ces formateurs seront préparés à :

- Utiliser efficacement les techniques et les outils de formation visant les systèmes et les processus;
- Donner une formation de base à l'utilisateur final sur le système et la navigation;
- Créer un environnement positif d'apprentissage;
- Utiliser efficacement le matériel de formation, le manuel du formateur et les outils de formation associés;
- Coordonner et valider la logistique de la salle de classe et avoir recours au soutien disponible pour les formateurs;
- Participer à la création et aux tests destinés aux exercices d'apprentissage.

2. **Définir clairement les responsabilités respectives des équipes afin d'éviter les chevauchements potentiels et de maximiser l'alignement**

Le point « i » présenté dans les pages suivantes propose une répartition des rôles et des responsabilités de chaque membre d'équipe de la Société et de l'Équipe Deloitte. Dès le début du programme, ces rôles et ces responsabilités seront discutés pour en assurer la bonne conduite.

3. **Permettre un transfert maximal de connaissances à la Société**

Les activités de transfert de connaissances entre l'Équipe Deloitte et les membres de l'équipe de la Société se poursuivront pendant l'entièreté du programme de transformation afin d'accroître l'autonomie et le niveau de connaissances spécialisées des ressources de la Société à travers le programme.

F. **Quels sont les moyens utilisés afin d'assurer l'utilisation des aides à la tâche comme ressources pédagogiques.**

Nous présenterons dans cette section les moyens utilisés pour assurer l'utilisation des aides à la tâche comme ressources pédagogiques et les bénéfices supplémentaires que notre approche apporte.

Les aides à la tâche que l'Équipe Deloitte propose de créer pour ce programme sont des documents très conviviaux, sous forme de capsules « e-learning » ou sous format numérique de 1 à 2 pages, décrivant un processus simple ou présentant une démarche par étapes pour une transaction en particulier dans le système. Ces outils d'apprentissage seront accessibles en libre-service, en tout temps, pendant les activités de formation, pour l'apprentissage autonome et la pratique ou pendant une tâche portant sur une nouvelle fonctionnalité du système. Ils peuvent être transmis par courriel, au moyen d'un organe d'archivage central, à travers la plateforme Axonify ou encore distribués en format papier selon les exigences des environnements de travail des différents groupes d'utilisateurs. Les aides à la tâche se rapportant à des transactions spécifiques dans SAP, pourront être associés à la transaction respective dans SAP directement, comme aide contextuelle en temps réel.

Pour accroître l'efficacité, les aides à la tâche existantes de la Société seront réutilisées ou modifiées en fonction du nouveau contenu lié à SAP, si possible. Pour les modules SAP très simples, ils pourraient être les seuls documents de formation dont les utilisateurs finaux auront besoin. Dans ce cas, la distribution des aides à la tâche sera coordonnée de sorte à les distribuer aux utilisateurs finaux en même temps que d'autres informations sur les changements concernant ces utilisateurs. Pour les modules SAP complexes ou moyennement complexes, les aides à la tâche accompagneront d'autres activités de formation et outils, comme des séances de formation en classe, une formation en ligne et des simulations. Il est crucial de les rendre accessibles aux utilisateurs finaux pendant ces autres activités de formation pour qu'ils comprennent la relation avec le contenu abordé et prennent l'habitude les utiliser après l'activité d'apprentissage. En fonction de l'évaluation initiale de la formation, nous évaluerons la possibilité d'autres formats d'aides à la tâche.

G. **Quels moyens sont utilisés afin d'évaluer la formation, selon les cinq niveaux identifiés.**

Nous présenterons dans cette section les moyens utilisés pour évaluer la formation selon les niveaux identifiés et les bénéfices supplémentaires que notre approche apporte.

L'évaluation de la formation permet non seulement de mesurer l'efficacité des activités de formation, mais aussi de les améliorer pour la livraison suivante. Nous concevrons des mécanismes d'évaluation associés aux activités de formation, en fonction des objectifs d'apprentissage énoncés. Nous travaillerons avec la Société à définir les exigences d'évaluation des activités de formation (p. ex., outils, processus, rapports) et des rôles et responsabilités spécifiques de soutien au processus d'évaluation. Les évaluations sont menées pendant les phases de préparation finale et de mise en oeuvre et soutien, tant pendant qu'après la diffusion de la formation d'utilisateur final et d'utilisateur expert. Notre approche de l'évaluation des cinq niveaux identifiés par la Société s'appuie sur les mécanismes suivants :

Niveau	Mesures	Mécanismes d'évaluation suggérés
1) Satisfaction	• Quelle a été la réaction des apprenants au contenu du programme? Le rythme? Le matériel? Le cours? Le format de la formation? • Le programme a-t-il répondu aux attentes des apprenants?	• Questionnaires distribués aux apprenants à la fin de l'activité de formation • Utilisation de la fonctionnalité anonyme de sondage d'Axonify pour juger les niveaux de satisfaction générale de chaque implantation

2) Apprentissage	• Les apprenants sont-ils en mesure d'exécuter les transactions fonctionnelles pertinentes dans les délais requis pour maintenir les objectifs de service? • Les apprenants ont-ils confiance qu'ils pourront utiliser ce qu'ils ont appris? • Quels obstacles, s'il y en a, les apprenants appréhendent-ils par rapport à leur capacité à utiliser ce qu'ils ont appris?	• Des évaluations avant et après les formations, au moyen de questionnaires à développement ou à choix multiples (anonymes pour respecter les exigences d'un environnement de travail syndiqué) • Observation et évaluation du formateur présentées lors de séances de rétroaction de formation • Niveaux de connaissances et de confiance mesurés à l'aide d'Axonify (les réponses peuvent être données par équipes pour que les résultats soient suffisamment anonymes dans un environnement de travail syndiqué)
3) Application des connaissances au travail	• Les utilisateurs finaux sont-ils en mesure de mettre en pratique les connaissances acquises dans leurs rôles et responsabilités au travail? • Quels obstacles, s'il y en a, ont nui à la capacité des utilisateurs finaux d'appliquer ce qu'ils ont appris? • Quelles autres connaissances et compétences devraient être développées ou acquises?	• Entrevues ou groupes de discussion d'utilisateurs finaux sélectionnés • Questionnaires distribués aux apprenants • Observation du rendement de l'utilisateur final par son responsable
4) Impact sur le rendement organisationnel	• Les compétences et comportements appris contribuent-ils à l'atteinte des résultats fonctionnels souhaités et à l'amélioration du rendement organisationnel?	• Évaluation de la productivité (fondée sur des références pré-entrée en service) • Obtention de résultats fonctionnels mesurables et prédéfinis • Étude et évaluation des journaux du bureau d'aide
5) Rendement de l'investissement	• Quel est le rendement de l'investissement dans l'activité de formation?	• Intégrer les indicateurs associés à la formation dans le suivi global du rendement de l'investissement de la transformation (voir le paragraphe ci-dessous pour plus de détails)

Bien qu'il soit difficile d'établir un lien direct entre les activités de formation et les rendements financiers, les indicateurs de performance clés de formation seront intégrés dans le suivi des bénéfices pour la transformation globale. L'Équipe Deloitte appuiera l'équipe de gouvernance du programme en offrant un choix de mesures de rendement appropriées et la fréquence des rapports sera alignée aux activités de gouvernance.

Pendant la prestation des formations, l'équipe de direction du programme recevra des rapports d'état hebdomadaires sur la progression et le succès des formations données. En plus des cinq niveaux identifiés, nous mesurerons également deux autres indicateurs de performance clés qui peuvent être mesurés avant l'entrée en service : le pourcentage de cours donnés et le taux de participation à chaque cours. En combinaison avec les niveaux 1 et 2 ci-dessus, ces données contribueront également à l'évaluation globale de l'état de préparation organisationnelle en vue d'une décision de lancer ou de retarder l'entrée en service.

H. Quels moyens sont utilisés afin d'assurer le maintien en récurrence et l'évolution des parcours de formation.

Nous présenterons dans cette section les moyens utilisés pour assurer le maintien en récurrence et l'évolution des parcours de formation ainsi que les bénéfices supplémentaires que notre approche apporte.

Un des facteurs critiques de succès de la formation efficace est sa capacité à rester pertinente. C'est particulièrement vrai dans le cas de la Société, puisque le mouvement de personnel vient souligner la nécessité de s'assurer que le matériel de formation est à jour et efficient. Ainsi, l'approche de formation de l'Équipe Deloitte s'appuiera sur des stratégies et des technologies flexibles qui permettent des mises à jour efficaces du matériel de formation. L'étroite collaboration entre l'Équipe Deloitte et les ressources de la Société pendant la préparation du matériel de formation et la prestation permettra le transfert de compétences de sorte que, au moment où il sera nécessaire de raffiner ou de mettre à jour ledit matériel, les ressources de la Société connaîtront bien le contenu, le processus et les outils. Pour y parvenir, chaque phase de l'approche de formation se déroulera comme suit :

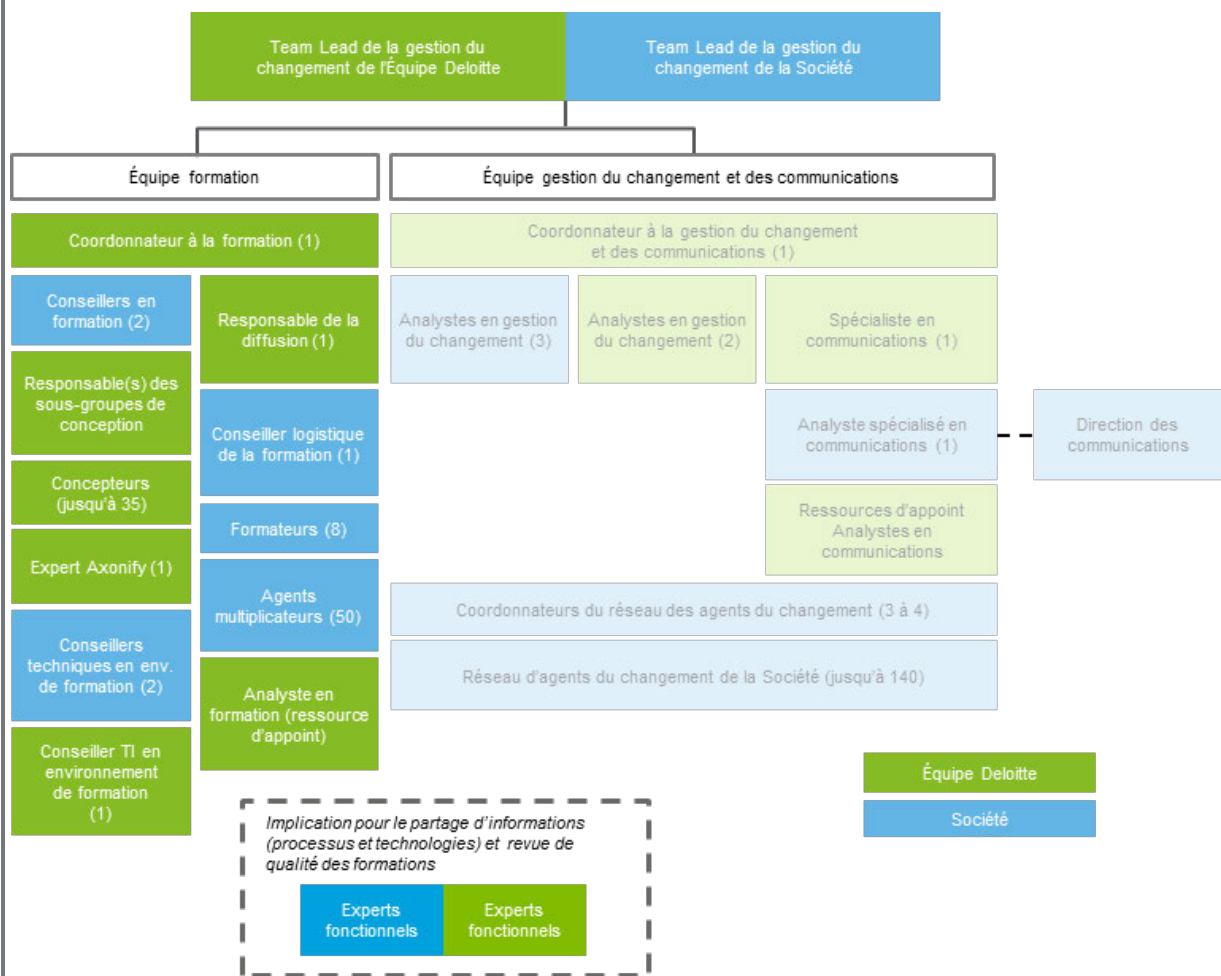
- Pendant la phase d'évaluation, les pratiques et les capacités organisationnelles existantes de la Société seront évaluées pour bien comprendre les capacités de maintien et concevoir les stratégies de documentation et de prestation de formation que la Société puisse maintenir après chaque livraison;
- Durant la conception, le contenu du matériel de formation sera structuré de manière modulaire pour pouvoir être recombiné en fonction des différents besoins de formation avant et après chaque livraison. L'approche de développement Hybride Agile préconisée permettra cette structure modulaire, car les objets d'apprentissage seront élaborés au fur et à mesure de la livraison;
- Les outils de conception de formation utilisés pendant la phase de développement (tel que Workforce Performance Builder et Axonify) permettront la modification facile et rapide du matériel de formation au-delà de chaque livraison;
- L'introduction de la plateforme de connaissances Axonify durant la phase de prestation et logistique, équipera la Société d'un outil qui permettra aux employés de rafraîchir continuellement leurs connaissances des sujets pertinents pour leur rôle et ce, même après le programme de transformation. Axonify peut également faire évoluer les parcours de formation et contribuer à faciliter l'intégration de

- nouveaux employés ou d'employés ayant changé de rôle en leur faisant connaître les fonctionnalités et les modes de travail d'un nouveau système ou processus;
- Enfin, la phase de surveillance et de maintien verra le transfert de toutes les activités de formation restantes et de tous les livrables de formation à l'équipe de formation de la Société. Les employés de la Société seront responsables de la base de données de connaissances et de ses mises à jour pour qu'elle puisse être gérée et maintenue au fil du temps en y intégrant les connaissances spécifiques issues du programme.

I. Quels sont les rôles et responsabilités, ainsi que le nombre de ressources prévues pour l'équipe, tant au niveau des ressources de l'alliance que pour les ressources internes de la Société, notamment concernant les rôles de technopédagogue, d'intégrateur multimédia et de responsable de la logistique de formation.

Nous présenterons dans cette section les rôles et responsabilités et le nombre de ressources prévues pour l'équipe de formation et les bénéfices supplémentaires que notre organisation apporte.

L'organigramme présenté ci-dessous donne une vue d'ensemble de la structure de l'équipe de formation.



Les membres de l'Équipe Deloitte ont été choisis pour leur expérience, leurs connaissances, leur expertise et leur capacité à livrer des activités de formation à grande échelle. Ils seront donc en mesure de travailler avec les membres de l'équipe et les partenaires de la Société afin d'offrir des solutions efficaces et de qualité supérieure.

Bien entendu, l'équipe formation travaillera étroitement avec les experts fonctionnels de la solution, à chacune des livraisons. Comme cela a été spécifié précédemment, le développement des formations s'ajustera aux étapes de réalisation de la solution en mode Hybride Agile, ce qui permettra de concevoir des objets d'apprentissage à la fin de chaque sprint.

Le tableau ci-dessous précise les rôles et responsabilités associés à la formation.

Ressource clé	Rôle et responsabilités
« Team Lead » de la gestion du changement de la Société et « Team Lead » de la gestion du changement de l'Équipe Deloitte	Travaillant selon une approche de cogestion, les « Team Leads » de la gestion du changement de la Société et de l'Équipe Deloitte joueront un rôle de leader pour assurer un alignement des activités de formation à l'ensemble du programme. Voir la section 3.8.1.5 <i>Approche préconisée en gestion du changement</i> pour de plus amples détails sur les responsabilités des « Team Leads » en gestion du changement. Précisément pour le domaine de la formation, les « Team Leads » de la gestion du changement : - Agiront comme conseillers stratégiques de l'équipe de formation, du Bureau de programme et de la direction de la Société; - Travailleront en collaboration avec le coordonnateur de l'équipe de formation de l'Équipe Deloitte; - Approuveront tous les livrables produits par l'équipe de formation.

Coordonnateur à la formation de l'Équipe Deloitte	• Gérer les activités de formation et les ressources; • Superviser la planification, la conception, le développement et la livraison des activités de formation; • Assurer la qualité des livrables; • Produire un rapport sur la progression des activités de formation (y compris les accomplissements clés, les étapes clés à venir, les risques et les enjeux) hebdomadairement pour les « Team Leads » en gestion du changement; • Aligner les activités de formation sur les activités globales du programme.
Conseillers en formation de la Société (2)	<i>Note : nous recommandons que le troisième conseiller en formation de la Société, qui sera disponible pour le programme, intervienne comme conseiller en logistique à la formation dont les responsabilités sont décrites plus loin dans le tableau.</i> • Aider à préparer et à animer les activités requises pour l'évaluation des besoins de formation pour les clientèles cibles et l'élaboration de la stratégie et du plan de formation; • Aider à préparer et à animer les activités requises pour la conception des gabarits de matériel de formation; • Aider à préparer et à animer les ateliers requis pour la création du curriculum de formation et l'assignation des activités de formation aux rôles concernés; • Participer à la conception du matériel de formation.
Responsables des sous-groupes de conception de l'Équipe Deloitte <i>Note : Le nombre varie en fonction des livraisons et est inclus dans le nombre total de concepteurs.</i>	<i>Note : Ces ressources font partie du groupe de concepteurs de l'Équipe Deloitte. Étant donné l'envergure du programme, ces responsables sont des concepteurs expérimentés qui géreront chacun un sous-groupe de concepteurs.</i> • Gérer l'équipe de développement des formations sous sa responsabilité et toutes les activités de conception des formations, y compris le suivi de la conception du matériel, les cycles de revue du matériel et les modifications du matériel de formation; • Apporter l'expertise pédagogique à la conception de la formation • Assurer la qualité des livrables; • Concevoir le matériel de formation plus complexe.
Concepteurs de l'Équipe Deloitte (jusqu'à 35) Équipe de conception du matériel de formation dans laquelle sont inclus les technopédagogues	• Concevoir le matériel de formation; • S'approprier les fonctionnalités des outils de conception et de diffusion, tels qu'Axonify et Workforce Performance Builder. <i>Note : Nous estimons que jusqu'à 35 concepteurs auront à intervenir sur le projet.</i>
Responsable de la diffusion de la formation de l'Équipe Deloitte	• Planifier, superviser et assurer la mise en œuvre de la diffusion des formations sur les éléments suivants: – l'échéancier des activités de diffusion de la formation; – l'inscription des participants à la formation; – l'équipement et les locaux de formation; – l'assignation des formateurs; – le soutien à la diffusion de la formation. • Assurer la qualité des livrables; • Produire un rapport sur la progression de ces activités (y compris les accomplissements clés, les étapes clés à venir, les risques et les enjeux) hebdomadairement au coordonnateur de la formation de l'Équipe Deloitte; • Aligner les activités sous sa responsabilité sur les activités du programme de formation global.
Conseiller logistique de la formation de la Société	• Aider à préparer et à animer les ateliers requis pour la conception de l'approche de diffusion de la formation – et développer et maintenir le livrable; • Aider à préparer et à animer les ateliers requis pour la conception de l'échéancier des activités de diffusion de la formation – et développer et maintenir le livrable; • Aider à préparer et à animer les activités requises pour la conception d'une approche d'inscription des participants à la formation; • Exécuter le plan d'inscription des participants à la formation et concevoir et diffuser le matériel requis (p. ex., matériel de communication comme des invitations aux formations, des plans de formation personnelle); • Aider à préparer et à animer les activités requises pour la conception d'une approche d'assignation des formateurs; • Soutenir la conception et la prestation de la session de formation du formateur; • Aider à préparer et à animer les activités requises de conception du plan et de l'outil de suivi de l'équipement et des locaux de formation; • Réaliser les activités liées à l'équipement et aux locaux de formation (p. ex., réserver et maintenir les salles de formation, faire l'achat d'équipement) – y compris toute la logistique; • Aider à préparer et à animer les ateliers requis pour la conception de l'approche de soutien à la diffusion de la formation (avant et après l'entrée en service) – et développer et maintenir le livrable;

	• Soutenir la diffusion de la formation conformément à l'approche de soutien à la diffusion de la formation (p. ex., confirmation de l'installation dans les salles de formation, confirmation du bon fonctionnement de l'équipement avant le début de la formation); • Aider à préparer et à animer les activités requises pour la conception de l'approche de l'évaluation de la formation; • Mettre en œuvre l'approche de l'évaluation de la formation : concevoir et déployer les outils d'évaluation (p. ex., rapports de session, rapports sommaires).
Analyste en formation de l'Équipe Deloitte (ressource d'appoint)	• Soutenir le responsable de la diffusion de la formation et le conseiller logistique de la formation de la Société durant les périodes de pointe
Expert sur l'outil Axonify de l'Équipe Deloitte	• Préparer et livrer les ateliers d'introduction à Axonify, la formation sur Axonify pour les équipes de formation de la Société et de l'Équipe Deloitte et la section de la présentation de la formation du formateur portant sur Axonify; • Réaliser l'installation des utilisateurs et de la structure fonctionnelle dans la plateforme Axonify de la Société et soutenir les membres de l'équipe de la Société dans le processus de transfert de responsabilité; • Fournir un support de formation technique spécifique à Axonify; • Fournir des conseils relativement à Axonify pour la stratégie et le plan de formation, le programme de formation, l'approche de diffusion du matériel, les gabarits, le contenu des communications pour l'inscription des participants aux activités de formation, et les modèles et l'approche des rapports d'évaluation de la formation; Pendant la première livraison, les équipes de formation de la Société et de l'Équipe Deloitte apprendront de l'expert sur l'outil Axonify comment répondre aux questions standards des utilisateurs lors des livraisons suivantes. Les problèmes techniques difficiles seront résolus par l'équipe de Synapse pour toutes les livraisons.
Conseillers techniques en environnement de formation de la Société (2)	• Concevoir et bâtir l'environnement de formation SAP; • Mettre au point et inclure les données requises dans l'environnement de formation; • Gérer et maintenir l'environnement de formation et les données; • Planifier le renouvellement des données pendant la livraison de la formation (conformément à l'échéancier des activités de diffusion de la formation); • Fournir le support TI pendant la livraison de la formation.
Conseiller TI en environnement de formation de l'Équipe Deloitte	• Soutenir les conseillers techniques en environnement de formation dans la conception et la mise en place de l'environnement de formation SAP pour les livraisons 1.1 et 1.2 afin de les rendre autonomes pour les livraisons suivantes.
Formateurs de la Société (8)	• Participer aux tests d'acceptation de l'utilisateur, au besoin; • Préparer les sessions « formation du formateur »; • Participer à la conception et aux revues de qualité du matériel de formation; • Se préparer adéquatement à donner les formations (p. ex., temps prévu pour des répétitions); • Donner les formations selon l'échéancier des activités de diffusion de la formation dont les sessions « formation du formateur » aux agents multiplicateurs; • Offrir un soutien aux agents multiplicateurs, au besoin; • Participer à la production de rapport et d'évaluation de l'approche de formation au besoin (p. ex., distribuer et ramasser les feuilles de présence en classe et donner une rétroaction à l'équipe de formation, documenter les préoccupations et les questions soulevées, donner une rétroaction à l'équipe de formation quant aux changements qui peuvent être apportées pour améliorer l'expérience d'apprentissage).
Agents multiplicateurs de la Société (50)	• Participer aux sessions « formation du formateur »; • Se préparer adéquatement à donner les formations (p. ex., temps prévu pour des répétitions...); • Diffuser les formations selon l'échéancier des activités de diffusion de la formation; • Participer à la production de rapport et d'évaluation de l'approche de formation au besoin (p. ex., distribuer et ramasser les feuilles de présence en classe et donner une rétroaction à l'équipe de formation, documenter les préoccupations et les questions soulevées, donner une rétroaction à l'équipe de formation quant aux changements qui peuvent être apportées pour améliorer l'expérience d'apprentissage). <i>Note : Les agents multiplicateurs en formation pourront intervenir sur le terrain en tant que superutilisateurs lors des périodes de livraison. La stratégie de gestion du changement permettra d'établir ce moyen de support à la tâche en période critique.</i>
Experts fonctionnels de l'Équipe Deloitte et de la Société	• Participer aux principales activités de conception de la formation en fournissant du contenu sur l'état futur (processus et technologies), les comportements désirés et les connaissances requises; • Réaliser les revues de qualité du contenu du matériel de formation; • Fournir de l'expertise en la matière pour soutenir la prestation de la formation.

Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble des rôles prévus de l'Équipe Deloitte et de la Société pendant le processus d'approbation des livrables liés à la formation. La matrice RACI est utilisée pour définir les rôles pour chaque livrable clé.

Définition de la matrice RACI

Responsable (R)	La personne qui effectue le travail en vue de réaliser les tâches, activités, livrables. Elle a la responsabilité de la réalisation du travail. Il peut exister plusieurs personnes dans ce rôle.				
Imputable (A)	La personne qui est imputable de la réalisation correcte et complète et de l'approbation des tâches, activités, livrables. Une seule personne peut tenir ce rôle et doit être un membre désigné de la direction de la Société.				
Consulté (C)	Les personnes qui fournissent l'information sur l'activité et avec lesquelles une communication bilatérale est entretenue.				
Informé (I)	Les personnes qui sont tenues informées de la progression et avec lesquelles la communication est unilatérale. Ces personnes sont touchées par le résultat de l'activité et doivent être tenues informées.				

Livrables	« Team Lead » de la gestion du changement de la Société	« Team Lead » de la gestion du changement de l'Équipe Deloitte	Coordonnateur de la formation de l'Équipe Deloitte	Coordonnateur/ spécialiste des communications de l'Équipe Deloitte	Bureau de programme
1. Évaluation des besoins de formation par clientèle ciblée	A	C	R	I	C
2. Stratégie et plan de formation	A	C	R	I	C
3. Contenu pour l'introduction des nouveaux utilisateurs à l'outil Axonify	A	C	R	s.o.	s.o.
4. Curriculum de formation	A	C	R	I	C
5. Assignment d'activités de formation aux rôles concernés	A	C	R	I	C
6. Configuration de la structure fonctionnelle dans la plateforme Axonify de la Société	A	C	R	I	s.o.
7. Configuration des utilisateurs dans la plateforme Axonify de la Société	A	C	R	I	s.o.
8. Plan de conception du matériel de formation et suivi	A	C	R	s.o.	C
9. Démarche relative à la diffusion du matériel de formation	A	C	R	I	C
10. Plan de l'environnement technique de la formation et suivi	A	C	R	s.o.	C
11. Plan de l'équipement et des installations de formation et suivi	A	C	R	s.o.	C
12. Gabarits du matériel de formation	A	C	R	C	C

13. Matériel de formation	A	C	R	s.o.	C
14. Séance de formation Axonify pour les membres de l'équipe de formation	A	C	R	s.o.	s.o.
15. Présentation de la formation du formateur	A	C	R	s.o.	C
16. Plan d'inscription des apprenants (plan de communications)	I	C	R	I	A
17. Matériel de communications pour l'inscription des apprenants	A	C	R	C	C
18. Échéancier des activités de formation	A	C	R	I	C
19. Plan de soutien à la diffusion de la formation (avant et après la mise en service)	A	C	R	s.o.	s.o.
20. Démarche et modèles de l'évaluation et des rapports sur la formation, comprenant le tableau de bord de l'équipe formation	A	C	R	I	C

3.8.1.8 **Approche préconisée en assistance à la gestion et intégration & assurance qualité (grille SP.7 – critère N° 1)**

En fonction des besoins énoncés à la section AO-2.10.16 Assistance à la gestion et Intégration & Assurance-qualité de l'appel d'offres, des addendas publiés avant le dépôt de la soumission et des addendas « Services professionnels : *Organisation du programme et Mécanismes de gouvernance* » et « Services professionnels – *Expérience des Coachs et des Team leads* », les éléments suivants seront considérés :

A. ASSISTANCE À LA GESTION – Volet Assistance à la direction

- i. Compte tenu des définitions initiales de « **Coach** » et des précisions apportées, quelle est l'approche d'intervention privilégiée pour :
 - Soutenir les gestionnaires en place sans usurper leurs responsabilités de gestion;
 - Démontrer leur leadership de compétences dans la réalisation de programme d'envergure à caractère stratégique;
 - Contribuer à la réussite du programme par l'apport d'expérience et d'expertise;
 - Faire bénéficier la Société de leur réseau local, national et mondial et des liens privilégiés avec l'éditeur et l'équipementier;
 - Anticiper les risques et les problèmes et recommander les actions à prendre;
 - Assurer une synergie et une cohérence entre les coachs;
 - Faire preuve de travail d'équipe avec les ressources stratégiques de la Société.
- ii. Quel est l'engagement de l'Alliance et de chacun des « coachs » à soutenir la Société pour toute la durée de la réalisation de son programme;
- iii. Quel est le rôle que l'Alliance entend confier à l'exécutif la représentant auprès de la Société et en quoi cette présence est source de valeur ajoutée pour la Société.

A. Assistance à la gestion – Volet Assistance à la direction

Nous présenterons dans cette section l'approche d'intervention privilégiée des ressources qui joueront le rôle de « coach » notre engagement à vous soutenir pour toute la durée de la réalisation du programme, le rôle de notre exécutif auprès de la Société ainsi que les bénéfices supplémentaires découlant de cette approche.

Quelle est l'approche d'intervention privilégiée?

Nous savons que les leaders qui seront attribués par la Société aux rôles clés du programme possèdent déjà une base solide de capacités en leadership et en gestion de programmes complexes. Cependant, nous savons également qu'ils auront besoin de soutien pour gérer les défis et les risques particuliers associés à une telle mise en œuvre. Pour cette raison, l'Équipe Deloitte appuie la Société dans l'adoption d'une approche proactive dans la mise en œuvre d'un modèle de coaching. Des « coachs » officiels seront affectés aux rôles suivants :

- « Coach », Direction de programme;
- « Coach », Chantier Affaires et TI;
- « Coach », Chantier TI.

Le modèle de « coaching » a pour objectif d'accélérer la transition des membres de la direction vers leurs rôles dans le programme et de fournir un soutien continu à ces leaders tout au long du programme.

Pour soutenir les gestionnaires en place sans usurper leurs responsabilités de gestion, l'Équipe Deloitte adoptera son approche de coaching qui utilise un ensemble de compétences pratiques et une façon d'établir des liens qui aide à la fois le « coach » et la personne « coachée » à s'engager dans des conversations de qualité et enrichissantes sur le développement. Il ne s'agit donc pas de jouer le rôle ni d'assumer les responsabilités de la personne « coachée », mais bien de l'aider et de lui donner les outils nécessaires pour qu'elle puisse se développer et pleinement jouer son rôle. Par contre, les « coachs » agiront d'une façon qui leur permettra de remplacer sporadiquement et temporairement le gestionnaire de la Société si le besoin se fait sentir.

Afin de faire preuve d'esprit d'équipe avec les ressources stratégiques de la Société, le « coach » aura entre autres pour mission d'établir un environnement et un lien de confiance, de sorte à avoir des conversations candides, à écouter, à questionner et à apporter son soutien dans la résolution de problèmes. Il devra aussi fournir de la rétroaction sur les points forts et les points à améliorer de la personne « coachée ».

Les « coachs » que nous proposons sont parmi les ressources les plus expérimentés dans les transformations d'envergure à caractère stratégique de l'Équipe Deloitte. Ils démontrent leur leadership de compétences par leurs riches expériences, leur expertise éprouvée et la valeur ajoutée qu'ils apportent, entre autres dans la gestion des risques et des enjeux dans un contexte de transformation stratégique. Ils possèdent tous une excellente maîtrise de la langue française, ainsi que des méthodes et des outils de l'Équipe Deloitte. Leurs profils s'arriment parfaitement avec les attentes de la Société, et ils sont les meilleures personnes pour jouer le rôle de « coach » auprès des trois dirigeants identifiés de la Société.

Nous proposons Michel Gévy à titre de « Coach », Direction de programme. Il occupe actuellement le poste de leader national, Grandes transformations, de la pratique de Consultation de Deloitte. Avec plus de 34 ans d'expérience dans plusieurs rôles stratégiques dans le domaine de la consultation au Québec et à

l'international, Michel a conseillé et guidé de nombreux gestionnaires et hauts dirigeants lors de programmes de transformation organisationnelle des processus d'entreprises et de la technologie. Il est reconnu pour s'appuyer sur une approche structurée, basée sur la collaboration et le professionnalisme, qui lui permet d'orienter et de conseiller ses équipes en ce qui concerne l'élaboration de produits et de livrables de qualité.

Nous proposons David Trudel à titre de « Coach », Chantier Affaires et TI. Il se démarque par ses expériences en livraison et en conseil de cadres supérieurs du secteur public. Spécialiste des transformations à grande échelle, David se concentre principalement sur une expérience de transformation positive, tout en visant l'atteinte des objectifs fixés. Nous croyons que le jumelage avec le Directeur du Chantier Affaires et TI est idéal en raison de son style axé sur la collaboration et la collégialité. Il comprend les éléments nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre les bonnes pratiques, en collaborant avec des équipes efficaces et en utilisant des solutions de technologie modernes et intégrées. Il possède plusieurs années d'expérience, entre autres dans les méthodologies et outils proposés par l'Équipe Deloitte et dans les processus d'affaires présents à la Société, tels que les processus Clientèle (PAS, Gestilité, etc.). De plus, il a passé plusieurs années en tant que leader de la pratique de SAP Advisory à conseiller les clients dans les domaines allant de la stratégie et l'architecture à l'implantation et l'exploitation des parcs technologiques. En tant que « coach », il usera de leadership afin d'aider les gestionnaires à diriger leurs équipes, et assurera la qualité et la cohérence des livrables et des services fournis.

Finalement, nous proposons Pierre-Éric Dochez à titre de « Coach », Chantier TI. Son expertise fait de lui un « coach » idéal pour ce rôle. M. Dochez détient plus de 16 années d'expérience à titre de conseiller et coach de confiance auprès de responsables des phases de mise en œuvre et de post-mise en œuvre de programmes SAP majeurs. De plus, nous croyons que le jumelage avec le Directeur du Chantier TI est idéal puisque il a su mettre son expertise fonctionnelle et technique approfondie dans le domaine des solutions SAP au service de hauts dirigeants et directeurs de programme, en les conseillant sur les opportunités, défis et risques en vue de les aider à prendre les meilleures décisions et à réaliser avec succès les projets entrepris.

Afin d'assurer une synergie et une cohérence entre les « coachs », des rencontres régulières auront lieu pour assurer l'alignement des « coachs » autant dans leur approche que dans les thèmes de « coaching ». Des opportunités de synergie ou de coaching de groupe pourraient faire surface lors de ces rencontres, au bénéfice de la Société.

Ces « coachs » ont un large réseau local, national et mondial qui sera mis au profit de la Société. À travers le réseau de cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) et d'Accenture, ils ont accès à des professionnels de haut calibre localement, à travers le pays et même à travers le monde. Ils relèvent des défis, anticipent des obstacles et identifient des opportunités à tous les jours pour les clients à travers le monde dans des contextes de transformations d'envergure comparables à celle que la Société s'apprête à initier. En plus de ces professionnels, la Société pourra bénéficier plus spécifiquement des relations d'affaires que Deloitte et Accenture ont établies avec SAP depuis de nombreuses années. SAP est une des lignes de service en constante croissance depuis plusieurs années chez Deloitte, Accenture et plusieurs de nos partenaires. Nous collaborons étroitement avec l'éditeur SAP et l'équipementier HP sur une base régulière, ce qui a permis de forger des liens d'affaires solides et de confiance pouvant servir d'accélérateurs, à certains égards, pour la Société (par exemple, moins de temps d'arrimage nécessaire aux démarches de développement puisque nous connaissons la façon de travailler de nos partenaires).

Quel est l'engagement de l'alliance et de chacun des « coachs » à soutenir la Société pour toute la durée de la réalisation de son programme?

L'Équipe Deloitte et les « coachs » s'engagent à faire ce qui suit :

1. Être sur place pour interagir avec les gestionnaires de la Société;
2. Être eux-mêmes certifiés sur le programme de la Société;
3. Comprendre tous les aspects du programme;
4. Être réceptifs aux besoins et aux demandes des leaders de la Société;
5. Faire valoir leur expérience et leurs compétences personnelles;
6. Conseiller leur gestionnaire sur les opportunités, les enjeux, les risques, etc., afin de lui permettre de prendre les meilleures décisions;
7. Fournir à leur gestionnaire un soutien de leadership afin qu'il puisse guider et orienter son équipe;
8. Mobiliser les bonnes personnes et les bons experts en la matière pour appuyer les leaders selon leurs besoins;
9. Assurer la qualité des services rendus et des livrables produits dans le cadre du programme;
10. Mettre à contribution la vaste expérience collective de l'Équipe Deloitte à l'échelle locale, nationale et mondiale;
11. Être en mesure d'apporter des ajustements en fonction de l'évolution des besoins de la Société;
12. Maintenir l'harmonisation avec les autres « coachs » participants et réaliser une synergie de l'approche et des efforts;
13. Assurer un transfert de connaissances aux « coachs » remplaçants sur les questions essentielles afin d'assurer une transition harmonieuse;
14. Adopter une approche collaborative en faisant preuve de transparence et d'ouverture dans leur communication avec les leaders de la Société;
15. Remplacer sporadiquement et temporairement les gestionnaires de la Société, au besoin.

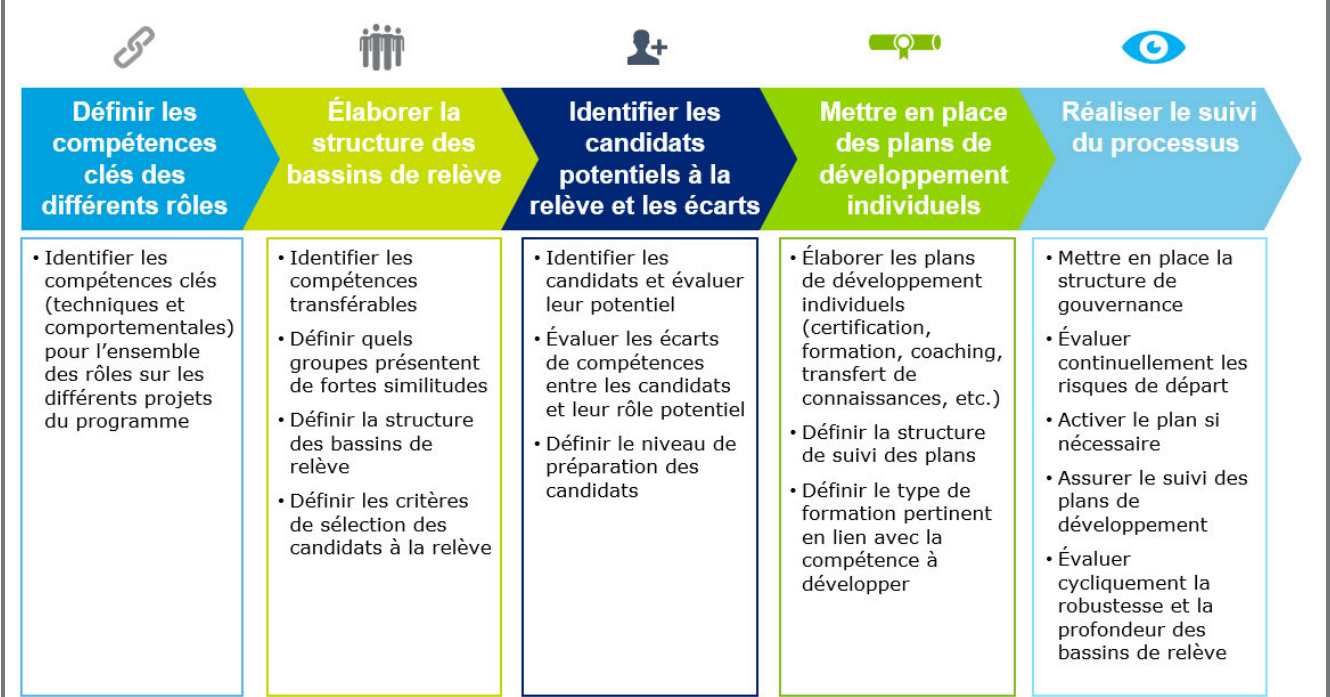
Une gestion des risques robuste et un alignement des équipes de travail à travers la gestion de la relève

Avoir une bonne équipe implique de s'assurer que sa relève est planifiée et présente à même le programme. L'Équipe Deloitte travaillera avec la Société à mettre en place un processus de gestion de la relève pour

assurer la continuité des travaux et faciliter le développement professionnel des équipiers. La mise en place d'un processus de gestion de la relève intégré à la gouvernance du programme permet, d'une part, de minimiser les risques liés à la réalisation de celui-ci en assurant le maintien de l'expertise nécessaire, par l'entremise de l'identification des compétences clés pour lesquelles des plans de relève devront être élaborés. D'autre part, elle permet de gérer proactivement d'éventuelles situations pouvant nuire à la continuité et à la bonne gestion du programme. Il est, dans un premier temps, pertinent de déterminer comment ces compétences clés se traduisent en matière de rôle au sein des équipes de livraison du programme, pour pouvoir définir comment celles-ci sont transférables d'un rôle à un autre, et ainsi constituer des bassins de relève qui offrent une base plus large pour développer et trouver des candidats potentiels. Le cadre de gestion de la relève de l'Équipe Deloitte ci-dessous présente de façon exhaustive les différents éléments, processus et outils qui sont couverts par notre approche.

Gouvernance du programme	Stratégie de gestion de la relève					Gestion du changement
	Gestion des risques		Développement de compétences		Planification de la main-d'œuvre	
	Préparation des joueurs		Continuité des affaires		Maintien de l'expertise	
	Rôles et profils					
	Profils de rôles		Profils des joueurs		Compétences & Aptitudes	
	Planification de la relève					
	Compétences	Bassin	Nomination	Développement	Action	
	Définition des compétences clés des différents rôles	Constitution des bassins de relève	Nomination des candidats et évaluation des écarts	Mise en place des plans de développement individuels	Réalisation des actions de développement et activation du plan de relève le cas échéant	
	Outils					
	Robustesse des bassins	Coaching		Formations		
	Transfert de connaissances	Évaluation des talents		Processus d'intégration		
	Matrice de gestion des risques	Outils d'évaluation des compétences		Bassins de relève		

De façon plus détaillée, l'implantation de ce type de démarche repose sur cinq phases détaillées dans la figure ci-dessous. Elle commence par l'identification de la spécificité des compétences clés des rôles qui seront à prioriser, dépendamment de leur niveau critique pour la réalisation du programme, avant de définir, d'une part, une structure pour les bassins de relève et, d'autre part, les critères nécessaires à la sélection des candidats qui constitueront ces bassins. L'opérationnalisation du processus débute, quant à elle, par la sélection des candidats et l'évaluation des écarts que ceux-ci pourraient avoir avec les compétences requises, afin de déterminer quel est leur niveau de préparation, mais aussi d'identifier les éléments à bonifier et ainsi de bâtir des plans de développements individuels. Enfin, la dernière phase se concentre sur l'intégration du processus de gestion de la relève au modèle de gouvernance du programme, afin d'en tirer les bénéfices escomptés.



En conclusion, pour être totalement efficace, le programme de relève devrait non seulement s'appliquer à l'Équipe Deloitte, mais également à l'équipe de la Société afin de pouvoir maximiser la gestion des risques,

d'assurer un maintien de l'expertise – au-delà de la période de réalisation du programme – et d'aligner ses équipes.

Quel rôle l'Équipe Deloitte entend confier à l'exécutif la représentant auprès de la Société et en quoi cette présence est source de valeur ajoutée pour la Société?

L'Équipe Deloitte va mandater un de ses exécutifs à agir comme interlocuteur privilégié auprès du vice-président TI afin de concrétiser la relation d'affaires et l'apport de valeur ajoutée. Michel Brazeau, associé de Deloitte et leader de la pratique de Consultation pour le secteur public au Canada, jouera ce rôle.

Michel cumule près d'une vingtaine d'années d'expérience comme conseiller de confiance, aidant les entreprises à maximiser la valeur pour les actionnaires grâce à des transformations d'affaires complexes. Son intégrité et son approche axée sur les résultats ont favorisé la création de solutions pragmatiques novatrices qui ont, par la suite, été utilisées à l'échelle mondiale. Son principal domaine d'expertise porte sur la maximisation de la valeur des TI et englobe la planification stratégique, la gouvernance, la stratégie et l'architecture en matière de technologies, la gestion de portefeuille, l'amélioration des processus d'affaires, la réduction des coûts, la conception organisationnelle et la gestion du rendement.

Michel maintiendra des communications régulières avec votre vice-président TI et l'Équipe Deloitte pour prendre le pouls du programme. Il aura tout le support de l'exécutif des membres de l'Équipe Deloitte pour mettre les ressources appropriées, à travers le monde, à la disposition de la Société, du directeur de programme et du « coach » Direction du programme.

Du point de vue de l'ensemble de la gouvernance, ce rôle comprend ce qui suit :

- Agir à titre de conseiller stratégique auprès du comité directeur du programme de transformation
- Participer au processus d'escalade des enjeux
- Assurer la contribution des ressources du réseau mondial de l'Équipe Deloitte
- Représenter l'Équipe Deloitte en ce qui a trait aux engagements concernant les risques, l'échéancier et les coûts du programme et des livraisons
- Assurer la conformité du programme aux encadrements de sécurité de l'entreprise et aux cadres réglementaires applicables

Participer aux comités de gestion de la Société, sur invitation et si cela est nécessaire

B. ASSISTANCE À LA GESTION – Volet Bureau de programme

- i. De quelle façon l'Alliance entend-elle appuyer le Bureau de programme dans la planification, l'estimation, le suivi et la reddition de compte dans le contexte d'utilisation de l'environnement identifié et des processus en place;
- ii. Compte tenu de l'ajout d'un *Team lead* Bureau de programme dans le modèle d'organisation, quels sont les aspects, autres que ceux identifiés en i., sur lesquels il agira et quelle en est la valeur ajoutée dans un contexte de partenariat « gagnant-gagnant » et de gestion en partage de risques.

B. Assistance à la gestion – Volet Bureau de programme

Dans cette section, nous allons vous présenter tout d'abord le rôle, l'approche et la structure que nous souhaitons mettre en place pour venir appuyer le Bureau de programme. Ensuite, puisque tous les processus de planification, d'estimation, de suivi et de redditions de compte sont déjà existants, opérationnels et bien rodés dans la Société, nous proposons, durant la phase de la préparation, de bien maîtriser ces processus et éventuellement de venir préciser avec vous certains moyens ou outils dans l'objectif de soutenir efficacement le programme de transformation. Ainsi, le Guide méthodologique de la gestion de projet servira de référence pour confirmer les processus de gestion de programme proposés.

De plus, nous vous présenterons brièvement les mécanismes opérationnels suivants qui sont à élaborer, à mettre en place et à opérationnaliser :

- Mécanismes de gestion de demandes de changement;
- Mécanismes d'escalade;
- Mécanismes d'intégration pour assurer une vision globale et résoudre les enjeux globaux;
- Mécanismes d'assurance qualité.

Finalement, nous préciserons rapidement deux points par rapport au Plan Qualité Programme :

- Le mécanisme de suivi des coûts;
- L'identification d'un certain nombre d'outils, de gabarits et de procédures qui encadrent la réalisation des activités quotidiennes du programme qui doivent être disponibles pour les ressources travaillant sur le programme.

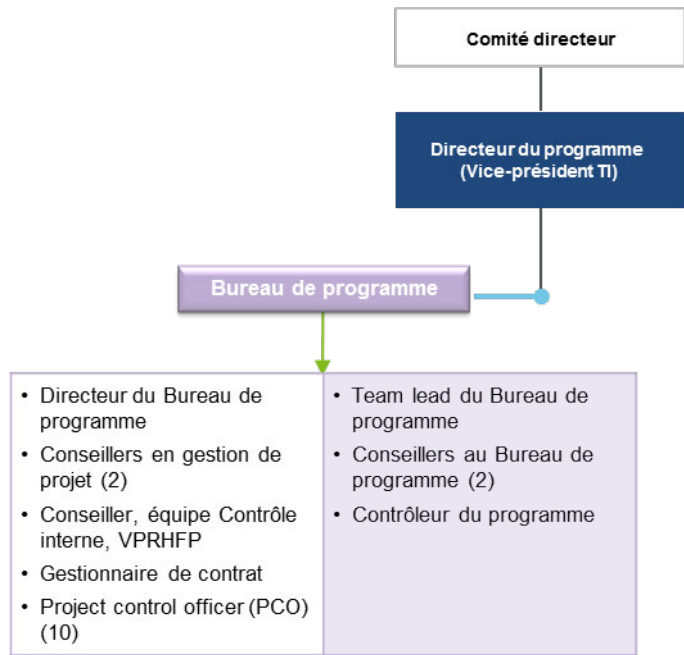
Rôle et approche du Bureau de programme

Afin de fournir le plus haut niveau de qualité, l'Équipe Deloitte est d'accord avec la Société pour mettre en place un Bureau de programme dont la gouvernance est expliquée dans la section **3.8.1. Organisation du programme et mécanismes de gouvernance**. Les objectifs principaux de ce Bureau de programme seront les suivants :

- S'aligner aux cycles de gestion de projet et de reddition de comptes de projet de la « Solution de gestion de projets d'entreprise (SGPE) »;

- Fournir à nos « coaches » et « team leads » le contexte, les méthodologies et les outils spécifiquement adaptés pour le programme, en s'appuyant sur la SGPE de la Société;
 - Organiser des sessions de formation et de « coaching » pour les directeurs et chefs de projet en vue du mandat en lien avec l'équipe de gestion de changement et formation;
 - Offrir de la formation et la « Certification SAAQ » pour toutes les ressources de l'Équipe Deloitte qui participent au programme;
 - Gérer les risques et enjeux d'un programme d'une telle ampleur;
 - Organiser des revues de qualité du programme à intervalles réguliers ;
 - Assurer le lien entre toutes les interventions de l'Équipe Deloitte.
- Toutes ces responsabilités s'appuieront sur la SGPE de la Société et incluront l'utilisation de l'environnement EPM 2013. En utilisant les méthodologies de la Société et en les intégrant avec la méthodologie de gestion de programme de Deloitte, nous augmenterons la capacité de l'équipe à gérer les différentes initiatives, pour ainsi maximiser la valeur de vos investissements.

Structure pour appuyer le Bureau de programme



Le Bureau de programme doit permettre de réaliser toutes les activités liées à la planification, notamment la gestion des budgets, des calendriers, des ressources, des risques, et la gestion financière et contractuelle. Nous croyons également que ce groupe doit, en plus, assurer une utilisation cohérente des outils du Bureau de programme comme la SGPE (par exemple, rapports d'avancement, plateforme de collaboration, modèles) et que les ressources détenant l'expérience pertinente doivent être attribuées au programme dans les délais prévus. Dans ce contexte, l'Équipe Deloitte propose Jonathan Hopkins comme « Team Lead », Bureau de programme.

M. Hopkins travaillera en cogestion avec le directeur du Bureau de programme de la Société. Deux conseillers au Bureau de programme seront également attribués ainsi qu'un contrôleur de programme qui sera chargé du suivi budgétaire et de la gestion contractuelle.

Processus et mécanismes opérationnels

Support aux processus existants

Nous aimerions détailler brièvement comment un outil de l'Équipe Deloitte pourrait venir renforcer votre processus existant de gestion des risques. Environ 42 % des projets/programmes n'atteignent pas leurs objectifs. Pour éviter de tels échecs, l'Équipe Deloitte a élaboré un puissant outil d'analytique qui peut améliorer la performance et réduire le risque de dépassements de coûts et d'échéances. L'analyse prévisionnelle de projets met à contribution une base de données de projets à haut rendement et compare le projet examiné à des projets d'une complexité semblable. La base de données contient des informations détaillées sur plus de 2 000 projets réussis de divers secteurs d'une valeur comprise entre 1 M\$ et 5 G\$.

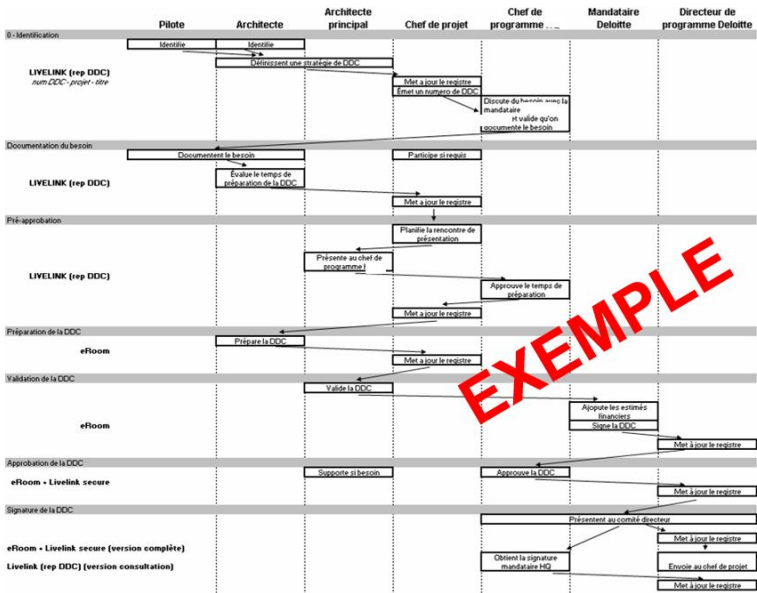
Au début du programme, nous vous proposons d'utiliser notre démarche d'analytique prévisionnelle de projets afin de faire une évaluation détaillée des risques liés au programme et de sa complexité pour valider, et au besoin déterminer, le niveau de contrôle et de gouvernance à appliquer au programme pour en assurer le succès. Par la suite, l'outil d'analytique prévisionnelle servira de support pour faire les revues de santé du programme et déterminer les points d'amélioration.

Mécanismes de gestion de demandes de changement

Le mécanisme de demandes de changement joue un rôle essentiel afin de respecter la portée des lots, des échéanciers et des coûts. Une demande de changement ne devrait pas être une surprise. Par conséquent, aucune demande de changement ne sera présentée dans le cadre du programme, sans avoir au préalable été documentée dans un enjeu, et pour lequel la résolution reste une demande de changement. Les demandes de changement dans le cadre de ce programme devraient uniquement être documentées lorsqu'elles ont une incidence sur la planification initiale des lots et livraisons, et portent sur les aspects suivants :

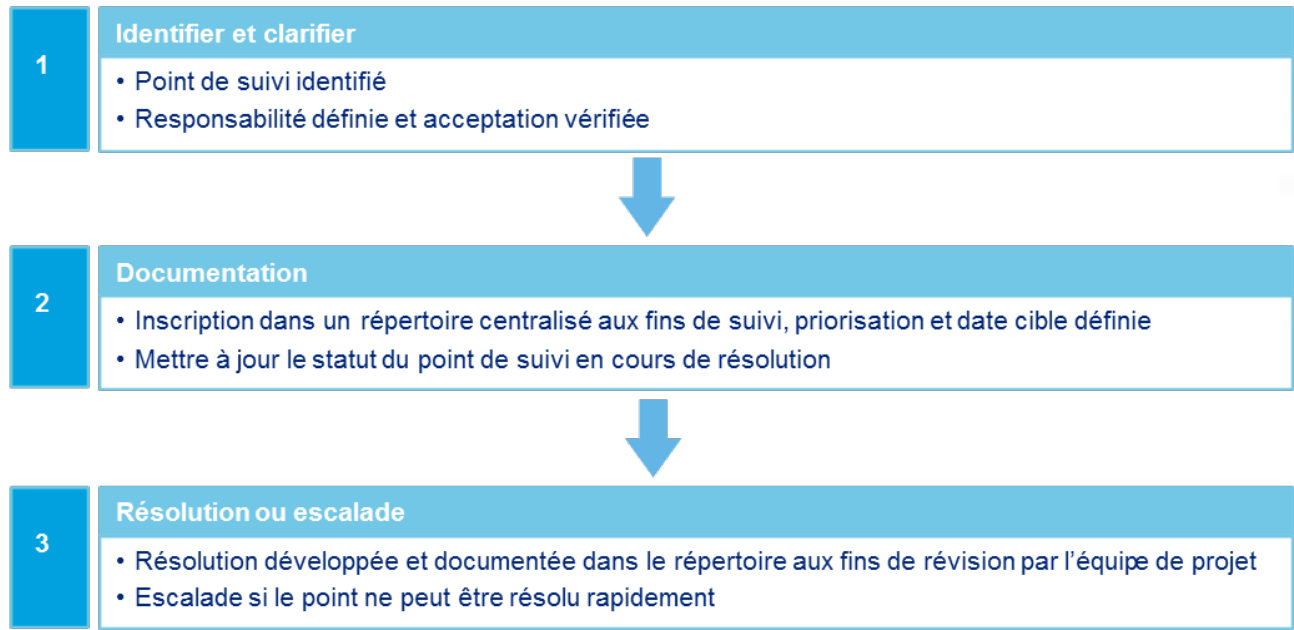
- **Portée** : lorsque l'on détermine que la portée ne correspond plus aux critères initiaux d'étendue ou de qualité.
- **Échéanciers** : lorsqu'un retard sur l'échéancier est dû à des activités planifiées et non réalisées selon le plan, ayant pour conséquence d'engendrer des efforts supplémentaires.
- **Ressources** : lorsque la non-disponibilité des ressources planifiées affecte la réalisation du mandat, ayant pour conséquence d'engendrer des efforts supplémentaires.

Exemple processus demande de changement



Mécanismes d'escalade

Comme les points de suivi peuvent devenir des risques et les risques des enjeux, nous proposons de mettre en place un registre unique des points de suivi, des risques et des enjeux, ainsi qu'un processus d'escalade entre suivi, risque et enjeux décrit brièvement comme suit :

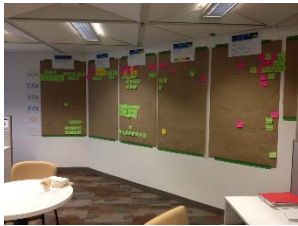


Les problèmes ou les risques relevés au sein des équipes fonctionnelles seront transmis aux échelons supérieurs de la structure de gouvernance aux fins de leur résolution, au besoin. Chaque membre de l'équipe a la responsabilité de déterminer les problèmes potentiels et de les communiquer à son « team lead ». Chaque « team lead » évaluera le caractère critique du risque ou du problème pour déterminer s'il peut être résolu à son niveau ou s'il doit le transmettre à l'échelon supérieur du comité de gouvernance. Si un problème ne peut être résolu ou si une décision ne peut être prise à cet échelon, le processus de renvoi aux échelons supérieurs est déclenché. Les outils comme les « Scrums » ou les réunions d'étape hebdomadaires seront l'une des voies de communication.

L'Équipe Deloitte est convaincue que ce type de structure permettra de prendre la plupart des décisions en ce qui concerne l'équipe tout en fournissant un mécanisme rapide et efficace pour renvoyer aux échelons supérieurs et résoudre les principaux problèmes et conflits. Elle permet ainsi à la Société de tenir fermement les rênes du calendrier, du budget et de la portée du programme.

Mécanismes d'intégration pour assurer une vision globale et résoudre les enjeux globaux	
Nous vous proposons d'utiliser les comités de gestion en place pour résoudre les enjeux globaux en fonction de leur nature : par exemple, un enjeu d'architecture sera discuté au sein du comité de gestion d'architecture globale. L'outil de registre des points de suivi, risques et enjeux servira de support. Par ailleurs, pour assurer la coordination et l'intégration dans l'ensemble des différents chantiers, nous allons mettre en place des comités d'intégration. Le rôle de ces comités est d'assurer l'identification et la résolution des risques et des problématiques de nature transverse à l'intérieur des livraisons. Par exemple, les comités permettront aux gestionnaires de livraison de proposer et confirmer des approches et stratégies d'essais ou de déploiement tout en considérant les impacts éventuels sur les chantiers Affaires et TI, TI et/ou gestion du changement, communications et formation. Les comités seront animés par le « Team Lead » Intégration & assurance qualité et composés des gestionnaires de livraison et des « team leads » représentants les bâtons rouges, bleus, et verts. Ces comités seront tenus toutes les deux semaines. Il y aura un comité pour la phase de Fondation ainsi que pour chaque livraison. L'agenda de chaque réunion sera confirmé au comité de gestion du programme la précédant.	
Mécanismes d'assurance qualité	
Les mécanismes d'assurance qualité (présentés à la section 3.8.1.8. C, ci-dessous) concernent la qualité de la prestation des conseillers, des biens livrables et de la solution.	
Suivi des coûts	
Le suivi des coûts se fera suivant les lots et de manière à respecter la formule de partages des risques décrite le document d'appel d'offres et les addenda émis par la Société. Le directeur et le « Team Lead » au Bureau de programme définiront dans la phase de Fondation les mécanismes spécifiques à ce suivi, basé sur le Guide de planification et suivi des projets et opérations.	
Outils, gabarits et procédures encadrant la réalisation des activités quotidiennes du programme	
Au début du programme, le directeur et le « Team Lead » au Bureau de programme détermineront l'ensemble des outils, gabarits et procédures à utiliser quotidiennement. Ils partiront de ce qui existe dans la SGPE et est décrit dans le Guide de planification et suivi de projets et opérations. Ils pourront les adapter et/ou en ajouter en utilisant des outils, gabarits et procédures de l'Équipe Deloitte.	
Exemple outils, gabarits et procédures	
	Outil PE&PS (Project Estimator and Planning Suite) : faciliter les estimations Afin d'élaborer et de préciser les estimations de temps, de budgets et de ressources pour les biens livrables, nous comptons utiliser l'outil PE&PS de Deloitte. Celui-ci s'appuie sur les données de plus de 10 années d'expérience dans la livraison de programmes complexes et offre une manière simple et précise d'estimer les biens livrables du programme. Il permettra d'établir les estimations initiales et de les préciser au cours de l'exécution du programme.
	Rapports de reddition de compte : revue de projet, suivi de projet, suivi des ressources, indicateurs de performance, suivi et révision des bénéfices Nous utiliserons les gabarits de la Société pour l'élaboration de rapports de reddition de compte. Les gabarits seront éventuellement personnalisés au programme pour permettre le suivi des lots,
	Plans de projet par lot, livraison et programme Il y aura la définition de « baseline » ou des plans de référence approuvés afin d'établir une comparaison des échéanciers planifiés par rapport à ceux approuvés, et de permettre un suivi visuel efficace. Il faudra également établir avec la Société un seuil de tolérance pour les écarts entre la planification et le plan de référence. Une mise à jour bimensuelle des plans se fera conformément à l'approche de la Société pour la gestion de la planification, car il s'agit d'une source d'information importante pour les statuts et les rencontres de suivi.
	Registre des risques, des actions, des décisions et des enjeux Les points de suivi, risques, décisions et enjeux identifiés au cours du programme, et des lots et soulevés dans les rapports de suivi seront documentés systématiquement dans un registre spécifique. Ce registre contiendra une description des points de suivi, risques et enjeux, la date d'identification, les actions à mettre en place (mesures d'atténuation) et l'évolution par rapport à ces points de suivi, risques et enjeux. Ce registre consolidé permettra également de produire des statistiques et des analyses pour les comités de direction de programme ainsi que de documenter les anomalies de qualité relevées dans le cadre des suivis avec l'équipe d'assurance qualité et d'en faire le suivi.

Exemple outils, gabarits et procédures



Registre d'avancement et tableau des livrables

Le registre d'avancement des livrables contiendra, pour chaque lot, la liste des livrables à produire, les échéances associées (dates de début, et dates de fin) ainsi que le pourcentage d'avancement. Les données seront extraites des plans de projet par lot.

Afin de renforcer la visibilité et l'imputabilité des activités en cours, un tableau des livrables pourra être développé. De nature interactive et mis à jour par les « team leads », ce tableau récapitule l'état d'avancement dans le cycle de planification/livraison/approbation.

Rôle du « Team Lead » au Bureau de programme

En tenant compte de la demande de la Société, l'Équipe Deloitte a nommé un « Team Lead » au Bureau de programme, Jonathan Hopkins, qui travaillera en étroite collaboration avec le directeur de programme de la Société. M. Hopkins est un leader au sein de l'équipe Stratégie et opérations du service d'experts-conseils du bureau d'Ottawa. Il possède plus de 20 ans d'expérience à titre de conseiller au cours desquelles il a aidé les clients à améliorer leur rendement et leur efficacité au moyen de la conception de modèles de prestation de services, du remaniement de processus, d'évaluations de la technologie et des systèmes, de l'élaboration d'analyses de rentabilisation et de la planification et d'aide à la mise en œuvre. Il possède une expérience approfondie du secteur public à tous les ordres de gouvernement au Canada, acquise dans la réalisation de nombreux mandats où il a été amené à conseiller et guider ses clients dans d'importantes transformations impliquant la mise en œuvre de solutions technologiques modernes intégrées. Depuis plus de 15 ans, M. Hopkins assure la direction et la gestion de ses projets et programmes y compris le suivi et le contrôle des activités d'exécution, la reddition de comptes, et la gestion des ententes avec les clients et les fournisseurs. Il collabore énormément avec des clients du secteur public au Canada, aux États-Unis et en Europe en vue de planifier, de gérer et de mettre en œuvre des programmes de transformation, y compris de nouveaux modèles de prestation, de nouvelles structures organisationnelles, des processus renouvelés et des solutions technologiques à l'appui.

En tant que « Team Lead » au Bureau de programme, M. Hopkins aura les responsabilités suivantes :

- Contrepartie et aviseur du Team lead du bureau de programme de la Société;
- Gouvernance du programme pour la gestion de la livraison;
- Premier niveau d'escalade des « team leads »;
- Alignement des projets aux objectifs du programme;
- Gestion des opérations du programme;
- Responsable de la livraison du programme dans le respect des délais, des coûts et de la portée;
- Séquencement des activités des initiatives planifiées;
- Coordination de l'ensemble des activités avec les « team leads » au niveau du programme;
- Communication auprès des dirigeants de programme;
- Communication avec les autres instances de gouvernance;
- Évaluation, justification et rédaction des demandes de changement;
- Responsable du suivi et du règlement des enjeux;
- Supervision du travail des ressources du Bureau de programme.

En tant que « Team Lead » au Bureau de programme, M. Hopkins collaborera étroitement avec le Team lead du bureau de programme de la Société afin de prévoir et anticiper les possibilités de dérapage à l'intérieur des lots. Ils travailleront ensemble dans l'évaluation des risques et le développement des solutions permettant au programme de respecter les enveloppes budgétaires des lots et des livraisons. M. Hopkins proposera des ajustements des plans de travail ou de répartition des efforts entre l'Équipe Deloitte et la Société dans un contexte de partenariat « gagnant-gagnant » afin de mitiger des risques au programme et dans le but d'optimiser le rendement global du programme. Il présentera des solutions proposées avec le Team lead de la Société au comité de direction et en consultation avec le Directeur du programme et les autres membres du comité.

C. INTÉGRATION & ASSURANCE-QUALITÉ

- i. Quelle organisation (organigramme et composition de l'équipe) spécifique à l'Intégration & Assurance-qualité, l'Alliance entend-elle mettre en place;
- ii. Quels sont les rôles et responsabilités prévus pour l'équipe tant au niveau des ressources de l'Alliance que pour les ressources internes de la Société;
- iii. Quels sont les moyens utilisés pour assurer le fonctionnement optimal de cette équipe compte tenu de la disparité des compétences requises;
- iv. Afin de bénéficier de l'expertise pointue de l'éditeur ou de l'équipementier, quels seront les moments spécifiques prévus pour leurs interventions et de quelle façon prévoit-on assurer l'escalade lors de difficultés dans le cadre de la réalisation du programme;
- v. Comment cette équipe assure-t-elle une utilisation optimale de la méthodologie, de ses outils, gabarits, questionnaires et autres accélérateurs;
- vi. Les tests étant un élément important au niveau de l'assurance-qualité, quels sont les approches, moyens, outils privilégiés et en quoi sont-ils source de qualité dans le cadre de la réalisation du programme et à plus long terme.

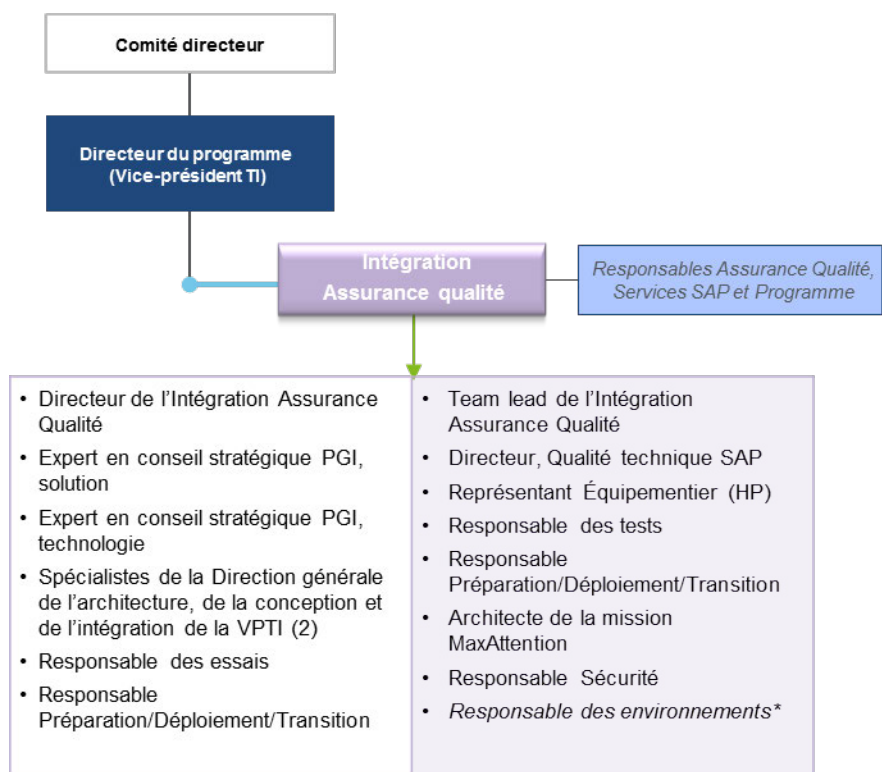
C. Intégration et Assurance qualité

Dans cette section, nous allons vous présenter l'organisation propre à l'Intégration & Assurance-qualité que nous entendons mettre en place ainsi que les principaux rôles et responsabilités prévus pour l'équipe tant pour les ressources internes de la Société que de l'Équipe Deloitte. Compte tenu de la disparité des compétences requises, nous décrirons les moyens utilisés pour assurer le fonctionnement optimal de cette équipe.

D'autre part, cette section va présenter les moments spécifiques prévus pour les interventions de l'éditeur et de l'équipementier ainsi que les mécanismes d'escalade prévus en cas de difficultés dans la réalisation du programme. Ensuite, nous vous montrerons comment l'équipe assure une utilisation optimale de la méthodologie, de ses outils, gabarits, questionnaires et autres accélérateurs. Enfin, étant donné que les tests sont un élément important en matière d'assurance qualité, nous décrirons quels sont les moyens, approches, outils privilégiés et en quoi ils sont source de qualité dans le cadre de la réalisation du programme et à plus long terme.

Quelle organisation (organigramme et composition de l'équipe) propre à l'intégration et à l'assurance qualité, l'alliance entend-elle mettre en place;

L'organisation proposée pour l'Intégration et l'assurance qualité est basée sur la cogestion pour certains rôles dont celui de directeur de l'Intégration et assurance qualité (de la Société) et le « Team Lead » Intégration & assurance-qualité (l'Équipe Deloitte). Ces deux personnes relèveront du Directeur du programme et seront appuyées par les membres de l'équipe Intégration et assurance qualité.



* Les ressources en italique sont dans d'autres équipes d'un point de vue de la structure du programme mais se rapportent au Team lead de l'Intégration et Assurance Qualité.

L'équipe proposée possède les caractéristiques suivantes :

- Représentation des partenaires de l'Équipe Deloitte qui permet de renforcer l'intégration entre les fournisseurs et d'apporter les pratiques exemplaires et les outils d'une manière coordonnée;
- Rôles spécialisés pour les principales responsabilités de l'Intégration et assurance qualité, y compris la stratégie de mise en œuvre, la planification et l'exécution du transfert, l'assurance qualité du programme, etc.;
- Concept de cogestion pour les rôles principaux;

- Une équipe « virtuelle » améliorée dont les rôles résident dans d'autres secteurs du programme, mais qui relève, d'un point de vue matriciel, du « Team Lead » Intégration & assurance-qualité (responsable des environnements, expert Sécurité);
- Une relation solide avec les directeurs de chantier fondée sur une structure de gouvernance qui permet de tenir des réunions périodiques du sous-comité de l'intégration au fur et à mesure des besoins;
- Deux responsables assurance qualité chevronnés, responsables au niveau « exécutif » : un pour les Services SAP et un pour le programme;
- Une équipe responsable de la sécurité, destinée à intégrer les considérations de sécurité à tous les aspects de la mise en œuvre technique. Cette équipe s'assure que le programme respecte les exigences de sécurité; fournit une vue d'ensemble des projets afin que la solution proposée s'aligne sur les pratiques novatrices et sur les cinq principes de sécurité de la Société; apporte l'aide nécessaire à la Société si les projets liés à la sécurité ont une incidence sur la solution (par exemple, implantation SIEM); et collabore étroitement avec les équipes responsables des aspects fonctionnels et technologiques.

Quels sont les rôles et responsabilités prévus pour l'équipe tant pour les ressources de l'alliance que pour les ressources internes de la Société;

Le tableau ci-dessous liste les principaux rôles et décrit les principales responsabilités prévues pour l'équipe tant pour les ressources internes de la Société que de l'Équipe Deloitte :

Rôle	Responsabilités	Ressources
Directeur de l'Intégration Assurance qualité	• Prendre en charge globalement la réussite de l'intégration des conceptions et de l'architecture fonctionnelles et techniques; • Collaborer avec les « team leads » à l'établissement des approches globales relatives à la qualité, à la gestion de la conception, aux tests et à la transition pour le programme; • Responsable de la stratégie des tests, des plans et de l'exécution des tests fonctionnels et techniques; • Diriger les stratégies de transition et superviser les transitions; • Élaborer un plan de qualité pour le programme (incluant outils et méthode) et exécuter et surveiller le programme en fonction du plan; • Élaborer, produire et surveiller le calendrier de l'évaluation de la qualité du programme; • Servir de point de contact principal pour les questions liées à la méthodologie de gestion de programme et aux outils de soutien, en collaboration avec le directeur et le « team lead », Bureau de programme; • Gérer et coordonner l'équipe de l'intégration et de l'assurance qualité, et présider le sous-comité.	Société
« Team lead » l'Intégration – Assurance qualité	• Soutenir le directeur de l'Intégration & Assurance qualité dans ses responsabilités • Collaborer avec les « team leads » à l'établissement des approches globales relatives à la qualité, à la gestion de la conception, aux tests et à la transition pour le programme; • Responsable de la stratégie des tests, des plans et de l'exécution des tests fonctionnels et techniques; • Diriger les stratégies de transition et superviser les transitions; • Assurer la coordination entre le programme et la communauté de pratique au sein de Deloitte et avec les associés de l'Équipe Deloitte aux fins de l'adoption des pratiques exemplaires et de la résolution des problèmes; • Agir comme gardien des méthodologies, des approches, des outils et des modèles sélectionnés, et faire en sorte qu'ils soient mis en place de façon cohérente; • Servir de point de contact principal pour les questions liées à la méthodologie de gestion de programme et aux outils de soutien, en collaboration avec le directeur et le « Team Lead » du Bureau de programme; • Coordonner les activités d'assurance qualité (p. ex., examens du programme de l'Équipe Deloitte) et procéder périodiquement à des évaluations de la qualité dans toutes les livraisons et tous les lots au sein du programme pour maintenir la cote de qualité; • Tenir des ateliers de leçons apprises lors d'une période prédéterminée du programme pour examiner les réussites et les secteurs où il y a amélioration, ce qui sera utile pour guider la façon dont le reste du programme sera adapté à la rétroaction.	Équipe Deloitte
Responsable Assurance qualité, Services SAP	• Diriger les activités d'assurance qualité de SAP axées sur les éléments de gestion fonctionnelle et de programme; • Fournir une rétroaction sur les conceptions fonctionnelles et adopter une approche proactive en soulignant les risques potentiels; • Participer activement aux phases de l'intégration et des tests de performance; • Procéder à un examen de la transition et des livrables essentiels du programme;	Équipe Deloitte

	• Faire procéder périodiquement à des examens de la solution; • Servir de point de contact pour la Société pour tout renvoi aux échelons supérieurs qui doit être fait concernant l'assurance qualité de la solution.	
Responsable Assurance qualité, Programme	• Procéder périodiquement à un examen indépendant du programme; • Servir de point de contact pour la Société pour tout renvoi aux échelons supérieurs qui doit être fait concernant l'assurance qualité.	Équipe Deloitte
Directeur, Qualité technique SAP	• Gérer la qualité technique de la solution SAP; • Fournir des directives sur l'amélioration et l'innovation continues; • Procéder à l'intégration avec l'organisation des opérations des TI et diriger le Centre de contrôle de l'innovation et le Centre de contrôle des opérations (pour plus de détails, se référer à la section d'information additionnelle); • Apporter son expérience en matière d'assistance, plutôt que de compter sur des ressources de services d'entreprise pour le faire; • Favoriser la communication, la coordination et le suivi auprès des équipes chargées de l'assistance, afin d'apporter une attention particulière aux problèmes du client; • Gérer les activités de transfert de connaissances et les services de formation disponibles au sein de programme de SAP.	Équipe Deloitte
Responsable Équipementier (HP)	• Diriger la qualité technique des solutions d'infrastructure et les activités d'assurance qualité de HP; • Favoriser la communication, la coordination et le suivi auprès des équipes chargées de l'assistance, afin d'apporter une attention particulière aux problèmes du client; • Procéder ou faire procéder périodiquement à un examen du programme sur le plan de l'infrastructure, en particulier de sa performance.	Équipe Deloitte
Responsable des tests	• Être responsable de l'élaboration des plans des tests et collaborer avec les leaders d'équipe à cette fin; • Élaborer une méthodologie et une stratégie des tests pour l'ensemble du programme; • Gérer l'exécution des tests fonctionnels et techniques; • Faire le suivi des résultats des tests et les communiquer aux intervenants intéressés; • Faire remonter aux échelons supérieurs les questions liées aux défaillances et les gérer jusqu'à leur résolution.	Société et Équipe Deloitte
Responsable du plan de bascule	• En fonction de la stratégie de mise en œuvre proposée dans la présente proposition et des besoins de la Société, élaborer un plan de mise en œuvre intégrée; • Tenir le plan de déploiement à jour en fonction de l'évolution des lots; • Comprendre les risques du déploiement, élaborer et exécuter des stratégies d'atténuation; • Élaborer le plan de transition détaillé et le valider avec tous les intervenants concernés; • Mener ou diriger la transition du système jusqu'à la mise en service.	Société et Équipe Deloitte
Gestionnaires de livraison	• Assurer la coordination des chantiers et la cohérence des livrables pour chaque livraison ; • Assurer la planification des interdépendances essentielles des livraisons et leur suivis ; • Assurer l'identification des problèmes liés aux éléments des interdépendances et de l'intégration et leur résolution ; • Animer des comités d'intégration au besoin pour assurer la collaboration des équipes dans la réalisation du périmètre de chaque livraison.	Équipe Deloitte
Architecte de la mission MaxAttention	• Élaborer et mettre en œuvre la feuille de route qui intègre les composantes du soutien du SAP dans l'ensemble du programme; • Déterminer conjointement les secteurs d'intervention privilégiés de la mission et favoriser la qualité d'ensemble de la mission; • Assurer une transparence complète harmonisée au niveau des cadres; • Guider la conception d'ensemble et fournir une rétroaction sur une base continue concernant les composantes de l'intégration de la solution; • Procéder à des examens du plan des tests en utilisant des outils de diagnostic de la qualité technique et des agents de soutien.	Équipe Deloitte
Responsable Sécurité	• Diriger les spécialistes de sécurité et contrôle ; • Élaborer un plan de travail, exécuter les contrôles et produire les livrables associés ; • Diriger la conception et la mise en œuvre de la sécurité pour les environnements de projet et de production ; • Supporter notamment la réalisation d'essais sur la gestion des rôles.	Équipe Deloitte

Responsable des environnements	- Élaborer une stratégie et un plan de gestion de l'environnement; - S'assurer que toutes les modifications de l'environnement sont coordonnées et gérées d'une manière cohérente.	Société et Équipe Deloitte
Comité, Intégration et assurance qualité	- À mesure que les besoins se présentent, le directeur et le « Team Lead » Intégration & Assurance qualité peuvent faire appel à ce comité pour résoudre les problèmes et les préoccupations concernant l'intégration ou la qualité. Son rôle peut comprendre : - la planification des interdépendances essentielles du programme et leur suivi; - la discussion au sujet des problèmes liés aux éléments des interdépendances et de l'intégration et leur résolution; - la conception et l'élaboration des plans concernant les besoins d'intégration technique du système relativement à l'ensemble de l'architecture de l'entreprise et de la solution.	Société et Équipe Deloitte

Quels sont les moyens utilisés pour assurer le fonctionnement optimal de cette équipe compte tenu de la disparité des compétences requises;

Grâce à l'expérience acquise lors de missions similaires, l'Équipe Deloitte est convaincue que l'engagement des cadres et un solide parrainage de la Société produiront les comportements attendus de chacun des niveaux de l'équipe pour assurer la collaboration, la coordination et l'uniformité des divers rôles. Par conséquent, l'application de la structure de gouvernance proposée et des principes directeurs de l'efficacité de l'équipe assurera la collaboration, la coordination, la cohérence et la résolution des problèmes de l'équipe de l'intégration et de l'assurance qualité avec les autres équipes.

Ces principes directeurs sont représentés ci-dessous et encouragent les conversations et les comportements désirés entre les membres de l'équipe afin d'obtenir les résultats attendus et de réduire les risques. L'Équipe Deloitte s'appuiera sur ces principes directeurs pour donner des bases solides à toutes les équipes du programme en matière de collaboration et faciliter la livraison cohérente au sein des équipes et entre celles-ci.

Principes directeurs	Objectifs
Alignement avec les promoteurs	- Compréhension claire des processus de mise en œuvre du programme - Assentiment à 100 % et alignement sur la portée, les livrables et la structure de l'équipe de programme - Définition claire de ce à quoi ressemble la réussite - Clarté des rôles des promoteurs pour appuyer les programmes et prendre des décisions
Développement de l'équipe de leadership du programme	- Programme d'accueil détaillé pour que les membres de l'équipe soient prêts - Clarté de la portée et des livrables du programme - Alignement à 100 % sur les mesures de la réussite - Alignement à 100 % sur les principes d'exploitation de l'équipe de projet
Planification d'équipe du programme	- Clarté de la portée et des jalons du programme - Alignement sur les rôles et responsabilités - Alignement sur ce à quoi ressemble la réussite - Alignement sur les dépendances transversales - Alignement sur les principes d'exploitation du programme
Point de contrôle et amélioration continue	- Culture axée sur les résultats - Compréhension claire de l'avancement du programme - Progression vers les objectifs du programme - Respect des principes d'exploitation - Mesures concises et/ou corrections proactives pour rectifier le tir s'il y a lieu.

Ces principes directeurs devront être communiqués dès le début et renforcés tout au long du programme.

D'autre part, nous proposons aussi de faire ce qui suit :

- Fournir une approche structurée aux activités de gestion de la qualité et de l'intégration afin d'orienter et de guider les équipes;
- Demeurer flexibles et permettre la tenue de discussions ponctuelles chaque fois qu'un problème doit être résolu immédiatement;
- Mettre à contribution les rôles des « coachs » pour réaliser des activités d'harmonisation au besoin.

Afin de bénéficier de l'expertise pointue de l'éditeur ou de l'équipementier, quels seront les moments spécifiques prévus pour leurs interventions et de quelle façon prévoit-on assurer l'escalade lors de difficultés dans le cadre de la réalisation du programme

Nous croyons que le meilleur moyen d'intégrer les compétences de l'éditeur et de l'équipementier consiste à faire en sorte qu'ils fassent partie intégrante de notre équipe. Ainsi, la structure et les rôles de l'équipe que nous avons proposés pour l'intégration et l'assurance qualité ainsi que pour les autres équipes tout au long du programme comprennent des rôles particuliers et des experts de SAP, de HP, etc.

Ces personnes feront partie de notre gouvernance de programme et seront tenues au courant de l'état du programme et de toutes les activités de conception et d'exécution. Elles seront en mesure de résoudre

immédiatement tous les problèmes qui peuvent se poser, en utilisant les forums à cet effet comme le comité de gestion de programme. De plus, elles nous serviront aussi d'agents de liaison dans chacune de leurs pratiques et sociétés pour cibler rapidement les problèmes qui peuvent devoir être renvoyés aux échelons supérieurs et les résoudre. Le « Team Lead » Intégration & Assurance qualité s'assurera que l'escalade se fasse pour une résolution rapide et efficace en cas de problème.

Assurance qualité de l'éditeur SAP

Elle se fera, entre autres, lors des revues suivantes, pour chacune des livraisons :

Revue de conception (fonctionnelle)

Cette revue aura lieu lors de la phase de conception et permettra de s'assurer que la conception de la solution satisfait les besoins d'affaires de la Société. Au cours de cette revue, l'équipe de revue de la conception évalue également si la conception de la solution est complète, flexible, efficace, et soutenable. Elle s'assure également que les problèmes d'intégration ont été traités.

Revue de la conversion de données

Cette revue aura lieu au cours de la réalisation et inclura la révision de la stratégie de gestion des données, la revue du périmètre de la conversion des données, la structure de l'équipe de conversion (rôles et responsabilités), l'approche de collecte et d'extraction de données, ainsi que l'approche et la méthodologie de transformation. Elle inclut aussi la révision de la stratégie de nettoyage et de validation.

Revue de la gestion des tests

Cette revue aura lieu lors de la réalisation et inclura la revue de la stratégie de tests, de la méthodologie de gestion des tests, de l'approche de gestion des besoins de tests, ainsi que de la gestion des anomalies. De plus, la conception des cas de tests est revue, ainsi que leur exécution et l'évaluation de l'utilisation de l'outil de tests.

SAP, au moyen de son programme MaxAttention décrit dans la section d'information additionnelle, s'assure du niveau élevé de qualité. SAP procédera entre autres régulièrement à des analyses du programme et de l'intégration de la solution technique. Il s'engage à fournir directement à la Société des rapports non révisés par les autres membres de l'Équipe Deloitte.

Assurance qualité de l'équipementier HP

La qualité et l'excellence du service reposent sur une conception structurée et une exécution des processus standards utilisés par nos services mondiaux : planification, conception, transition, livraison et support post-implantation. Nous intégrons les meilleures pratiques des modèles de référence de l'industrie et de standards mondiaux acceptés dans l'élaboration de ces processus. Nous pouvons également intégrer vos exigences particulières et uniques dans nos processus communs mondiaux.

Cette intégration permet une livraison cohérente de nos services tout en se conformant aux standards internationaux pour la qualité, la sécurité, la vie privée, l'environnement et la gestion des services.

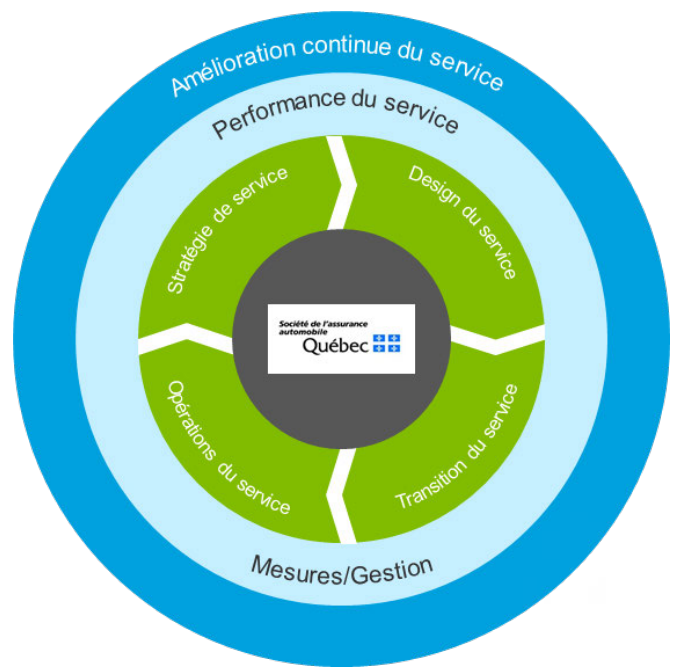
Au travers de l'assurance qualité, nous validons que tous les processus opèrent « en contrôle », comme définis par les exigences de performance opérationnelle spécifiques que vous aurez établies. Nous surveillons les indicateurs de processus clés, les contrôles internes et les processus. Nous mettons en place des actions correctrices lorsque la performance diminue sous le niveau attendu.

Pour promouvoir la pertinence et l'efficacité des systèmes de gestion de la qualité afin d'atteindre vos objectifs de qualité, le responsable de l'équipementier (dans l'équipe Intégration Assurance qualité du programme) va réviser les rapports de vérifications internes et basées sur le risque qui auront été réalisés au fur et à mesure. En plus de ces vérifications internes de la part de HP, des vérificateurs tiers ISO indépendants réaliseront des vérifications de l'efficacité des systèmes de gestion de la qualité dans les locaux de HP certifiés ISO et recertifient tous les trois ans les domaines dans la portée.

Dans le cadre du programme, nous utiliserons des tests et des pilotes pour certains lots afin de découvrir des déviations du modèle de performance désiré. Un pilote valide la solution proposée à la Société (interopérabilité entre l'infrastructure physique, la connectivité réseau, les postes de travail, l'encapsulage de l'application et le logiciel) ainsi que les activités correspondantes d'ingénierie et de logistiques sur site, à la Société.

Comment cette équipe assure-t-elle une utilisation optimale de la méthodologie, de ses outils, gabarits, questionnaires et autres accélérateurs;

D'après notre expérience, les éléments suivants doivent faire partie d'une approche et d'un plan de qualité programme pour optimiser l'utilisation des méthodes, des outils, des accélérateurs et des gabarits.



- **Établir les normes dès le début** : Définir tôt l'ensemble des outils, des méthodes et des accélérateurs à utiliser dans le cadre de la phase de la configuration. Comme indiqué précédemment, nous proposons d'utiliser les outils et les méthodes de la Société au besoin, et d'enrichir et d'appuyer ces outils avec notre méthodologie EVD qui comporte un vaste ensemble d'outils et d'accélérateurs.
- **Gestion du savoir** : Créer un site de la gestion du savoir complet et facilement accessible qui servira non seulement de site de coordination de l'équipe, mais aussi de dépôt de tous les outils et méthodes nécessaires. Le Centre d'expertise aura la responsabilité de gérer et maintenir le site.
- **« Certification SAAQ »** : Mise en œuvre d'un solide programme d'intégration pour permettre à tous les membres de l'équipe et aux principaux intervenants de se familiariser rapidement avec le programme et sa méthode de fonctionnement. Nous proposons une « Certification SAAQ » qui comprend une formation et un soutien comme expliqué plus en détail à la section **3.8.1. Organisation du programme et mécanismes de gouvernance**.
- **Le directeur et le « Team Lead » Intégration & assurance-qualité comme support** : Ils serviront de réseau de soutien permettant de répondre aux questions et de diriger les personnes vers la ressource appropriée pour toute question concernant les méthodes, les outils, etc. Ils serviront aussi de gardiens et réaliseront des vérifications de la qualité pour assurer le respect des normes.
- **Gouvernance robuste** : Une structure de gouvernance solide comprenant des réunions du SCRUM et une résolution des problèmes et des risques qui permet d'assurer la flexibilité et l'agilité en matière de normes opérationnelles. Les outils et les accélérateurs pourraient devoir être modifiés pour répondre à un besoin ou à une situation en particulier, et une certaine flexibilité intégrée au processus permettra de faire en sorte que ce soit fait d'une manière appropriée.

Les tests étant un élément important au niveau de l'assurance-qualité, quels sont les approches, moyens, outils privilégiés et en quoi sont-ils source de qualité dans le cadre de la réalisation du programme et à plus long terme

Nous sommes d'accord avec le positionnement de la Société concernant l'importance des tests pour la réussite de la mise en œuvre d'un système de qualité, qui répond aux attentes. Ainsi, les tests sont une composante importante de notre proposition et de notre approche dans les domaines suivants :

- I. Tester l'approche intégrée dans le plan de gestion de la qualité** : L'un des principaux livrables qui seront élaborés par cette équipe comprend le Plan de gestion de la qualité. Ce plan comprendra les composantes suivantes qui appuieront le cycle des tests :
- Définir l'approche permettant de vérifier que les extrants du programme comme les cas de test, les scripts de test, les données de test, les défauts, les conceptions techniques et le code sont utilisés correctement par l'équipe du projet et qu'ils sont efficaces.
 - Définir l'approche pour vérifier que les intrants du programme comme les normes des scripts des tests, les conceptions fonctionnelles, les conceptions techniques et la matrice de traçabilité des exigences sont utilisés correctement par l'équipe du projet et qu'ils sont efficaces.
- II. Mettre en place la méthodologie EVD** : Notre méthodologie proposée comprend des méthodes et des approches claires concernant les tests. Pendant la phase de la réalisation de notre méthodologie, nous réaliserons les tests suivants :
- | | | | |
|------------------|----------------|--------------------------|---------------|
| a) Test unitaire | c) Acceptation | e) Performance et stress | g) Régression |
| b) Intégration | d) Sécurité | f) Parallèle | |

Les scripts de tests seront élaborés depuis l'extraction des processus et des règles d'affaires qui auront été validés dans l'outil de modélisation IndustryPrint lors de la phase de conception. Cette approche permettra un gain de temps pour préparer et rédiger les divers scénarii de tests. Ainsi, nous aurons l'assurance que les scripts de tests seront alignés avec les besoins annoncés dans les processus et les besoins d'affaires.

Afin de procéder à la préparation des cas de tests, l'Équipe Deloitte disposera d'une usine de tests qui permettra de soutenir les équipes et de faciliter l'exécution, la détection des anomalies et la validation des résultats de tests.

- III. Outils de test chefs de file de l'industrie** : Nous mettrons à contribution les outils suivants pour nos cycles des tests qui sont les plus importants outils pour les grands programmes de mise en œuvre qui ont été essayés et mis à l'essai au cours d'une multitude de projets. Cela permettra d'automatiser les tests intégrés et finaux applicables pour l'entretien et l'amélioration des solutions implantées et utilisables dans de nouveaux projets :
- a) *SAP Quality Center de HP édition Premier avec UFT* : ce module sera utilisé pour l'exécution des scripts de tests et la détection des anomalies de tests.
 - b) *Module Test Director de SAP Quality Center de HP* : ce module sera utilisé dans la gestion des scripts de tests.
 - c) *Outil HP ALM* : ce module sera utilisé pour la gestion des tests et des anomalies
 - d) *SAP Test Acceleration and Optimisation* : ce module de test automatisé sera disponible pour la Société si elle désire l'utiliser dans les années futures, après la livraison du programme. Dans le cadre du programme, nous créerons une bibliothèque de cas d'essais « prêts pour l'automatisation ».
 - e) *SAP [REDACTED]* : Ce module sera utilisé au cœur de l'architecture de test en particulier pour l'intégration avec SAP TAO, HP Quality Center et pour les fonctionnalités d'analyse de l'impact des changements apportés à la solution.

Chacun des types de tests, décrit plus haut, sera exécuté dans un environnement dédié.

Type de test	Environnement de test
Test unitaire	Développement
Intégration	Assurance Qualité
Acceptation	Assurance Qualité Pré-Production
Sécurité	Développement Assurance Qualité Pré-Production
Performance et stress	Pré-Production
Parallèle	Assurance Qualité Pré-Production
Régression	Assurance Qualité Pré-Production

IV. Reddition de comptes sur les tests : Outre le responsable des tests au sein de l'intégration et de l'assurance qualité, nous avons également attribué des responsabilités pour la réussite des tests à des rôles clés, **notamment** aux directeurs de chantiers, aux chefs d'équipe, aux responsables fonctionnels, etc.

3.8.2 Méthodologie intégrée de mise en œuvre de solution PGI

L'alliance doit présenter la méthodologie qu'elle propose, les caractéristiques de celle-ci, l'apport que cette méthodologie a sur la réalisation d'un programme de transformation. Elle doit également prendre en compte l'addenda « Services professionnels – **Méthodologie & outils** ».

Les réponses aux éléments suivants seront considérées dans l'appréciation de la démonstration faite par l'alliance :

- A. La présentation de la méthodologie proposée.
- B. La capacité de la méthodologie à rencontrer les caractéristiques suivantes :
 - Elle prend assise sur la méthodologie de l'éditeur de la suite PGI;
 - Elle est éprouvée puisqu'elle existe depuis plus de cinq (5) ans;
 - Elle est évolutive puisqu'elle a fait l'objet d'itérations au cours des 5 dernières années;
 - Elle est basée sur le concept de biens livrables définis;
 - Elle assure une couverture complète :
 - Du cycle de mise en œuvre d'une suite de progiciels de gestion intégrés : planification, conception, réalisation, implantation et soutien postimplantation;
 - De tous les domaines de services professionnels tels que l'intégration fonctionnelle et l'intégration technologique, la formation, la communication, la gestion de changement et la gestion de projet;
 - De l'ensemble des composantes de la solution;
 - Elle permet la réutilisation grâce à des gabarits, des outils, des accélérateurs, des questionnaires ainsi que des exemples;
 - Elle offre une approche de gestion documentaire.
 - Elle supporte et même promouvoir un fonctionnement et une gestion en mode Agile/ Scrum;
 - Elle supporte le parallélisme dans la mise en œuvre et le déploiement de livraisons et en facilite la gestion.
- C. L'Alliance doit démontrer comment l'utilisation d'une telle méthodologie peut atteindre les objectifs suivants :
 - Être une source de valeur ajoutée;
 - Permettre des gains d'efficience;
 - Assurer la cohérence des travaux et de la solution;
 - Faciliter la planification et l'estimation des travaux ainsi que l'intégration aux outils de gestion de projet;
 - Contribuer à la réalisation de la transformation de l'organisation.
- D. Les moyens mis en œuvre par l'alliance pour assurer la Société que les ressources proposées sont aguerries à cette méthodologie.
- E. L'assurance de l'Alliance que la Société pourra utiliser cette méthodologie pour ses projets futurs.
- F. La démonstration qu'elle possède l'expertise dans l'utilisation de la méthodologie proposée et ce, dans le cadre de programmes de transformation organisationnelle et de mise en œuvre de solution PGI qu'elle a réalisés et qui sont d'envergure similaire à celui de la Société.
- G. L'Alliance propose plusieurs accélérateurs & outils dont certains semblent répondre à des besoins similaires. L'Alliance doit :
 - recommander les outils requis,
 - expliquer son choix si plusieurs outils étaient suggérés pour un même besoin;
 - en expliquer l'utilité et la valeur ajoutée et
 - les inclure à son offre. Les coûts associés (ex : licences, maintenance, efforts, etc.), le cas échéant, doivent être inclus aux bordereaux de prix
- H. L'Alliance doit démontrer comment la méthodologie encadre et soutien l'intelligence d'affaires.

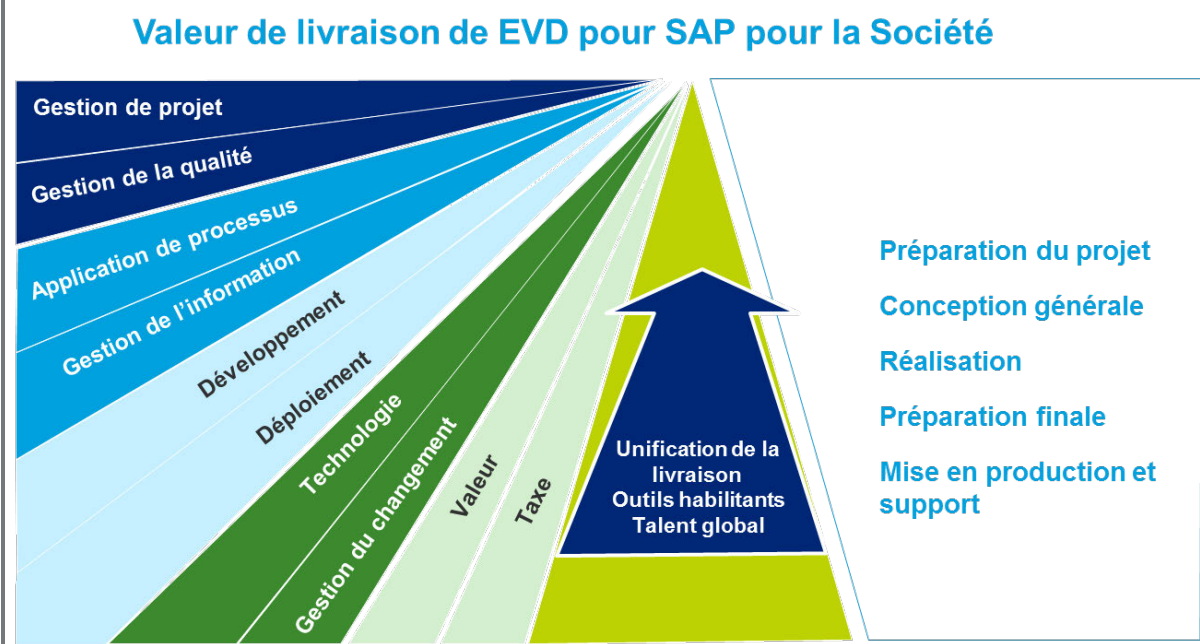
Nous remercions la Société d'avoir investi le temps et les efforts requis pour partager avec l'Équipe Deloitte les zones d'améliorations pour cette section. Voici un aperçu des zones d'améliorations identifiées ainsi que l'endroit où vous trouverez les précisions demandées dans cette section amendée, afin de bien répondre à vos attentes.		
Résumé des zones d'amélioration	Résumé de l'information / de l'action requise par l'Équipe Deloitte	Où retrouver les précisions à cet effet dans cette section amendée
1. Gestion et réalisation en mode AGILE. Bien que la méthodologie EVD soit qualifiée de « hybride souple » dans SP.1 – critère 2, rien dans SP.2 à SP.7 ne précise ou démontre l'utilisation d'une approche Agile; les gains attendus d'un tel fonctionnement risque de ne pas se concrétiser.	Fournir la démonstration que la méthodologie EVD favorise et concrétise une gestion et une réalisation en mode Agile et permet l'obtention des gains qu'un tel fonctionnement induit.	Voir point A
2. EVD pour SAP est une méthodologie de mise en œuvre qui s'appuie sur les fondements de la méthodologie ASAP qui n'est pas la version la plus récente de SAP (SAP-Activate).	Fournir la justification et garantir la pérennité de la méthodologie EVD Fournir la justification et garantir la pérennité de la méthodologie EVD ou Adapter EVD pour prendre en compte la version actuelle de la méthodologie SAP.	Voir point B
3. La stratégie de Mise en œuvre présente des livraisons en parallèle. Ce parallélisme (souhaité par ailleurs) ajoute de la complexité et soulève des enjeux de réalisation. Il est mentionné dans la soumission que la méthodologie hybride permettra de réduire les risques liés à la complexité.	Expliquer comment la méthodologie EVD supporte le parallélisme des livraisons et en quoi, une méthodologie hybride, réduit les risques afférents.	Voir point B
4. Plusieurs accélérateurs proviennent de la méthodologie Accenture (ex. : accélérateurs CRM). EVD permet-il d'en prendre avantage.	Expliquer les mécanismes d'harmonisation entre EVD et l'utilisation des accélérateurs, outils, modèles et autres provenant d'Accenture principalement au niveau CRM.	Voir point D
5. Utilisation de la méthodologie pour ses projets futurs.	Obtenir la confirmation que la Société pourra utiliser la méthodologie (incluant les accélérateurs, outils, gabarits, exemples, etc.) pour la réalisation de ses projets futurs. Ceci inclut ceux provenant d'Accenture.	Voir point E
6. Arrimage de la méthodologie EVD avec SGPE et les processus de gestion de projet de la SAAQ .Rien dans la proposition n'est indiqué à cet effet. La solution proposée semble fonctionner de façon autonome.	Obtenir la confirmation que la méthodologie utilisée sera arrimée avec SGPE et les processus de gestion de projet de la SAAQ, et ce, de façon performante et optimale.	Voir point B
7. La proposition est silencieuse sur l'intelligence d'affaires et aucun accélérateur n'est présenté.	La Société désire obtenir de l'Alliance des précisions sur la couverture de l'intelligence d'affaires dans sa méthodologie ainsi que l'identification des accélérateurs et de leur valeur ajoutée afférente.	Voir point H
8. Plusieurs outils et accélérateurs sont proposés à la Société pour faciliter une mise en place du PGI couronnée de succès. Cependant, il est difficile de bien comprendre l'utilité et la valeur ajoutée de chacun, ce qui fait en sorte qu'il n'est pas facile d'apprécier la pertinence d'en faire l'acquisition. D'autant plus que certaines de ces propositions peuvent laisser supposer que la Société aura à faire des choix avant ou même pendant le programme dans les outils et accélérateurs suggérés par l'Alliance.	À partir de la liste d'outils et accélérateurs jointe en annexe 1, l'Alliance doit : • Démontrer l'utilité et la valeur ajoutée des outils et accélérateurs listés pour le programme; • Le cas échéant, préciser si les besoins peuvent être répondus en tout ou en partie par d'autres composants déjà inclus dans l'offre ou d'une tout autre façon. Les outils et accélérateurs proposés doivent constituer une recommandation faite à la Société et non une option ou une suggestion.	Voir point G

A. Présentation de la méthodologie proposée

Nous présenterons dans cette section la méthodologie *Enterprise Value Delivery* (EVD), qui a été développée en suivant la méthodologie SAP et plus récemment mise à jour suivant l'évolution et les modifications de la méthodologie *SAP Activate* et nous démontrerons les bénéfices supplémentaires que notre méthodologie apporte.

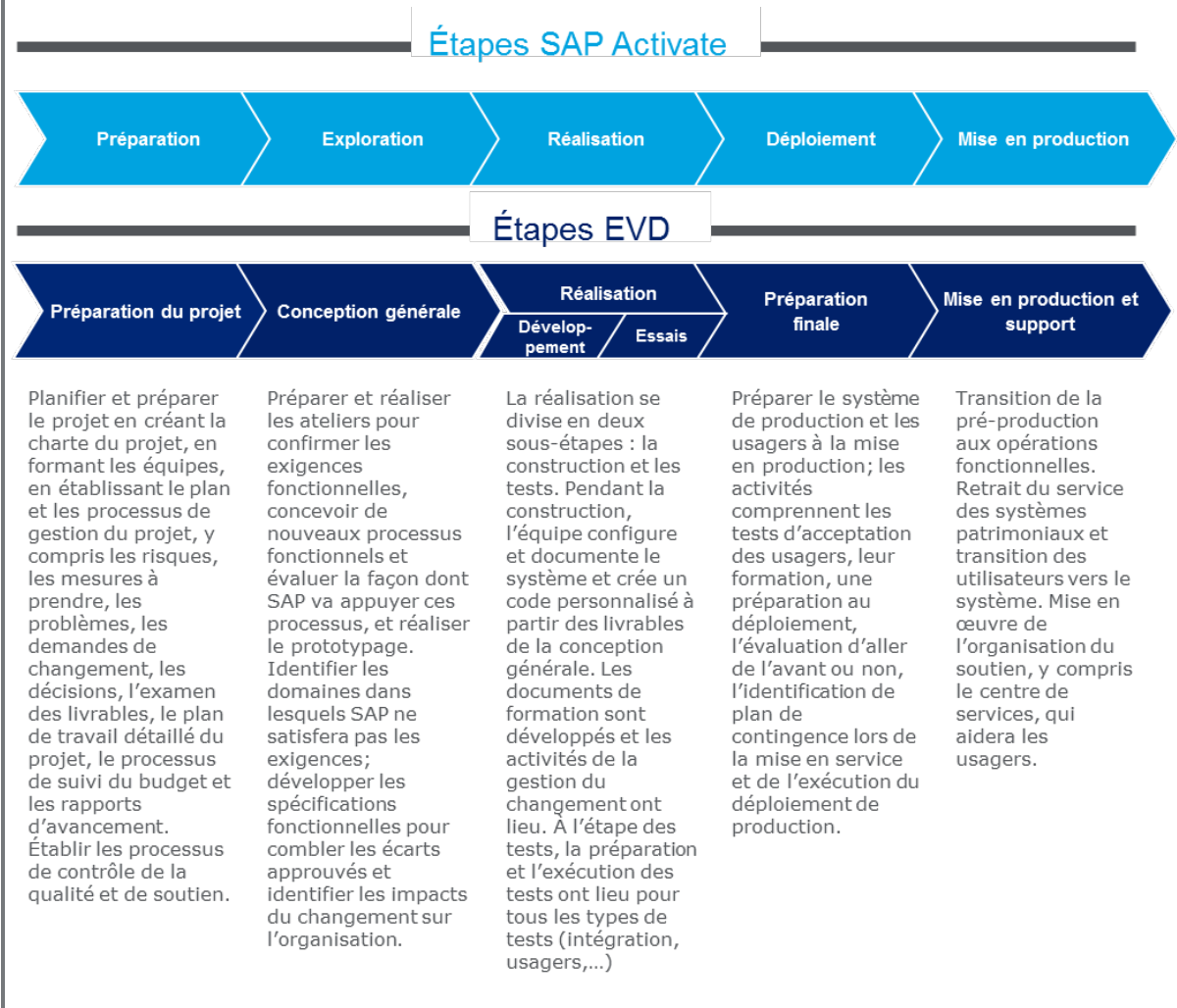
Enterprise Value Delivery (EVD) pour SAP est une méthodologie de mise en œuvre qui s'appuie sur les fondements des méthodologies ASAP et RunSAP™ et est basée sur le principe de supporter les livraisons selon un ensemble de biens livrables définis. Elle a récemment évolué pour s'aligner sur le cadre de livraison et d'adoption des innovations *SAP Activate*. Elle consiste en un ensemble de processus, tâches, rôles, gabarits, exemples de livrables représentatifs et d'aides au développement organisés par phase, par discipline et par sous-discipline.

Le diagramme ci-dessous décrit la démarche EVD, soit les cinq phases présentées à droite, et les disciplines de compétences clés de Deloitte, par discipline, présentées à gauche.



Phases EVD

Chaque phase représente une étape du cycle de vie du projet. Un aperçu des principaux objectifs de chaque phase est décrit ci-après. Chaque phase représente une étape du cycle de vie du projet, alignée avec les phases de *SAP Activate* tel que vous pouvez le constater ci-dessous.



Disciplines EVD

Les principaux différentiateurs de la méthodologie EVD de Deloitte reposent sur les dix disciplines de projet qui ont été intégrées dans les phases EVD. Un sommaire de chaque discipline est présenté ci-dessous :



La méthodologie EVD s'applique au spectre entier des composantes de la solution SAP, mais aussi non SAP (systèmes patrimoines et autres produits ou technologies) et comprend l'ensemble des activités et livrables nécessaires au contrôle du développement d'une solution intégrée, par le fait même, la méthodologie permet des gains d'efficience, assure la cohérence des travaux et de la solution et est une source de valeur ajoutée au programme. La méthodologie EVD, comparé à SAP Activate, apporte des disciplines complémentaires, telles que la Gestion de la Qualité, la Valeur pour les suivis des bénéfices du programme ou encore la gestion des Taxes à titre d'exemple.

Une approche Hybride Agile

La méthodologie EVD comprend différentes variantes supportant des modes de livraison traditionnels de type « Cascade » ou « Waterfall », des modes de livraison de type « Agile » mais aussi une déclinaison dite « Hybride Agile » particulièrement développée et adaptée pour la livraison de programmes de transformation d'affaires et de l'ampleur de celui de la Société, personnalisée pour la solution SAP.



Mise à profit et application des concepts d'Agilité

Livrer un seul projet en mobilisant tous les intervenants, incluant le client et en assurant une collaboration étroite de ceux-ci dans l'atteinte de l'objectif est une tâche parfois complexe. Livrer de multiples projets de la même façon en est une qui l'est assurément. Cependant, une connaissance approfondie du métier, une expérience éprouvée dans la planification et la mobilisation des équipes de réalisation permettent de réduire la complexité de façon considérable.

La méthodologie Agile apporte plus de réactivité dans l'élaboration de la solution cible au travers des échanges inter-équipe et permet de détecter les anomalies très tôt dans le projet. Ceci a pour objectif d'apporter une solution aboutie dans la phase de test et ainsi moins d'anomalies à corriger, ce qui offre un gain de temps puisque les scénarios seront réussis dès les premiers tests d'intégrations et d'acceptation.

De plus, la méthodologie Agile permet d'éviter l'effet tunnel et d'accroître la visibilité sur le déroulement du projet via les stand-up meetings quotidiens. Cette intégration inter-équipe limite les problèmes de qualité des livraisons.

Concepts et principes Agile

Les concepts et principes agiles généralement utilisés dans notre approche Hybride Agile sont les suivants :

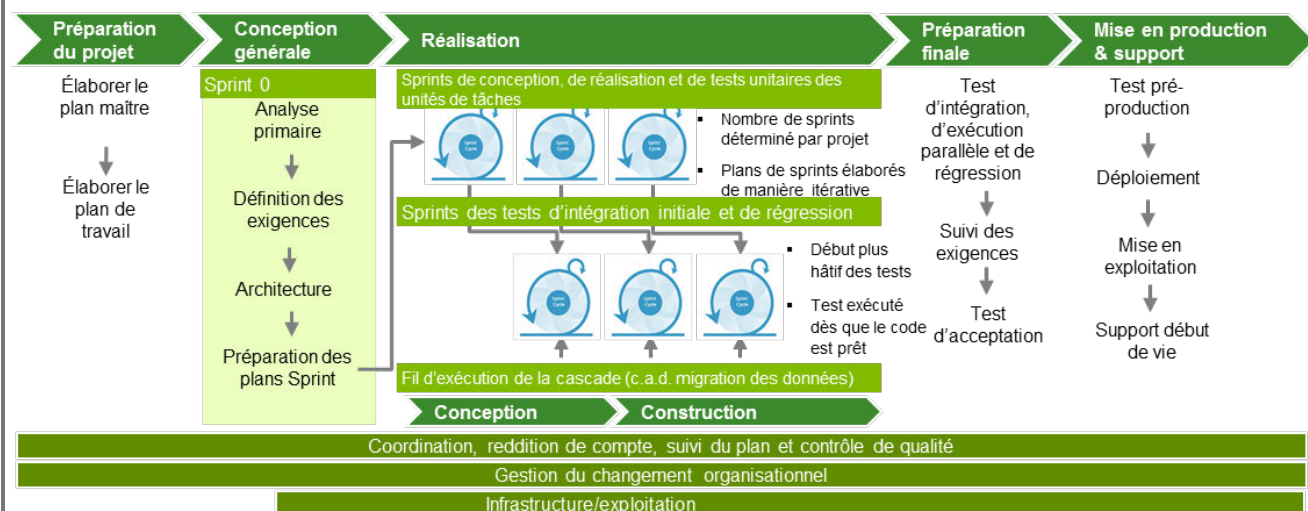
Concept / Principe	Description
Mêlées quotidiennes (« stand-up »)	Réunions par blocs de 15 minutes pour revoir le travail accompli le jour précédent, le travail planifié pour la journée en cours et les obstacles auxquels l'équipe fait face.
Sprints	- Le sprint consiste à diviser un effort de réalisation en plusieurs périodes, chacune de celles-ci délivrant une composante du produit final. - Il permet de gérer en équipe et de façon détaillée les points en suspens, les risques et les obstacles du projet. - La notion de sprint permet de créer un climat de mobilisation et assure la vigilance de l'équipe.
Avancement des sprints	Représentation visuelle de la valeur acquise au fil du temps, qui indique les progrès globaux accomplis par l'équipe en tenant compte des buts du sprint.
Intégration continue des commentaires	Une planification continue soutient la flexibilité en intégrant de nouvelles exigences ou de nouveaux changements dans les priorités (sous réserve des processus de contrôle du changement).
Revue et rétrospectives des sprints	- Les rétrospectives des sprints servent à déterminer les leçons retenues et les améliorations à apporter aux sprints à venir. - Les revues de sprints consistent essentiellement à démontrer le travail accompli pendant le sprint et à recueillir les commentaires des parties prenantes.
Utilisation des critères d'acceptation, du carnet de produit et des User stories	Travailler à maîtriser d'abord le résultat visé par les différentes parties prenantes. - Les critères d'acceptation définissent le produit à livrer (<i>definition of done</i>). - Le carnet de produit (<i>backlog</i>) permet d'établir les priorités du client et convenir des livrables du <i>sprint</i>. - Les <i>user stories</i> permettent de mieux définir les besoins réels des usagers.
Co-localisation	- La co-localisation de toutes les ressources du projet dans un même local physique permet d'unir l'équipe et favoriser la collaboration. - Le client ou client-délégué agit comme membre actif de l'équipe pour permettre une meilleure communication et accélérer le processus d'acceptation.

Les techniques utilisées dans un projet varient selon les conditions. Ces choix doivent être effectués selon les caractéristiques de l'environnement, la nature du projet et les compétences de l'équipe, entre autres considérations.

Exemple d'une stratégie de réalisation en mode Hybride Agile à la Société

Le diagramme ci-dessous illustre l'application de concepts de la méthodologie Hybride Agile dans le contexte du programme de transformation de la Société. Parmi les avantages possibles, on note les suivants :

- Les phases de projet de la méthodologie EVD sont respectées;
- Les phases de tests intégrés débutent plus rapidement, à la fin de chacun des « sprints » de réalisation;
- L'utilisateur peut apprécier la solution en cours de réalisation et fournir des commentaires à l'équipe sur son expérience lors des revues de « sprint » de façon à favoriser l'atteinte des objectifs d'affaires.



Parcours méthodologique Hybride Agile adaptée à la Société

Bénéfices de l'application de la méthodologie Agile

L'approche d'exécution d'un projet Hybride Agile réagit au changement et s'y adapte et elle convient bien à des conditions d'équipes complexes et diversifiées. Cette approche comprend des processus et des techniques qui tendent vers l'extrémité « Agile » du continuum pour tirer parti de l'innovation de la méthodologie Agile. En même temps, la solution Hybride Agile peut facilement être adaptée de manière à utiliser des volets plus traditionnels qui permettent de faire le pont avec le cadre de gouvernance et les outils de gestion utilisés par la Société.

Avantage	Description
Collaboration	Amélioration de la collaboration entre les équipes La priorité accordée au processus rassemble tous les groupes et évite le travail en vase clos
Transparence et Communication	Augmentation de la transparence et de la communication Les parties prenantes interviendront dans chaque sprint et les progrès tangibles seront examinés périodiquement, ce qui soutiendra l'apport constant de commentaires entre l'équipe du développement et l'entreprise.
Prototypage	Développement rapide de prototypes des solutions Le fait d'accorder la priorité a des sprints plus courts et une fonctionnalité ciblée permettent aux équipes de mettre au point des prototypes pour confirmer les exigences lorsque cela est nécessaire.
Identification rapide des enjeux et anomalies	Identification rapide des enjeux et anomalies Des revues uniformes étant effectuées à la fin de chaque sprint, les problèmes font surface tôt dans le processus et peuvent immédiatement être réglés.
Priorisation des demandes	Accélération de la production des fonctionnalités prioritaires Le projet global est exécuté en fonction des priorités, compte tenu des contraintes et des dépendances des clients.

B. La capacité de la méthodologie EVD à rencontrer les caractéristiques clés

Nous présenterons dans cette section comment la méthodologie EVD rencontre vos caractéristiques clés et nous démontrerons les bénéfices supplémentaires que la méthodologie apporte grâce à son intégration avec SAP, sa pertinence et son intégration avec plusieurs gabarits, outils et accélérateurs.

Les éléments uniques à EVD

Méthodologie éprouvée et expérience spécifique de différentes industries provenant de nombreuse implantations

Méthodologie mature et détaillée pour plus de 400 tâches

Méthodologie alignée avec les standards de gestion de projets provenant de PMBOK

Méthodologie flexible couvrant un large spectre d'Agile à Hybride

Des outils accélérateurs éprouvés, tel que PE&PS, SharePoint, PMC, ayant une portée non limitée à la technologie

– La méthode prend assise sur la méthodologie de l'éditeur de la suite PGI;

Tel qu'illustré dans la section précédente les phases et disciplines de projet dans EVD couvrent l'ensemble des phases et activités de SAP Activate. EVD apporte une profondeur et un niveau de détail complémentaire qui en fait la méthodologie de choix pour la livraison du programme de transformation de la Société. À titre d'exemple et pour illustrer cette complémentarité :

Approche holistique de la méthodologie

EVD propose 403 tâches avec un niveau de granularité fin en complément à SAP Activate qui fournit des tâches à haut niveau.

Choix agnostique des outils et accélérateurs

EVD s'appuie sur les meilleurs outils disponibles (Industry print/ARIS, PE&PS, Sharepoint power by EVD, SAP etc.) en plus de SAP Activate qui s'articule sur les outils et accélérateurs de la suite SAP.

Niveau d'Agilité approprié

EVD propose différentes approches de livraison depuis le mode « Waterfall » traditionnel jusqu'au mode « Agile » pur. EVD est en adéquation avec SAP Activate sur le mode « Agile ». EVD est configurée en mode projet Agile avec une prise en compte de la technologie déployée ou aux contraintes des disciplines dans la cadre du périmètre.

- Support des différentes technologies :** EVD est une méthodologie d'implantation qui supporte les technologies SAP (CRM on etc.), tout comme SAP Activate. EVD tient également compte de l'intégration des technologies non SAP, telles que l'infrastructure ou encore les systèmes patrimoniaux de la Société.

En complément de la méthodologie SAP Activate qui propose un cadre à haut niveau et des livrables associés, la méthodologie EVD apporte des recommandations sur la production du livrable, des descriptions de rôles pour l'exécution des tâches, ainsi que des gabarits et des exemples de livrables qui peuvent bénéficier à l'équipe peut en bénéficier. Par exemple, dans la méthodologie, vous trouverez les différentes activités requises pour compléter la phase de planification.

EVD pour SAP	SAP Activate
- Facile à suivre, la méthodologie EVD propose une structure constante et des tâches détaillées à franchir à travers les étapes et sous-étapes : ✓ Étapes ✓ Sous-étapes ✓ Tâches - EVD apporte une approche détaillée des tâches. Il y a des étapes pour chacune des tâches qui dictent comment faire, quoi faire et les considérations clés dans l'exécution de la tâche. <pre>graph TD; Phase --> Etape; Etape --> Sous-étape; Sous-étape --> Tâche; Tâche --> Aide[Aide au développement]; Tâche --> Roles[Rôles]; Tâche --> Step[Step-by-step]; Tâche --> Exemples[Exemples et modèles]; Exemples --> Livrable;</pre>	- Méthodologie proposée par SAP qui est toujours en développement, notamment pour ce qui entoure les livrables détaillés ✓ Similaire à son prédécesseur ASAP, la structure par phase (haut niveau, livrables.) ✓ Certains livrables sont listés sans toutefois détenir les accélérateurs et/ou gabarits sous-jacents. - Activate possède certains principes directeurs d'implantation, mais pas autant que la méthodologie éprouvée EVD. <pre>graph TD; Phase --> Phases; Phase --> Livrables[Livrables clés]; Phases --> Livrables; Livrables --> Acc[Accélérateurs]; Livrables --> Desc[Descriptions]; Livrables --> Proc[Procédures];</pre>

En résumé, pour le programme de transformation de la Société, l'utilisation de la méthodologie EVD couvrira l'ensemble des éléments de la méthodologie de SAP Activate tout en apportant un niveau de couverture et d'adaptabilité au contexte et à la complexité spécifique du programme.

- Elle est éprouvée puisqu'elle existe depuis plus de cinq (5) ans;

La méthodologie EVD est le résultat de quelque 2 100 mises en œuvre SAP menées par Deloitte et 20 ans d'investissement en vue d'intégrer des meilleures pratiques ainsi que des bibliothèques réutilisables de gabarits de livrables et d'exemple de livrables.

- Elle est évolutive puisqu'elle a fait l'objet d'itérations au cours des 5 dernières années;

La méthodologie est mise à jour au moins une fois par année. Parmi les dernières mises à jour, on retrouve l'arrimage avec le cadre d'innovation SAP Activate, l'introduction de déclinaison de l'approche pour l'implantation de solution « infonuagique » ou encore la prise en compte de nos retours d'expérience de projets de livraison de solutions en mode Agile ou Hybride Agile.

- Elle est basée sur le concept de biens livrables définis;

Tel qu'illustré dans le diagramme présenté plus haut, chaque phase de la méthodologie EVD se décline en étapes, sous-étapes et tâches. A chaque tâche sont liés le ou les biens livrables à produire, les rôles responsables de la production ou de la contribution à la production du livrable, des exemples et gabarits, la liste des activités, les aides à la tâche et les procédures pas à pas. Toutes les tâches et tous les biens livrables sont liés entre eux et utilisés à travers les phases. La figure ci-dessous présente un exemple de cette déclinaison.

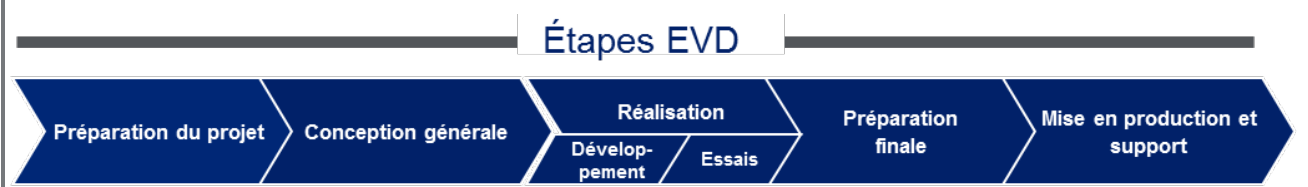
Chemins Mise en œuvre SAP 1 Préparation du projet 1.GP – Gestion du projet 1.GP.PL – Plan Rédiger une charte de projet Élaborer un plan de gestion de projet Élaborer une stratégie à l'égard des outils du projet Élaborer un plan directeur Établir un budget Établir un plan de travail Établir une entente avec les fournisseurs	
Résultats des travaux, échantillons et modèles	Haut de page
Livrable	Charte de projet
Artefacts	Formulaire de commentaires sur le livrable
	Formulaire d'approbation du livrable
Étapes et principales considérations	Haut de page
Étapes	Rédiger une charte de projet (01000) – Étapes
	Rédiger une charte de projet (01000) – Étapes et schéma du processus pour le programme d'agilité
Principales considérations	Rédiger une charte de projet (01000) – Principales considérations
	Rédiger une charte de projet (01000) – Principales considérations pour le programme d'agilité
Caractéristiques	Rédiger une charte de projet (01000) – Caractéristiques
Aide-mémoire	Haut de page
Lignes directrices	Solution de base « EZ PM »
	Liste de vérification de la charte de projet
Procédures	Obtention de l'approbation à l'égard du livrable
	Exécution d'examens du livrable
Accélérateurs	Planification du déploiement de la version
	Exécuter la feuille de route SAP
Rôles et données	Haut de page
Rôle principal	Gestionnaire de projet
Données d'entrée	Analyse de rentabilité
Données externes	Énoncé des travaux (EDT)
	Haut de page

Exemple de table des matières d'une charte de projet :

Table of Contents	
1	Project Overview.....5
1.1	Project Background.....5
1.2	Project Vision.....5
1.3	Project Goals and Expected Benefits.....5
1.4	Critical Success Factors.....5
2	Project Approach.....6
2.1	Method Definition.....6
2.2	Method Scope.....6
2.3	Detailed Method Scope (optional section).....9
2.4	Project Team Locations.....9
3	Project Scope.....10
3.1	Geographic and Organizational Scope.....10
3.2	Process Scope.....10
3.3	Functional Scope.....11
3.4	Technical Scope.....11
3.5	Deliverable Scope.....11
3.6	Business Unit and User Scope.....12
3.7	Release and Deployment Scope.....12
3.8	Other Scope.....12
3.9	Out-of-Scope Items.....12
4	Project Schedule and Dependencies.....13
4.1	Project Schedule and Key Milestones.....13
4.2	Project Phases.....13
4.3	Release Strategy.....13
4.4	External Dependencies.....14
5	Project Assumptions, Constraints, and Risks.....15
5.1	Project Assumptions.....15
5.2	Project Constraints.....15
5.3	Project Risks and Initial Risk Response Plans.....15
6	Project Leadership and Project Stakeholders.....16
6.1	Project Leadership.....16
6.2	Project Stakeholders.....16
7	Project Responsibilities.....18
7.1	Responsibility Matrix.....18
8	Appendix.....19
8.1	Detailed Method Scope by Task and Work Product.....19

- Elle assure une couverture complète :
 - Du cycle de mise en œuvre d'une suite de progiciels de gestion intégrés : planification, conception, réalisation, implantation et soutien post implantation;
 - De toutes les disciplines de services professionnels tels que l'intégration fonctionnelle et l'intégration technologique, la formation, la communication, la gestion de changement et la gestion de projet;
 - De l'ensemble des composantes de la solution;

Tel qu'illustré ci dessous, EVD couvre l'ensemble du processus de mise en œuvre au travers des étapes de la méthodologie.



La méthodologie inclut des livrables dans chacune des dix disciplines (gestion de projet, gestion de la qualité, gestion de processus, gestion de l'information, développement, déploiement, gestion du changement, valeur et taxe.

Elle assure une couverture complète de toutes les disciplines de services professionnels tels que l'intégration fonctionnelle et l'intégration technologique incluant l'infrastructure et la sécurité, la formation, la communication, la gestion de changement et la gestion de projet.

Chaque étape d'EVD, à travers des différentes disciplines, s'adapte au spectre complet des composantes applicatives et technologiques de la solution. Il existe des déclinaisons de la méthodologie pour les principales PGI ou plateformes technologiques, incluant SAP. La méthodologie s'adapte également à l'évolution de systèmes patrimoines dans le cadre des disciplines couvrant par exemple l'intégration ou la conversion de données. Dans ce contexte EVD devient le cadre méthodologique unique permettant de gérer l'intégration et la coordination de toutes les activités d'un programme de l'envergure de celui de la Société, grâce à une définition unifiée des activités, rôles et responsabilités, d'un langage commun et d'un inventaire de biens livrables de référence.

- Elle permet la réutilisation grâce à des gabarits, des outils, des accélérateurs, des questionnaires ainsi que des exemples;

EVD intègre également la réutilisation des meilleures pratiques en les proposant de façon spécifique pour chaque activité des gabarits, des outils, des accélérateurs, des questionnaires ainsi que des exemples. Pour chaque livrable de la méthodologie EVD, il existe des gabarits et des exemples de projets antérieurs. Des procédures et des lignes directrices sont aussi disponibles pour compléter les tâches et les livrables. L'équipe peut suivre ces lignes directrices pour utiliser les outils, en concentrant les efforts sur les aspects spécifiques de la Société.

Dans le tableau ci-dessous présente un exemple de lignes directrices pour le projet qui utilise des techniques Agiles afin de développer des spécifications fonctionnelles

Considérations	Détails
Prérequis (DOR)	Les tâches EVD suivantes devraient être achevées: • La conception détaillée du sous-processus L3 à venir doit être prête • L'analyse concordance/écart avec des résolutions identifiées pour les écarts
« User story »	Spécification fonctionnelle (Résolutions des écarts approuvées)
Tâches primaires des « User Stories »	« User Story » constituera une tâche EVD unique: • Développer des spécifications fonctionnelles
Rôles primaires de l'équipe Scrum	Analyste fonctionnel d'applications (FA)
Les recettes des « User Stories » (DOD)	Les considérations suivantes de l'EVD doivent être validées: • La fonctionnalité à développer est-elle documentée? • Les exigences en matière de contrôle d'accès des utilisateurs finaux sont-elles documentées? • Les variations régionales affectant la conception sont-elles prises en considération?
Produit du Sprint	Document relatif aux spécifications fonctionnelles
Durée du Sprint	Recommander de 2 à 4 semaines

- Elle offre une approche de gestion documentaire

La documentation de projet est un élément essentiel qui permet à la Société de conserver l'information, les décisions, les livrables, les processus et tout autre document pertinent durant le programme, pour une plus

longue période pour références futures. Notre méthodologie intègre plusieurs outils de documentation répondant à différents besoins. A titre d'exemple, on peut citer :

- *IndustryPrint* pour la documentation des processus d'affaires,
- [REDACTED] intégré avec *IndustryPrint* pour la documentation persistante fonctionnelle et technique de l'application (paramétrage, spécifications, code...);
- *HP Quality Center* intégré avec [REDACTED] pour la documentation des procédures d'essais et la conservation des résultats;
- *SharePoint* pour la documentation générale du programme.

L'intégration de ces outils assurera la cohérence entre toutes les phases du programme, et mettra en évidence les tests ou la documentation qui n'a pas été créée, permettra de tracer les approbations, de conserver les versions de document et d'assurer « une seule source de la vérité » pour l'ensemble des biens livrables et autres documents de support du programme, tout en étant partagé et accessible par l'ensemble des équipes de la Société.

– *Elle supporte et promouvoit un fonctionnement et une gestion en mode Agile/ SCRUM*

Bien que les approches « Agiles » pures soient très efficaces dans certains contextes, par exemple lorsque les exigences ne sont pas clairement établies ou que la dynamique de l'environnement d'affaires demande de fréquents changements au niveau des requis et de leur priorisation, elles ne conviennent pas à toutes les organisations ou tous les contextes de projets. De la même façon, certaines technologies ou certaines disciplines de projet se prêtent plus ou moins bien à la livraison en mode « Agile » pure.

Dans les dernières années, nos expériences de livraison de programmes d'envergure en mode agile et sur des technologies SAP nous ont permis d'intégrer à EVD certaines leçons apprises et d'affiner une approche « Hybride Agile » particulièrement adaptée à la mise en œuvre d'une suite PGI comme celui de la Société. En particulier, cette approche permet de s'adapter au mieux à certaines réalités du programme :

- Un périmètre de conversion de données important;
- La nécessité de s'intégrer avec un environnement patrimoine existant tout en limitant la cohabitation temporaire;
- La prise en compte des spécificités du cycle de développement des solutions SAP;
- La nécessité de concevoir et tester une solution PGI complètement intégrée avant chaque mise en production
- Des exigences en termes de gestion du changement et formation pour des populations nombreuses

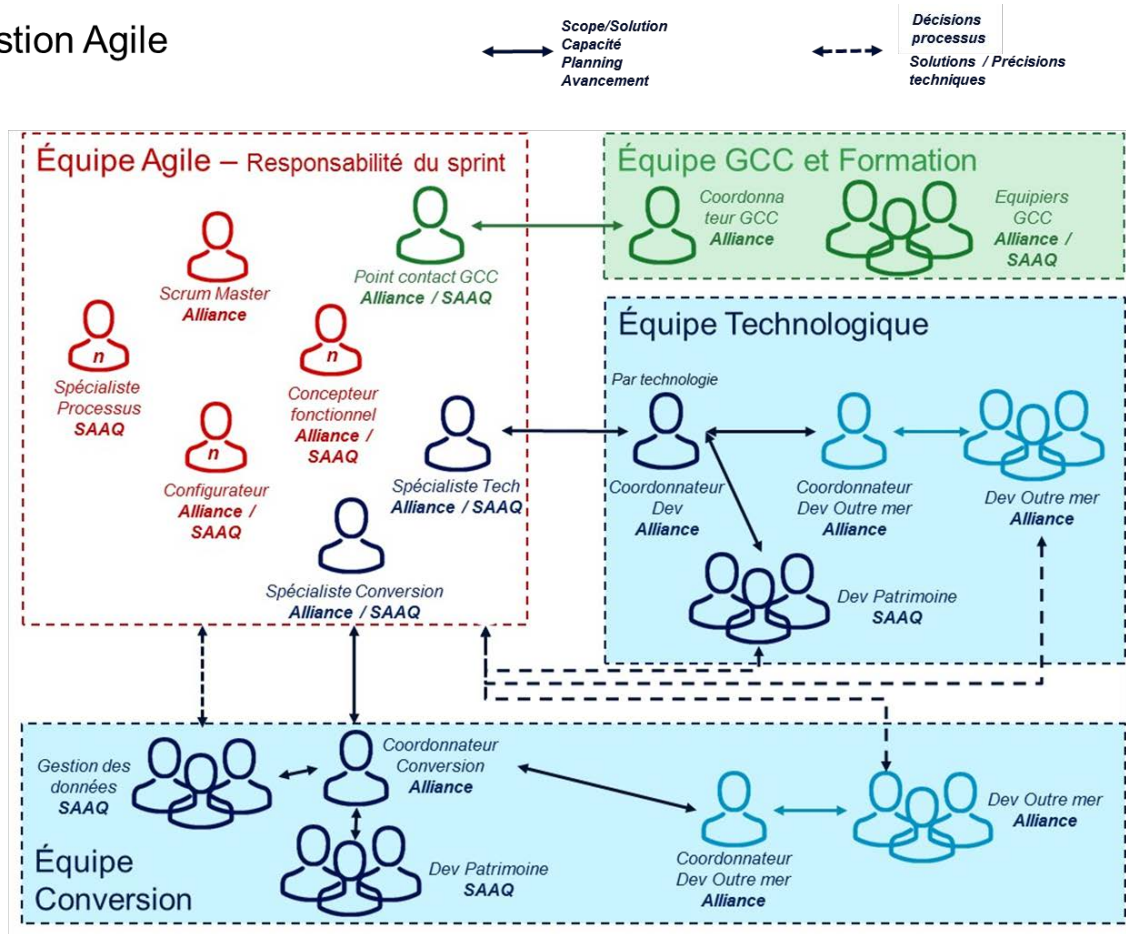
Une approche de livraison de projet « Hybride Agile » permettra de tirer profit au maximum des gains d'efficacité, de qualités, de la flexibilité et des gains d'engagement des ressources qui caractérisent les approches Agiles /SCRUM tout en s'adaptant à la réalité du programme. Cette démarche est unique à la méthodologie EVD qui permet de couvrir un spectre plus large d'agilité. Notre démarche comprend des processus et des techniques appartenant à l'extrémité « agile » du spectre. La solution hybride agile peut aisément être modulée pour comporter des composantes plus traditionnelles, lorsque nécessaire.

L'approche Hybride Agile proposée applique des techniques agiles au développement itératif et aux cycles de tests et peut être caractérisée par :

- Une organisation du travail fondée sur une fonctionnalité ou des processus ciblés sur des « sprints » plutôt qu'une suite de phases traditionnelles;
- Le fonctionnement en équipes multidisciplinaires
- Une approche de planification « par étape » permettant de définir et redéfinir les sprints pendant l'exécution des activités;
- De fréquentes démonstrations de logiciels aux membres de l'équipe du client et la collecte de commentaires;
- La priorisation d'exigences afin de maintenir les éléments définis comme étant des « nécessités »;
- Le suivi de la valeur obtenue pendant les sprints fondé sur le travail accompli plutôt que sur des mesures d'un élément unique.

Habituellement, le travail de conception et développement est mené en sprints, et les tests sont menés concurremment, autant que possible. Une phase de test de bout en bout est intégrée et menée à la conclusion des sprints et une version est alors déployée, même lorsque le projet comportera plusieurs versions. Un cadre de travail représentatif est illustré ci-dessous afin de présenter un contexte plus vaste.

Gestion Agile



Dans un contexte SAP, la méthode EVD en version Hybride Agile va permettre :

- lors du « sprint 0 », d'intégrer des éléments propres à SAP tels de que les concepts de configuration et de RICEF dans la définition et priorisation du périmètre, de la solution, de la séquence et du contenu des « sprints »;
- de moduler la durée des sprints pour tenir compte du cycle de développement propre à SAP;
- de continuer à tirer profit des gains d'efficacité apportés par les usines de développement outre-mer dans un contexte Agile;
- ou encore, d'étendre le concept de « hardening testing » à une phase complète de tests intégrés et de non régression.

– Elle supporte le parallélisme dans la mise en œuvre et le déploiement de livraisons et en facilite la gestion

La méthodologie EVD est structurée pour faciliter le déploiement de plusieurs livraisons en parallèle. En fait, il faut retenir là plusieurs éléments qui, à travers la méthodologie EVD, rendent le parallélisme de la mise en œuvre et des déploiements de livraisons :

1. il y aura une seule phase de conception commune à toutes livraisons, tel que cela a été défini dans la stratégie de mise en œuvre du programme. A cette étape, l'Équipe Deloitte travaillera dans la phase de « conception générale » selon la méthodologie SAP.
2. les phases subséquentes sont les phases de réalisation, de préparation finale et de mise en production et support selon la méthodologie EVD, qui sont propres à chacune des livraisons. Ainsi, chaque livraison aura ses propres phases dans lesquelles leurs activités seront exécutées.

L'Équipe Deloitte est structurée en équipes de livraison incluant des gestionnaires de livraisons, associés à chacune des livraisons, qui en assureront le bon déroulement. Le gestionnaire de livraison est rattaché au Bureau de programme dans les équipes intégration et assurance qualité et se rapporte au chargé de programme. Au moyen de cette organisation, la coordination et la gestion des activités de chacune des livraisons seront facilitées.

- C. L'Alliance doit démontrer comment l'utilisation d'une telle méthodologie peut atteindre les objectifs suivants :**
- Être une source de valeur ajoutée;
 - Permettre des gains d'efficacité;
 - Assurer la cohérence des travaux et de la solution;
 - Faciliter la planification et l'estimation des travaux ainsi que l'intégration aux outils de gestion de projet;
 - Contribuer à la réalisation de la transformation de l'organisation.

Nous présenterons dans cette section comment l'utilisation de la méthodologie EVD permet d'atteindre les objectifs de la Société et nous démontrerons les bénéfices supplémentaires que la méthodologie apporte grâce à son intégration avec les outils de gestion de projet et le soutien à la réalisation de la transformation.

Lorsqu'elle est associée à nos outils de conception et de mise en place (comme IndustryPrint, opéré par ARIS (logiciel pour documenter les processus), fournissant les meilleures pratiques de modélisation des processus d'affaires), la méthodologie EVD offre une feuille de route claire servant à réaliser les objectifs d'un projet, tout

en assurant la gestion des risques associés à un programme d'une envergure de celui de la Société. La Société pourra tirer profit de l'utilisation de la méthodologie EVD et rencontrer les objectifs du programme de transformation grâce notamment : • à la valeur ajoutée qu'elle génère comme accélérateur incluant les étapes détaillées de chaque tâche afin de guider les utilisateurs pendant l'exécution. Il est important de noter qu'EVD demeure à jour en continu par un processus de mise à jour annuel et le qu'elle s'appuie sur l'expérience commune de ressources de Deloitte; • à son efficacité puisqu'il existe des gabarits et des exemples détaillés de livrables qui, jumelés à l'expérience de l'Équipe Deloitte, assurent la livraison efficace et accélérée d'un programme. Tous les membres de l'Équipe Deloitte auront une formation sur EVD, afin d'assurer un alignement dès le jour 1 du programme; • au soutien qu'elle apporte pour assurer la cohérence des travaux et de la solution puisqu'elle intègre dix disciplines de façon constante dans les différents projets d'un programme et assure l'alignement des ressources des différentes équipes fonctionnelles, technologiques, gestion du changement et autres. • à la facilité de prévoir les tâches et activités à accomplir basée sur un nombre important de mandats exécutés avec succès dans le passé. En incluant cette information dans le plan de projet et d'autres outils de gestion de programme, EVD facilite l'estimation de la durée et les efforts requis pour accomplir les tâches. EVD est intégré dans notre outil d'estimation (Project Estimating & Planning Suite) qui est aussi intégré à nos outils de gestion (Project Management Centre) servant à mesurer la progression du projet. À titre d'exemple, Project Estimating & Planning Suite va générer un plan de projet, qui peut ensuite être suivi dans SGPE. Deloitte possède aussi des outils concrets qui supportent la planification des activités jumelées avec les estimations en besoin de ressources. • au support de la transformation d'entreprise en intégrant les concepts de gestion de programme, la gouvernance, la gestion du changement et autres. Les outils EVD, les modèles de livrables, les exemples et l'expérience de l'Équipe Deloitte assurent une livraison efficace. D. Les moyens mis en œuvre par l'alliance pour assurer la Société que les ressources proposées sont aguerries à cette méthodologie. La méthodologie EVD est un élément essentiel pour supporter des tâches quotidiennes des membres de notre équipe. Peu importe la discipline, et les composantes de solution, la majorité des membres de l'Équipe Deloitte sont déjà formés et expérimentés pour utiliser cette méthodologie. Les membres formant l'Équipe Deloitte ainsi que les ressources de la Société qui n'ont pas encore cette connaissance, seront formés sur la méthodologie dès les premières heures de leur implication sur le mandat, tel qu'il sera défini dans le plan d'onboarding et de la « Certification SAAQ ». La « Certification SAAQ » est un solide programme d'intégration qui permet à tous les membres de l'équipe et aux principaux intervenants de se familiariser rapidement avec le programme et sa méthode de fonctionnement. Cette « Certification SAAQ » comprend une formation et un soutien comme expliqué plus en détail à la section 3.8.1. Organisation du programme et mécanismes de gouvernance. De plus, cette approche standardisée a été élaborée en respectant la méthodologie de SAP : SAP, RunSAP^T. Encore aujourd'hui, cette méthodologie s'apparente aux principes directeurs établis dans la méthodologie actuelle SAP Activate et les respecte. Certains de nos partenaires comme Accenture sont par ailleurs déjà aguerris dans l'utilisation des méthodologies SAP et de méthodologies compatibles avec EVD, ce qui accélérera la montée en compétences. E. L'assurance de l'alliance que la Société pourra utiliser cette méthodologie pour ses projets futurs. EVD est une méthodologie robuste qui est documentée et contient des exemples et gabarits de livrables, par discipline et par phase. Les livrables du programme et activités pourront être repris à l'avenir par la Société. Chaque phase du programme est lancée en présentant une vue d'ensemble des activités à réaliser, des livrables qui seront créés à la conclusion de cette phase et des outils qui serviront à soutenir le processus. Pendant l'exécution du programme, les membres de l'équipe de projet de la Société participeront activement à la création des livrables du programme, qu'ils soient responsables de la création du livrable ou qu'ils agissent comme soutien. Les livrables appartiennent à la Société et constituent la référence des éléments qui peuvent servir à d'autres projets. D'après notre expérience, cette façon de faire permet de bien positionner les membres de l'équipe de la Société pour d'éventuelles initiatives : ils ont pris connaissance de la méthodologie, préparé des livrables concrets à l'aide des outils fonctionnels et disposent d'une bibliothèque réutilisable renfermant des livrables propres à la Société qui peuvent servir de références pour des projets futurs ou le soutien fonctionnel continu relatif aux nouveaux systèmes et procédés au moyen du Centre d'expertise. Au terme d'un programme de l'ampleur de celui-ci, la Société disposera donc d'un cadre méthodologique complet, basé sur EVD, qui aura été potentiellement adapté au contexte de la Société et au vécu des dix années du programme. F. La démonstration qu'elle possède l'expertise dans l'utilisation de la méthodologie proposée et ce, dans le cadre de programmes de transformation organisationnelle et de mise en œuvre de solution PGI qu'elle a réalisés et qui sont d'envergure similaire à celui de la Société. Nous présenterons dans cette section comment la méthodologie a été utilisée avec succès dans d'autres programmes de cette envergure. La méthodologie EVD de Deloitte a joué un rôle important dans le succès obtenu par Deloitte et nos clients lors de la réalisation de transformations majeures d'applications et de processus au sein de leurs
--

organisations. La méthodologie apporte une discipline et une structure auxquelles l'équipe doit adhérer, à tous les paliers de l'organisation – mais elle doit être appliquée par une équipe expérimentée pour en assurer le succès. L'Équipe Deloitte a choisi de présenter quelques exemples de programmes similaires ayant utilisés la méthodologie EVD dérivée de la méthode SAP Activate. Il est a noté que vous avons collaboré avec succès avec notre partenaire Accenture dans la livraison de projets utilisant la méthodologie EVD.

Les exemples suivants sont un échantillon de ces projets :

Nom de la société	Industrie	Solution	Dates de réalisation
Husky Energy	Ressources naturelles et énergie	SAP : • PGI ECC6	Du 6 mai 2013 au 16 août 2014
	Description Deloitte a collaboré avec Husky et conçu le cadre et la structure de gouvernance dans lequel fonctionnerait le centre d'expertise. Deloitte a aussi sélectionné des ressources qualifiées pour soutenir le centre. La méthodologie EVD a été utilisée pour supporter la planification et l'exécution du projet et faciliter la gestion de projet.		
Suncor Energy	Ressources naturelles et énergie	SAP : • PGI ECC6	Du 1 ^{er} avril 2012 au 31 décembre 2014
	Description Deloitte a aidé Suncor à améliorer ces processus en utilisant la méthode EVD durant la période du mandat. Plus précisément en utilisant la méthode EVD Agile, Deloitte a été en mesure à la fois de bien définir des livrables et de s'adapter aux besoins spécifiques de l'organisation. L'outil Kanban en particulier a permis une grande visibilité des processus pour le client.		
Agence métropolitaine de transport (AMT)	Transport en commun	SAP : • Gestion financière et facturation • Ress. humaines • Approvisionnement • Service à la clientèle • Entretien des équipements • Intelligence d'affaires	Du 17 mai 2010 au 30 juin 2012
	Description À l'AMT où SAP a été implané, l'utilisation de la méthode EVD a entre autres facilité la préparation du Blueprint et des documents afférents, ainsi que a structuré le projet et a aidé l'organisation à gérer la transition à l'aide de cette méthodologie structurée.		

G. L'Alliance propose plusieurs accélérateurs et outils dont certains semblent répondre à des besoins similaires. L'Alliance doit

- recommander les outils requis,
- expliquer son choix si plusieurs outils étaient suggérés pour un même besoin;
- en expliquer l'utilité et la valeur ajoutée et
- les inclure à son offre. Les coûts associés (ex : licences, maintenance, efforts, etc.), le cas échéant, doivent être inclus aux bordereaux de prix

Sur la base des échanges lors du dialogue compétitif, nous comprenons que les outils et accélérateurs suivants étaient listés dans la proposition initiale et ne seront pas requis :

Outil / Accélérateur	Raison du retrait
Cadre stratégique de l'expérience client (CE)	Concept de développement pour l'élaboration de la solution basée sur l'expérience des utilisateurs, tels que l'amélioration de l'ergonomie des écrans et du séquençement des champs utilisés lors d'une saisie par l'opératrice dans un centre de service.
EPM 2013	Couvert par SGPE
Outil de traçabilité des exigences	Couvert par HP Quality Center
SAP Quality Center by HP – Premier edition with UFT	Couvert par HP Quality Center
SAP Quality Center by HP – Premier edition – Test Director Module	Couvert par HP Quality Center
iRise	« iRise » est un outil de simulation utilisée pour visualiser les fonctionnalités d'application et des requis tôt dans le cycle de vie du projet.

Outil / Accélérateur	Raison du retrait
Scénarios Personnas et Utilisateur	Couvert par l'outil standard de configuration d'écrans SAP Screen Personnas
Prototypes d'applications mobiles pour la gestion de l'immatriculation des paiements et permis de conduire	Non pertinent pour le périmètre actuel
Xcode	Non pertinent pour le périmètre actuel
AMS Workbench	« AMS workbench » est un guichet central permettant d'avoir accès à une panoplie d'accélérateurs et d'outils et une collection de gabarits. Il soutient et supporte la consistance et l'efficacité des services de support applicatifs. Il offre la flexibilité de choisir les outils qui seront utilisés. Il offre un outil supportant processus de gestion des applications (AM-PM). Celui-ci inclut une solution compréhensive et pleinement intégrée de gestion des services TI. Dans le contexte du programme de la Société une combinaison de [REDACTED] et SAP [REDACTED] sera utilisée en remplacement d'AMS Workbench.

Nous présentons ci-dessous le récapitulatif des principaux outils et accélérateurs proposés et recommandés dans le cadre du programme.

Accélérateurs de gestion de projet	Accélérateurs de conception	Outils de configuration/développement	Accélérateurs de tests	Service SAP MaxAttention	Outils de formation	Outils support infrastructure	Outils équipement infrastructure
MS Sharepoint	Industry Print	SAP Screen Personnas	SAP TAO	ICC – Centre de contrôle des innovations	Axonify	HP BSE/OMI	HPE Integrated Lights-Out (iLO)
Agile Manager	Insurance Entreprise Value Map	SAP CRM Web UI Configuration	SAP TDMS	ICC – Centre de contrôle des missions		Application Monitor	HPE Oneview
	Finance Labs	Microsoft Visual Studio	SAP BPCA (inclus dans SAP Solution Manager)	ICC – Centre de contrôle des opérations		NNMI	HPE Insight Remote Support
	Finance Transformation Accelerator	Eclipse	HP Quality Center			Site Scope	HPE Intelligent (Storage) Infrastructure Analyzer
	iRise	SAP Web IDE	HP Loadrunner			HP SAW	HPE Server Automation
	SAP PowerAMC					HPE Service Anywhere	Veritas Netbackup
							McAfee ePolicy Orchestrator
							Qualys Policy Compliance
SAP Solution Manager							

Les explications détaillées pour chaque outils sont présentées ci-dessous :

Outil / Accélérateur	Précisions sur l'utilisation	Nécessité	Besoin en licences?
MS SharePoint 	MS SharePoint permet aux membres de l'équipe du programme d'obtenir les moyens de découvrir et partager du contenu, et de collaborer de façon optimale, peu importe leur localisation et les appareils qu'ils utilisent. La Société dispose de cet outil et le projet pourra en bénéficier.	Indispensable	Non Applicable
Agile Manager 	L'outil AgM est un outil Deloitte et opéré sur une plateforme HP. Cet outil est destiné aux projets agiles pour lesquels on a décidé d'appliquer les techniques agiles en utilisant la solution Agile Manager dans le cadre de notre méthodologie de livraison. - Cet outil permet l'intégration des techniques agiles tout en s'alignant sur une planification détaillée des activités principales du plan du projet. - AgM fonctionne avec toutes les tâches de la méthodologie EVD qui seront planifiées et gérées de manière Agile. Par exemple, cet outil pourra être utilisé pour les tâches principales de développement d'une application (élaboration des spécifications techniques, développement du code du	Recommandé	Pas de licence requise pendant la durée du programme

	logiciel, réalisation de tests unitaires techniques). Il permettra donc de travailler avec les centres de développements en outre-mer et les équipes sur site en mode Agile.		
Industry Print 	Cet outil basé sur la plateforme ARIS fournit un cadre d'analyse, de design, d'implémentation et de contrôle des processus et activités de l'entreprise. « Industry Print » permet de concevoir et de modéliser les processus. Il offre une approche de premier plan pour la modélisation d'entreprise et d'accélération de la refonte et amélioration des processus dans une application facile à utiliser.	Indispensable	Pas de licence requise pendant la durée du programme
Entreprise Value Map pour l'assurance 	« Enterprise Value Map » (EVM) est un outil pratique et référentiel managérial procurant un cadre de travail liant la performance opérationnelle à la valeur ajoutée pour les parties prenantes. Il aide nos professionnels et nos clients à organiser, discuter et prioriser les opportunités d'amélioration pour livrer un maximum de retour sur investissement en termes de génération de valeur, d'efficacité et de croissance future.	Recommandé	Pas de licence requise
Finance Labs 	Le laboratoire des finances permettra à la Société de remplacer les diagnostics classiques de la Transformation Financière, qui s'étalent sur plusieurs semaines ou plusieurs mois, et d'atteindre les résultats de façon plus rapide, plus spécifique et plus rentable. En plus de réduire le temps requis dans la mise en œuvre du système, il offre les avantages suivants : • respect des principales priorités; • engagement envers la mobilisation; • mesures tangibles permettant aux initiatives d'aller de l'avant. À l'étape de la conception générale, l'Équipe Deloitte propose d'organiser quatre laboratoires des finances, pour accélérer la définition des améliorations spécifiques à apporter aux processus et des impacts sur le flux des futurs processus.	Recommandé	Pas de licence requise
Finance Transformation Accelerator 	L'accélérateur de la transformation des finances (FTA) est une solution préconfigurée SAP intersectorielle, axée sur les aspects de la transformation des finances les plus pertinents pour le directeur financier. Il comprend des modèles de documentation de processus du traitement de l'approvisionnement au paiement, de la commande au paiement, de la gestion du fonds de roulement, de la gestion du cycle des actifs, des prévisions aux rapports par exemple.	Recommandé	Pas de licence requise
SAP PowerAMC	PowerAMC est une solution de modélisation et de gestion de métadonnées, destinée aux architectures de données, aux architectures d'informations et aux architectures d'entreprise.	Recommandé	Licence requise – Inclus dans la proposition
SAP Screen Personas	SAP Screen Personas est un outil de configuration qui simplifie le paramétrage des écrans SAP GUI.	Indispensable	Pas de licence requise
SAP CRM Web UI Configuration	SAP CRM Web UI Configuration est un outil de configuration qui permet de modifier des écrans utilisateurs dans la solution SAP CRM.	Indispensable	Pas de licence requise
Microsoft Visual Studio	Microsoft Visual Studio est un outil de développement Web.	Indispensable	Licence requise – Inclus dans la proposition
Eclipse	Outils de développement web pour : • [REDACTED] / SAP [REDACTED] • Outil de développement Java • Outil de développement de solutions mobiles pour [REDACTED] Outil de développement infonuagique.	Indispensable	Pas de licence requise
SAP Web IDE	SAP Web IDE est un outil de développement web ou de solutions mobiles pour [REDACTED] / SAP [REDACTED]	Indispensable	Licence requise – inclus dans notre proposition

SAP TAO 	SAP Test Acceleration and Optimization (SAP TAO) supportera la création de cas d'essais par « enregistrement » de transactions pour les solutions SAP. Ces cas d'essais sont structurés de façon à pouvoir être automatisés ou exécutés manuellement. Cet outil est notamment utilisé pour : • La création de scripts et la génération des cas et composantes de tests incluant les paramètres • La simplification de la définition des paramètres et des itérations de test Il est intégré avec SAP [REDACTED] et HP Quality Center pour les campagnes d'exécution et la création de rapports d'exécution. SAP TAO supporte l'ensemble des composantes SAP [REDACTED] de la solution.	Recommandé – dans la perspective de la création d'une bibliothèque de cas d'essais « prêts pour l'automatisation »	Licence requise – inclus dans notre proposition
SAP [REDACTED] 	SAP Test Data Migration Server (SAP [REDACTED]) est un outil d'extraction de données "haute-vitesse" qui permet de transférer les données d'affaires pertinentes de l'environnement de production SAP vers les autres environnements (développement, test, pré-production, formation...) Cet outil permet : • L'extraction, la création et le rafraîchissement fréquent des données dans les systèmes de développement, test ou formation; • La réduction de la taille des environnements hors production; • La migration et la copie de données entre environnements connectés et non connectés; • L'anonymisation et le mélange de données. Dans le contexte du programme de la Société, nous étudierons l'utilisation potentielle de [REDACTED] pour 2 scénarios précis : • L'anonymisation et le mélange de données. Un développement complexe est également envisagé dans ce domaine pour compléter ou remplacer les fonctionnalités offertes par l'outil; • La prise de copies et réplique des jeux de données pour les scénarios de tests automatisés; • SAP [REDACTED] supporte l'ensemble des composantes SAP [REDACTED] de la solution.	Potentiel – à confirmer durant la phase de fondation	Licence requise – inclus dans notre proposition
SAP BPCA 	SAP Business Process Change Analyzer (SAP BPCA) est un module de SAP [REDACTED] utilisé en complément des modules <i>Business Blueprint</i> et <i>TBOM</i>, intégré avec <i>HP Quality Center</i> qui permet d'identifier les composantes applicatives et donc les processus d'affaires qui sont affectés par un changement à la solution (nouvelle livraison, patch...). L'intégration avec <i>HP Quality Center</i> permet d'identifier le périmètre optimal de tests à exécuter pour tester les impacts potentiels du changement. SAP BPCA fait partie des composantes proposées dans l'architecture de gestion des essais.	Recommandé – dans la perspective de la création d'une architecture de gestion des essais supportant l'automatisation	Pas de licence requise – module de SAP [REDACTED]
HP Quality Center 	<i>HP Quality Center</i> est une solution complète de gestion des tests, permettant notamment : • La centralisation des exigences fonctionnelles et techniques • La centralisation des cas de tests (manuels ou automatisés), des campagnes de tests et des exécutions de tests • La centralisation des résultats • La centralisation des anomalies • La création de tableaux de bord (état d'avancement de l'écriture des cas de tests, état d'avancement d'exécution des tests, rapports d'anomalies, bulletins de tests...) et de rapports personnalisés.	Indispensable	Licence requise – – inclus dans notre proposition
HP Loadrunner	<i>HP Loadrunner</i> est un outil permettant l'exécution de tests de charge (simulation de volume de transactions) qui donne une image précise des performances du système de bout en	Indispensable	Licence requise — inclus dans

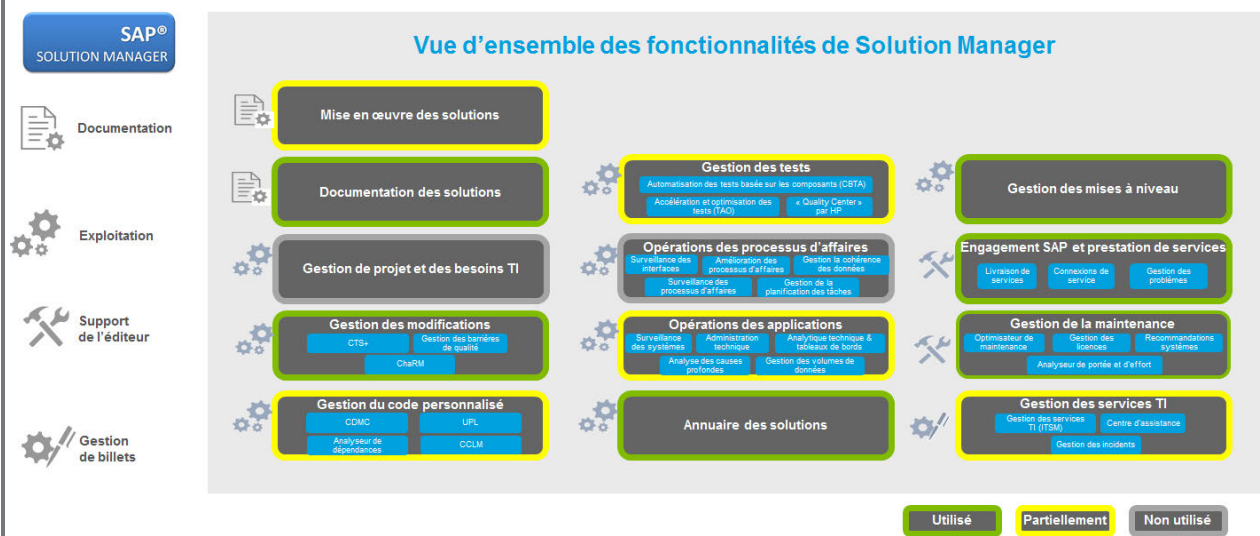
	bout pour identifier et résoudre les problèmes avant le déploiement des applications. Cet outil permet : • De réduire de manière drastique le temps et le besoin en ressources nécessaires pour simuler des transactions d'utilisateurs lors du test de charge • L'identification des goulots d'étranglement des performances avec des analyseurs de performances en temps réel		notre proposition
ICC – Centre de contrôle des innovations	« Build SAP like a factory » est – un service et non un outil, inclus dans le programme <i>Max Attention</i>. Les objectifs sont les suivants : • Réduction du coût d'implémentation • Réduction du délai de rentabilité • Transition en douceur vers les opérations • Suppression des modifications inutiles	Indispensable	Inclus dans MaxAttention
MCC – Centre de contrôle des missions	« Run SAP like a factory » est – un service et non un outil, inclus dans le programme <i>Max Attention</i>. Les objectifs sont les suivants : • Amélioration de la continuité de l'activité • Une plus grande automatisation • Meilleures performances de gestion • Réduction du coût total des opérations	Indispensable	Inclus dans MaxAttention
OCC – Centre de contrôle des opérations	« Un service d'appui amélioré » – est un service et non un outil, inclus dans le programme <i>Max Attention</i>. Les objectifs sont les suivants : • Accès direct à une expertise inégalée de la part de SAP • Exploitation de l'écosystème SAP dans sa totalité • Accélération du temps de résolution des problèmes	Indispensable	Inclus dans MaxAttention
Axonify 	Axonify est une solution complète de e-learning conçue pour répondre aux besoins d'apprentissage et d'amélioration continue des entreprises modernes. Axonify permet aux employées d'avoir accès aux connaissances requises à tout moment pour performer de façon exceptionnelle dans leur quotidien. Axonify offre une plateforme de savoir sur demande et permet aux entreprises d'avoir accès à des formations sur mesure. Dans le cadre du programme de la Société Axonify sera utilisé pour l'information, la communication et la diffusion de formation durant et en préparation de l'implantation de chaque livraison.	Indispensable	Licence requise — inclus dans notre proposition
HP BSM/OMI HP service infrastructure  Hewlett Packard Enterprise	HP BSM/OMI est un outil de télédétection utilisé pour la gestion des équipements (serveurs et stockage).	Indispensable	Licence requise — inclus dans notre proposition
Application Monitors HP service infrastructure  Hewlett Packard Enterprise	Application Monitors est un complément à l'outil OMI spécifique à la gestion des bases de données et des applications.	Indispensable	Licence requise — inclus dans notre proposition
NNMi HP service infrastructure  Hewlett Packard Enterprise	NNMi est un outil de télédétection utilisée pour la gestion des équipements réseaux.	Indispensable	Licence requise — inclus dans notre proposition
Site Scope HP service infrastructure	Site Scope est un outil de télédétection utilisé pour la gestion des services web.	Indispensable	Licence requise — inclus dans notre proposition

 Hewlett Packard Enterprise			
HP SAW <i>HP service infrastructure</i>  Hewlett Packard Enterprise	HP SAW est un outil de gestion des billets relative au bris d'équipement des équipements HPE.	Indispensable	Licence requise — inclus dans notre proposition
HPE Service Anywhere <i>HP service infrastructure</i>  Hewlett Packard Enterprise	HPE Service Anywhere est un outil de gestion ITSM couvrant la gestion des incidents, des changements des problèmes ainsi que de la CMDB.	Indispensable	Licence requise — inclus dans notre proposition
HPE Integrated Lights-Out (iLO) <i>HP equipment infrastructure</i>  Hewlett Packard Enterprise	HPE Integrated Lights-Out (iLO) est un outil qui offre une vaste gamme de capacités qui automatisent et simplifient l'alimentation de système, le dépannage, ainsi que les mises à jour des logiciels et micrologiciels des serveurs HPE.	Indispensable	Licence requise — inclus dans notre proposition
HPE Oneview <i>HP equipment infrastructure</i>  Hewlett Packard Enterprise	HPE Oneview est un outil qui automatise la prestation et le fonctionnement des services de TI, transformant ainsi la gestion quotidienne des ressources de serveur, de stockage et de réseau dans des environnements physiques et virtuels. Son approche de gestion centralisée, définie par logiciel, permet de mettre l'accent non plus sur les «appareils», mais bien sur la «façon dont les gens travaillent». Comme centre d'automatisation, il permet une intégration transparente aux solutions Hewlett Packard Enterprise (HPE), VMware, Microsoft et Linux SuSe et une intégration facile à plusieurs autres produits de gestion.	Indispensable	Licence requise — inclus dans notre proposition
HPE Insight Remote Support <i>HP equipment infrastructure</i>  Hewlett Packard Enterprise	HPE Insight Remote Support est un outil qui permet le soutien à distance réactif et proactif afin d'améliorer la disponibilité des serveurs et des dispositifs de stockage et réseau d'HPE pris en charge. HP Insight Remote Support agit à titre de complément continu à la surveillance afin d'assurer une disponibilité optimale du système en fournissant un diagnostic intelligent relativement à un événement et en envoyant automatiquement et de façon sécurisée des avis d'événements concernant le matériel informatique à HPE, ce qui déclenchera une résolution rapide et précise, selon le niveau de service de votre produit.	Indispensable	Licence requise — inclus dans notre proposition
HPE Intelligent (Storage) Infrastructure Analyzer <i>HP equipment infrastructure</i>  Hewlett Packard Enterprise	HPE Intelligent (Storage) Infrastructure Analyzer est un outil qui permet la détection de composants SAN et offre aux gestionnaires la possibilité de surveiller les paramètres optiques des SFP, dans les cartes Fibre HPE, les commutateurs HPE de série B et de série H, ainsi que de surveiller les commutateurs réseau HPE et les unités de stockage HPE 3PAR StoreServ.	Indispensable	Licence requise — inclus dans notre proposition
HPE Server Automation <i>HP equipment infrastructure</i>  Hewlett Packard Enterprise	HPE Server Automation est un outil qui permet la gestion et le déploiement de correctifs pour les plateformes Windows et Linux.	Indispensable	Licence requise — inclus dans notre proposition
Veritas Netbackup <i>HP equipment infrastructure</i> 	Veritas Netbackup est un outil de plateforme de gestion de copie de sauvegarde utilisée pour protéger les environnements infonuagiques, virtuels et physiques. La plateforme Netbackup s'intègre à la solution de prise de copie HPE StoreOnce.	Indispensable	Licence requise — inclus dans notre proposition
McAfee ePolicy Orchestrator (McAfee ePO)	McAfee ePolicy Orchestrator (McAfee ePO) est une console de gestion unique pour les produits de sécurité McAfee tels que l'antivirus et le système d'intrusion de serveur (HIDS). Le système hôte de détection d'intrusion (SHDI) coexistera	Indispensable	Licence requise — inclus dans

HP equipment infrastructure 	avec les plateformes du système d'exploitation utilisées dans le nouvel environnement SAP. Toute l'information relative à la sécurité des serveurs résidera dans une vue consolidée. La solution peut s'intégrer facilement dans la plateforme McAfee ePO de la Société.		notre proposition
	 Policy Compliance – Dans sa suite de sécurité, la société  fournit une solution de gestion, d'évaluation de la sécurité et la conformité des environnements de TI.	Indispensable	Licence requise — inclus dans notre proposition
SAP 	SAP  est la plateforme intégrée unique pour la gestion du cycle de vie de la solution incluant le développement et le support des applications. La liste des modules dont l'utilisation est prévue dans le cadre du programme est présentée ci-dessous.	Indispensable	Licence requise — inclus dans notre proposition

SAP – description détaillée

 va jouer un rôle central dans la gestion du cycle de vie de la solution, notamment au moyen de l'utilisation des fonctionnalités suivantes :



Mise en œuvre des solutions : ce module sera utilisé pour structurer les « projets » de livraison à l'intérieur de Solution manager et, lorsque jugé pertinent, pour tirer profit des accélérateurs (documentation éditeur, scénario dans la solution, solution préconfigurées etc.) mis à disposition par SAP.

Documentation des solutions : La documentation processus (intégrée à ARIS), fonctionnelle et technique persistante pour la solution est gérée en lien direct avec les composantes techniques documentées. Ce module inclut la gestion des versions, le suivi des approbations, etc.

Gestion des modifications : Ce module sera utilisé pour la gestion des demandes de changements dans la solution et le contrôle de l'exécution des changements dans la solution, autant pour les objets  que non-.

Gestion du code personnalisé : Ce module sera utilisé en particulier pour la gestion de la qualité du code personnalisé, l'analyse des dépendances entre objets et, en phase de support, l'identification et la gestion du code personnalisé obsolète.

Gestion des tests : Ce module sera utilisé au cœur de l'architecture de test en particulier pour l'intégration avec SAP TAO, HP Quality Center et pour les fonctionnalités d'analyse de l'impact des changements apportés à la solution.

Opération des applications : Ce module sera utilisé pour la mise en place des processus centralisés de surveillance technique et fonctionnelle, la gestion des alertes, l'analyse, et l'administration des solutions mises en place.

Annuaire des solutions : Ce module sera utilisé comme inventaire central du paysage SAP déployé dans le cadre du programme.

Gestion des mises à niveau : Ce module sera utilisé dans la phase d'opération de la solution pour la gestion des projets de mise à niveau des composantes applicatives. En particulier pour supporter les analyses d'impact sur le code personnalisé et les processus ou encore l'identification des dépendances avec d'autre éléments de la solution.

Engagement SAP et prestation de service : Ce module sera utilisé pour la gestion des services SAP délivrés par exemple dans le cadre de Max Attention et également pour la gestion des billets et incidents traités par l'éditeur (message OSS).

Gestion de la maintenance : Ce module sera utilisé par l'équipe projet puis l'équipe du centre d'expertise pour l'application des patches et évolution fournis par l'éditeur (Support Pack, Enhancement Packs, Note OSS, etc.).

Gestion des services TI : Ce module pourra être utilisé pour le support des processus ITSM dans la solution SAP en lien avec l'outil ITSM utilisé par la société (BMC [REDACTED]).

H. L'Alliance doit démontrer comment la méthodologie encadre et soutient l'intelligence d'affaires

L'effort informationnel nécessaire afin de livrer la solution d'intelligence d'affaires présentée ci-dessous, en demeurant en lien avec le plan stratégique, comporte deux volets :

- Livraison de la solution selon la méthodologie EVD : pour chacun des processus identifiés, l'intelligence d'affaires fait partie intégrante du programme. Plusieurs livrables ont été identifiés, et les livraisons se feront selon la méthodologie EVD. Les livrables sont issus d'une analyse effectuée sur la déclinaison de la méthodologie EVD en gestion de l'information, adaptée à la réalité de la Société.
- Cadre de gouvernance en intelligence d'affaires : le cadre de gouvernance sera développé en parallèle, à l'aide du programme « insight driven-organisation » (« IDO »).

Il est important de noter que les efforts informationnels regroupent ces deux volets de manière intégrée.

Livraison de la solution selon la méthodologie EVD

Stratégie de réalisation

Dans le cadre du programme de transformation de la Société et dans le but de gérer de manière optimale le programme en intelligence d'affaires, l'Équipe Deloitte utilise la méthodologie de livraison **EVD en mode Hybride Agile**.

Le cadre de livraison EVD de Deloitte est utilisé pour la structuration, la gestion et la réalisation de stratégies de gestion d'information (EIM) ainsi que leur mise en œuvre. Basée sur notre expérience dans le cadre des divers projets que nous avons réalisés, cette méthodologie a été adaptée aux exigences de gestion de la Société. Cette méthodologie procurera de la valeur tant sur le plan stratégique que sur le plan de l'implantation des projets. L'approche de gestion hybride agile constitue une valeur ajoutée pour la mise en place des projets d'intelligence d'affaires, en particulier lors de la phase de conception. Il s'agit d'une approche qui a fait ses preuves dans la structuration, la gestion et la livraison d'une stratégie d'intelligence d'affaires.

Notre cadre de livraison EVD est éprouvé pour structurer, gérer et livrer des services de stratégie et d'implantation et fournit une approche de bout en bout pour la réalisation d'un programme de gestion de l'information. EVD est basée sur les pratiques de pointe de l'industrie et de nombreuses années d'expérience chez Deloitte. Elle comprend une série de livrables et de modèles de meilleures pratiques, regroupés en fonction de tâches clés qui font partie du projet de mise en œuvre technologique.

Elle est structurée en dix disciplines, qui sont exécutées en cinq phases. La méthode supporte les disciplines majeures relatives à la gestion de l'information :

- intelligence d'affaires et entrepôts de données,
- gestion du contenu,
- gestion des données maîtres,
- technologies pour la gestion de la performance,
- stratégie et architecture de l'information et solutions Web.

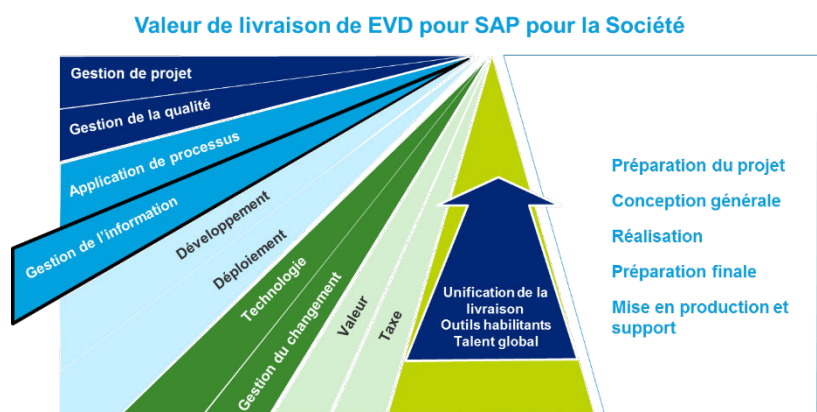
Elle est structurée par phase de projet et par discipline.

- **Les phases** représentent la progression des principaux groupes d'activités dans le cycle de vie du projet.
- **Les disciplines** font référence aux champs d'expertise communs qui englobent les phases du projet.

Les cinq phases sont décrites ci-dessous.

Préparation du projet

- Développer le plan et la feuille de route pour réaliser la vision, rassembler les requis, définir l'étendue du projet et identifier les écarts potentiels.
- Planifier et préparer le projet SAP, y compris l'établissement du plan de projet, la charte, la structure de gouvernance du projet, la définition des outils à utiliser et l'attribution des ressources.



Tâches clés pour la Phase 1 : Préparation du projet

- Élaborer une charte de projet et une analyse de rentabilisation - Élaborer un plan de gestion de projet - Élaborer un plan de gestion de la qualité - Élaborer un plan directeur et un plan de travail - Élaborer la feuille de route	- Développer le journal des livrables - Établir la structure organisationnelle du projet - Élaborer un plan de gestion des besoins - Identifier et mener des évaluations des intervenants - Élaborer des stratégies d'outils de projet
---	--

Exemple de livrables pour la Phase 1: Préparation du projet

Livrables	Description
Feuille de route de l'EIM (gestion de l'information d'entreprise)	- Approche et plan pour livrer la liste des initiatives et recommandations approuvées pour supporter la stratégie de gestion de l'information de l'entreprise - Liste des priorités et contraintes par projets proposées avec l'approche recommandée - Échéancier à haut niveau pour prioriser les projets - Présenter aux exécutifs et parties prenantes pour révision et approbation
Approche analytique	- Les étapes nécessaires pour identifier les objectifs, la valeur et les raisons derrière la solution informationnelle - Types d'analytiques performés (prévision, modèle prédictif, etc.) - Outils et techniques exploités pour performer les analyses

Conception générale

- Concevoir l'architecture et les processus d'affaires, valider les requis, définir les modèles de données et concevoir les spécifications fonctionnelles de la solution proposée.
- Développer les spécifications techniques et réaliser la solution proposée pour rencontrer les requis.
- Développer les requis détaillés et acquérir une compréhension commune de la façon dont la Société entend utiliser SAP.
- Identifier les domaines dans lesquels le système SAP ne prend pas pleinement en charge les besoins opérationnels.
- Créer des spécifications fonctionnelles pour combler ces lacunes.
- Développer la stratégie de test globale.

Tâches clés pour la Phase 2 : Conception générale

- Effectuer la configuration de base - Effectuer la configuration finale - Élaborer les procédures de processus opérationnels - Élaborer les spécifications techniques et fonctionnelles - Développer des matériels de formation pour l'utilisateur final - Concevoir les rôles de sécurité - Concevoir l'architecture	- Réaliser la cartographie du rôle à la position - Élaborer un plan de déploiement - Définir les critères de déclenchement / non-retour - Effectuer les tests unitaires et « string tests » - Développer la stratégie de tests - Définir les modèles de données et construire les solutions de données - Valider les requis
--	---

Exemple de livrables pour la Phase 2 : Conception générale

Livrables	Description
Modèle analytique	- Les étapes nécessaires pour créer un modèle analytique. - Langage de modélisation - Entrants et extrants des facteurs prédictifs - Équations du modèle - Design du modèle - Type de modèle analytique; - Modèle prédictif - Modèle décisionnel - Modèle statistique
Normes de développement en analytique d'entreprise	- Guide pour le développement du code, de la gestion de configuration, de la documentation et de la convention d'appellation - Normes pour les entêtes et pieds de page, logo, performance, paramètres fournis par l'utilisateur

Conception de la solution technique d'analytique	• Fournit les détails nécessaires pour le développement et l'implémentation d'une solution analytiques selon les requis d'affaires • Normes de développement • Spécifications techniques • Plan de tests unitaires analytiques • Cas de tests unitaires analytiques
Normes de développement en intelligence d'affaires	• Guide pour le développement du code, de la gestion de configuration, de la documentation et de la convention d'appellation • Normes pour la documentation, les entêtes et pieds de page, logo et l'image de marque, la performance, paramètres fournis par l'utilisateur
Modèle conceptuel de données	• Diagramme du modèle de données (abstrait) qui illustre les relations entre les différentes entités de données à travers l'organisation • ERD = Digramme des relations entre les entités (Entity-relationship diagram) identifie les entités distinctes requises pour adresser les besoins de données.
Rapport d'analyse de données	• Donne une image complète de la qualité actuelle de la source de données • Fournit des détails sur la complétude, l'exactitude et l'intégrité des données lesquels sont utilisés pour aider à déterminer les règles de nettoyage pour les données
Design d'architecture de données	• Documente l'architecture future des données de l'entreprise et les interactions à haut niveau entre les systèmes • Un design complet qui inclut tous les composants de l'EIM (systèmes de gestion de l'information de l'entreprise). Par exemple : l'intelligence d'affaires, l'entrepôt de données, la gestion des données de l'entreprise et la gestion du contenu.
Approche et plan de nettoyage des données	• Estimation de l'effort requis pour le nettoyage des données incluant les données historiques et échéancier • Stratégie de nettoyage des données et plan d'action incluant une description des activités, des ressources, des rôles et responsabilités, de l'échéancier et des étapes pour s'assurer de la confidentialité des données.
Approche de gouvernance de données	• Établit à haut niveau la gouvernance de données de l'organisation pour le modèle, les politiques et procédures, les rôles et responsabilités, les mesures de performance et l'étendue des responsabilités • Définit les objectifs et les résultats escomptés d'un programme de gouvernance des données • Définit les avantages d'un programme de gouvernance des données • Décrit l'approche utilisée pour mettre en œuvre un programme de gouvernance des données • Décrit un échéancier de haut niveau à utiliser pour mettre en œuvre la gouvernance des données • Décrit en détail les différentes composantes d'une initiative de gouvernance des données
Approche de la solution de qualité de données	• Explique comment la donnée est manipulée avec le système d'archivage et le système des opérations. • Pour l'implantation d'une solution de qualité de données en cours, l'approche décrit comment l'organisation contrôle la qualité des données et met les mesures correctives en place lors d'inconsistances.
Modèle de données physique	• Explique clairement la structure physique du projet de données : – Noms des tables – Noms des colonnes – Types de données – Contraintes de références – Contraintes des clés primaires et secondaires
Exigences de confidentialité et cadre d'activités de contrôle	• Finaliser le cadre de synthèse: Finaliser le cadre (liste des catégories et sous-catégories) pour rationaliser les exigences de confidentialité. • Identifier les points communs et les valeurs aberrantes: • Élaboration d'un cadre d'activité de contrôle: Définir les objectifs et les activités de contrôle et cartographier chaque exigence de confidentialité de base à l'une des activités de contrôle. • Déterminer l'applicabilité: Assigner l'applicabilité aux contrôles. Les contrôles sont habituellement classés comme étant applicables aux niveaux entreprise, processus d'affaires et système.

Réalisation

- Réaliser des tests et la stratégie de gestion du changement pour préparer le déploiement.
- Se concentrer sur la configuration du système et le développement personnalisé.
- Se concentrer sur les tests pour confirmer que la solution satisfait aux exigences documentées.

Tâches clés pour la Phase 3 : Réalisation

• Développer les scripts de test et effectuer des tests pour: – L'intégration – La sécurité – Stress et performance – Parallèle – Régression • Résoudre les erreurs en fonction des résultats des tests	• Mettre à jour la conception et les spécifications en fonction des modifications apportées aux tests en utilisant la matrice de traçabilité des tests • Élaborer un calendrier de formation pour l'utilisateur final • Définir le calendrier des « batchs » • Établir les paramètres de base pour la stabilisation de l'ERP • Définir les critères de Go / No-Go
--	---

Exemples de livrables pour la Phase 3 : Réalisation

Livrables	Description
Rapports d'intelligence d'affaires	• Extraire et représenter l'information contenue dans les tableaux de bord • Extraire et représenter les données issues des opérations et de la gestion • Extraire et représenter les données issues de rapports externes spécifiques
Nettoyage des données existantes	• Fournir au système source des données contenant moins d'erreurs, évitant les doublons et des inconsistances • Les données nettoyées peuvent être utilisées autant dans le système source que dans le système dédié (Entrepôt de données de destination)
Programme de nettoyage de données	• Programme développé sur mesure ou avec un module de qualité de données • Utilisé pour la mise en place du nettoyage et le maintien de la qualité des données • Le programme sera documenté, optimisé et maintenu dans le futur
Programme d'intégration et de conversion de données	• Programme comprenant la logique de transformation des données pour passer du système source au système dédié (Entrepôt de données de destination) • Le programme se conforme aux spécifications techniques, aux standards de développement et aux lignes de conduites de l'intégration et la conversion de données
Solution d'intégration et de conversion de données	• La solution implémente tous les requis reliés à l'intégration et la conversion des flux tel qu'il est précisé dans les spécifications techniques
Politique de gouvernance de données	• Politique implantée à tous les nouveaux de gestion de l'entreprise pour assurer une qualité et une continuité de l'information • Politique permettant une gestion contrôlée et une compréhension unifiée des indicateurs de mesures
Processus de gouvernance de données	• Avoir une prise en charge sur les définitions des mesures, les règles d'affaires et les indicateurs de performance • Instaurer des processus de communication et d'intégration de changements de l'information

Préparation finale

- Terminer les tests d'acceptation des utilisateurs. Conduire des séances de formation pour les utilisateurs pour supporter les changements organisationnels et la transition vers la nouvelle solution.
- Préparer le système SAP de production et déployer la solution en production.
- Effectuer des tests d'acceptation par les utilisateurs

Tâches clés pour la Phase 4 : Préparation finale

• Effectuer les tests d'acceptation par les utilisateurs • Assurer la formation des formateurs et des utilisateurs finaux • Mobiliser le soutien à la production de l'organisation et les procédures de soutien • Conduire des séances de prises de décision pour les Go / No-Go	• Exécuter le plan de déploiement de production, qui comprend: – Chargement des données dans les systèmes de production – Validation précise des données et des charges de configuration – Préparation des ID utilisateur dans le système pour tous les utilisateurs finaux
--	--

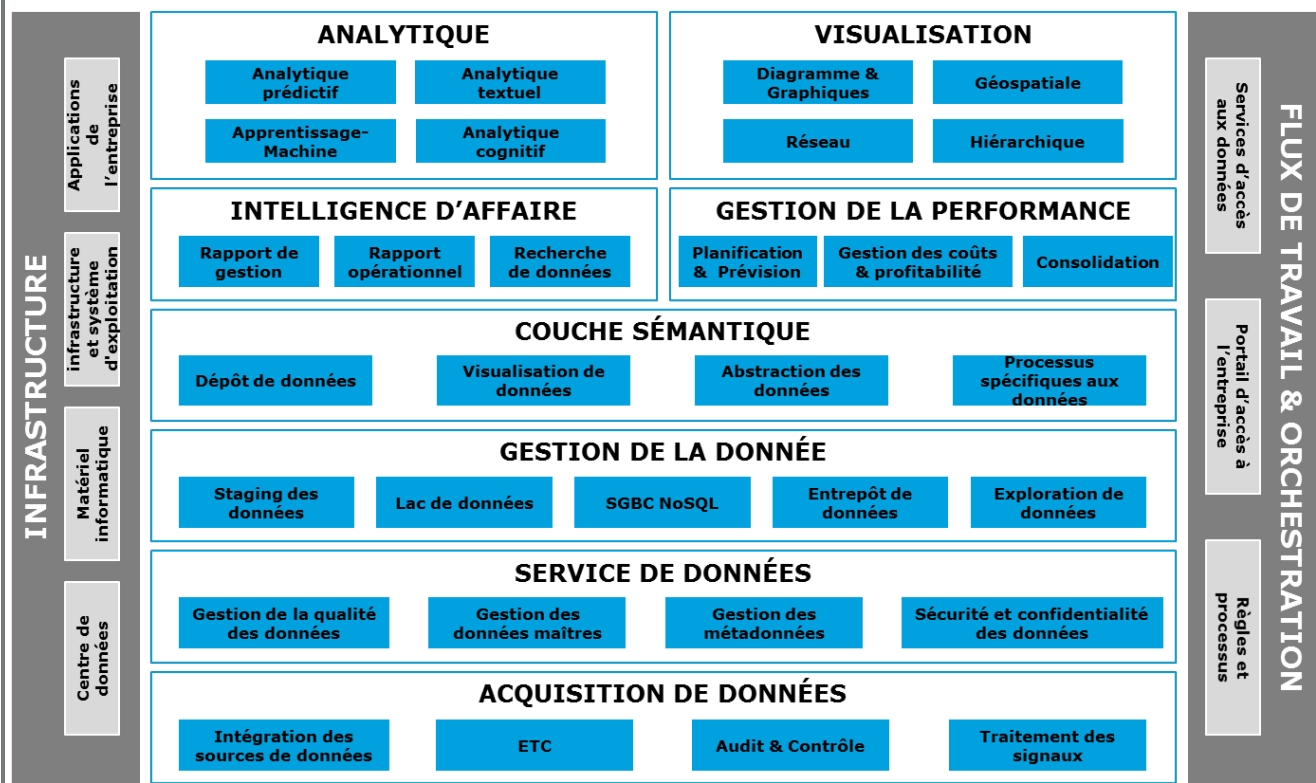
Mise en production et support

- Transition des activités de préparation d'un environnement de pré-production à des opérations commerciales réelles
- Supporter la Société dans la gestion de la nouvelle solution, évaluer la performance et documenter les leçons apprises.

Tâches clés pour la Phase 5 : Mise en production et Support

- Fournir un soutien à la production
 - Surveiller les transactions du système
 - Fermer le projet
- Rapport complet sur la mise en œuvre
 - Surveiller la gouvernance des données
 - Mise en déroute de l'ancien système

En plus des phases et des disciplines, le cadre de livraison EVD fournit des activités qui supportent les différents modèles de mise en œuvre d'intelligence d'affaires, tel qu'illustré dans le graphique ci-dessous, incluant l'adaptation des tâches aux besoins et aux capacités de la Société.



Développement du programme IDO

En lien avec le cadre de gouvernance, les modules IDO décrits précédemment soutiendront le développement du programme d'intelligence d'affaires. Ce programme pourra être développé entres autres par des laboratoires sur l'art du possible, des modules de travail, des séances de remue-méninges et de planification et des travaux de priorisation. Ce programme aura pour objectifs de :

- définir les rôles et responsabilités des parties prenantes
- établir des politiques et des règles claires et cohérentes
- cibler les besoins au niveau d'un chef de l'analytique ou des données
- établir la stratégie de gouvernance des données

Cette méthode sera bonifiée par l'utilisation du laboratoire de Deloitte (centre Greenhouse). Conçu selon les principes de la dynamique de groupe, de la psychologie environnementale et de la théorie de l'innovation, le laboratoire engage les utilisateurs intellectuellement, physiquement et émotionnellement afin de résoudre les problèmes plus rapidement et de façon innovatrice.

Le cadre de gouvernance permettra aussi d'assurer le transfert de connaissance et la transformation du centre d'expertise afin d'assurer la pérennité de la solution.

Preuves de concept

La preuve de concept est une initiative qui sert à valider la viabilité d’une hypothèse ou d’un ensemble d’hypothèses qui correspond aux critères établis. Dans le cadre du développement du programme d’intelligence d’affaires, des preuves de concept seront effectuées dans le but de tester la viabilité de certaines solutions et de générer de la valeur à court terme. Elles permettront de répondre à un enjeu d’affaires très précis, et de générer de la valeur rapidement pour la Société. Par exemple, en intégrant de nouvelles sources de données externes au sein des modèles prédictifs et analyses visuelles, permettant de tester la pertinence et l’influence réelle de ces nouvelles informations sur le dépistage des comportements à risque.

Plus particulièrement au niveau de l’analytique prédictive, plusieurs preuves de concept seront effectuées afin d’évaluer comment améliorer les comportements sécuritaires des usagers de la route. Les données de la Société seront extraites des systèmes sources et seront combinées à des données externes pertinentes dans un environnement de type bac à sable. À la suite de l’obtention de résultats significatifs pour la Société, les modèles pourront ensuite être implantés.

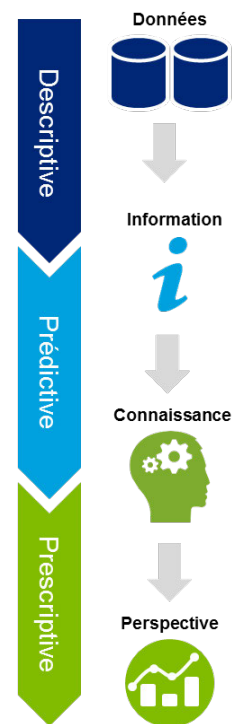
Le schéma ci-contre présente les étapes concrètes de réalisation d’une preuve de concept. La preuve de concept est une initiative qui cadre parfaitement dans un mode de travail agile. Le processus est itératif, chaque étape est effectuée sur un horizon à très court terme et nécessite une rétroaction rapide.

Ces analyses pourront être effectuées en parallèle des différentes livraisons prévues au calendrier, en lien avec les objectifs de la Société ainsi que le plan stratégique 2016-2020. Les preuves de concept devront être priorisées en fonction de la valeur générée pour la Société de manière à répondre aux enjeux principaux de votre plan stratégique.

Les preuves de concept permettront d’aborder les besoins suivants de la Société :

- **Descriptifs** : par exemple, l’analyse des indicateurs du bilan routier
- **Prédictifs** : par exemple, l’analyse du comportement à risque des usagers de la route ou l’identification des risques de fraude au niveau des réclamations ou
- **Prescriptifs** : par exemple, l’optimisation des communications aux clients.

Elles s’insèrent dans une approche d’innovation pour la Société, en fournissant une plateforme ou un environnement d’expérimentation pour dégager de nouvelles perspectives et de nouvelles capacités. Les preuves de concept contribueront à créer une culture d’innovation et à amener la capacité d’analytique de la Société à maturité.



3.8.3 Facteurs de risques et facteurs de succès

La Société veut gérer rigoureusement ses risques et s'assurer que les éléments clés de succès sont en place pour la réalisation du programme. Elle a consenti déjà beaucoup d'efforts, mais souhaite bénéficier de toute l'expérience et l'expertise de l'Alliance pour avoir une vision complète.

À cet égard, l'Alliance doit compléter le tableau de la page suivante :

- À partir du résultat de l'évaluation des risques réalisée conjointement avec la Société pendant le Dialogue compétitif, identifier les mesures d'atténuation à mettre en place et le niveau du risque résiduel anticipé en prenant compte de ces mesures;
- Énumérer les moyens qu'elle compte prendre pour adresser l'ensemble des risques résiduels et contribuer à leur suivi et à leur gestion;

Elle doit également, identifier les facteurs de succès additionnels à considérer pour faire du programme une réussite.

Les éléments suivants seront considérés :

- A. La démonstration de la pertinence et de l'efficacité des mesures d'atténuation préconisées pour atténuer les risques majeurs évalués conjointement avec la Société pendant le Dialogue compétitif;
- B. La démonstration de l'efficacité des moyens préconisés pour adresser, suivre et gérer les risques résiduels;
- C. L'explication de l'apport des facteurs de succès additionnels à mettre en place.

A. La démonstration de la pertinence et de l'efficacité des mesures d'atténuation préconisées pour atténuer les risques majeurs évalués conjointement avec la Société pendant le Dialogue compétitif

Le tableau qui suit reflète les résultats de l'atelier conjoint des risques que nous avons tenu conjointement durant le dialogue compétitif. Depuis lors, nous avons réfléchi aux mesures d'atténuation nécessaires pour atténuer les risques majeurs, et nous les avons présentées dans le tableau.

Comme nous l'avons présenté dans l'offre initiale, les risques majeurs du programme sont liés à la conversion des données et à l'intégration de la solution avec les systèmes patrimoniaux. Nous acceptons aussi l'évaluation de la Société du niveau de risque associé aux changements législatifs ou réglementaires. Dans certains cas, nous serons en mesure de réévaluer le niveau de vulnérabilité après la phase de Fondation, qui nous donnera plus de visibilité sur les défis de conversion ou d'intégration. Dans d'autres cas, nous avons reconnu le besoin de prévoir de la contingence additionnelle pour atténuer les risques, qui sont hors du contrôle du programme.

B. La démonstration de l'efficacité des moyens préconisés pour adresser, suivre et gérer les risques résiduels

Nous présentons également dans le tableau qui suit les moyens préconisés par l'Équipe Deloitte pour aborder, suivre et gérer les risques résiduels. Il nous paraît cependant évident que nous devons suivre l'évolution des risques ensemble tout au long du programme. Nous sommes prêts à les suivre avec la Société et à apporter des améliorations et des ajustements au fur et à mesure que le programme progresse et que nous améliorons notre appréciation des niveaux de vulnérabilité et d'impact liés aux risques.

Tableau des facteurs de risques et mesures de mitigation

Facteur de risque		Évaluation – Dialogue compétitif			Niveau résiduel anticipé				
No	Description	Commentaires / Justification	Vulnérabilité actuelle	Impact actuel	Niveau de risque actuel	Vulnérabilité résiduelle	Impact résiduel	Niveau de risque résiduel	Mesures d'atténuation \ Justification
1.01	Clarté des objectifs et de la portée; compréhension des besoins	Éléments perturbateurs possibles au niveau des changements technologiques. De meilleures pratiques nous laissent entrevoir quelques changements.	2	2	Faible	2	2	Faible	
1.02	Découpage en livraisons porteuses de résultats autonomes	Ex.: Livraisons 1.1 et 1.2 pourraient amener les employés à travailler deux systèmes pouvant avoir un impact, dans un cas extrême, sur un usager qui n'aurait pas payé son permis.	2	2	Faible	2	2	Faible	
1.03	Conversion des données (stratégie et approche)	La stratégie et l'approche de conversion des données sont bien définies à la Société et les processus définis sont entamés afin d'identifier et de nettoyer les données. Par contre, les travaux ne sont pas exécutés à l'heure actuelle et, donc, il y a un volume important de données non identifiées/ points importants à définir. De ce fait, l'Équipe Deloitte ne possède pas de visibilité sur l'étendue des travaux sous-jacents qui auront un impact direct sur la conversion des données. Il est difficile de savoir si les initiatives entamées seront complétées avant l'arrivée de l'Équipe Deloitte.	3	4	Élevé	2	4	À surveiller	Nous allons attribuer un niveau plus important de contingence aux activités de conversion. Dans l'approche que nous proposons, la phase de Fondation permettra de cerner les besoins de migration de données et de conversion, comme suit: - Analyser les données actuelles - Nettoyer les données avant la conversion - Transférer les données dans une base de données unique - Identifier la source fiable pour chacune des données importantes
1.04	Gestion de la pression induite par le parallélisme des livraisons	Une analyse détaillée des interdépendances et des impacts sur la capacité du programme à gérer le parallélisme est en cours	2	2	Faible	2	2	Faible	Nous analyserons de manière détaillée les interdépendances et les impacts sur la capacité du programme à gérer le

		à la Société. Cette analyse sera également adressée et approfondie dans la phase de Fondation.							parallélisme lors de la phase de Fondation de la stratégie de mise en œuvre. Deloitte propose également une équipe ayant l'expertise, les compétences et l'expérience éprouvée suffisante dans la gestion des livraisons parallèles. La méthodologie proposée, qui est également éprouvée sur la livraison de nombreux projets d'envergure, permet d'adresser ce risque de façon efficace.
2.01	Estimations des coûts et des efforts (documentation, justification, hypothèses, méthodes de calcul, etc.)	Le processus de justification et de planification des ressources (coûts et efforts) est un processus rodé. L'Équipe Deloitte a une compréhension suffisante des hypothèses sous-jacentes actuelles. Par contre, nous ne possédons pas actuellement de données suffisantes pour prendre une décision finale. Ce chantier sera revu et ajusté, le cas échéant, à la suite de l'analyse détaillée approfondie lors de la phase de Fondation.	2	3	Faible	2	3	Faible	Lors de la phase de Fondation, nous procéderons à une analyse permettant de préciser et d'améliorer notre compréhension du périmètre afin de confirmer nos estimés des différents lots de travail.
2.02	Méthodologie et outils (intégrés, innovants, éprouvés, évolutifs, complets, réutilisables, etc.) soutenant le contexte agile	0	1	1	Faible	1	1	Faible	
2.03	Expertise et pratiques de gestion de programme et de projet (partage de risques)	0	1	1	Faible	1	1	Faible	

2.04	Disponibilité ou mobilisation de ressources qualifiées (méthodologie, mode agile, etc.)	L'Équipe Deloitte mettra sur place un programme de certification pour les ressources affectées au programme de la Société. De plus, l'Équipe Deloitte a prévu un processus de recrutement solide afin de s'assurer que les ressources disponibles et les qualifications des ressources soient au rendez-vous tout au long du programme. Finalement, l'Équipe Deloitte travaillera en étroite collaboration avec des partenaires locaux (Nurun, HP, etc.) afin de s'assurer de la disponibilité et de la mobilisation des ressources qualifiées plutôt que d'essayer de gérer la complexité d'un bassin de pigistes.	2	1	Faible	2	1	Faible	Avec Accenture et nos partenaires présents à Québec, nous disposons d'un bassin de ressources francophones plus que satisfaisant pour rencontrer les exigences de la Société. De plus, nous avons planifié un programme de formation interne («Certification SAAQ») pour les ressources affectées au programme de transformation de la Société afin de nous assurer que les ressources soient à niveau en matière de méthodologie, d'outils et d'approche Agile avant le début du programme.
2.05	Expérience des gestionnaires de projet : PGI, mode agile, domaines d'affaires, etc.	0	1	1	Faible	1	1	Faible	
2.06	Évolution du ratio internes/externes pour satisfaire les attentes de la SAAQ (ex. : transfert d'expertise et autonomie)	L'approche proposée du « Managed Services » a un impact important sur le ratio internes/externes vis-à-vis des attentes de la Société. Par contre, cette approche permet une plus grande flexibilité à la Société quant à la gestion de la source et des ressources liées.	2	1	Faible	2	1	Faible	L'Équipe Deloitte a revu et augmenté les ratios internes/externes pour un grand nombre de processus et en particulier pour les processus de mission de la Société, CSP et CSV dans l'offre amendée.
2.07	Équilibre des compétences affaires et TI de l'équipe	0	2	2	Faible	2	2	Faible	
2.08	Rétention des ressources (participants au programme de transformation et utilisateurs de la solution)	0	2	1	Faible	2	1	Faible	

2.09	Capacité de prise en charge en exploitation (opérations et soutien, affaires et TI)	Nous avons prévu, pendant la période de réalisation et lors du support post-implantation, un effort suffisant pour la prise en charge en exploitation afin d'assurer un niveau de support et de transfert de connaissances pour la Société.	1	1	Faible	1	1	Faible	L'Équipe Deloitte a revu et augmenté les ratios internes/externes pour un grand nombre de processus et en particulier pour les processus de mission de la Société, CSP et CSV dans l'offre amendée. Nous identifierons également dans notre offre une réserve supplémentaire et distincte pour le support des années subséquentes.
2.10	Capacité d'évolution de la solution	0	2	1	Faible	2	1	Faible	
3.01	Intégration avec les applications et services périphériques et avec l'infrastructure de la SAAQ (également en période transitoire)	Pour l'Équipe Deloitte, l'intégration des applications et services périphériques en harmonie avec l'infrastructure de la Société est un point sensible du programme de transformation. Nous devons le maintenir et l'interfacer tout au long du programme. L'Équipe Deloitte connaît peu les technologies patrimoniales et ne maîtrise pas l'environnement actuel et est donc dans l'impossibilité de tout prévoir en date de la proposition.	3	4	Élevé	2	4	À surveiller	L'Équipe Deloitte a planifié d'approfondir la compréhension en analysant les applications et services périphériques et l'infrastructure de la Société lors de la phase de Fondation. Cette analyse permettra de revoir et d'ajuster, le cas échéant, les estimations d'effort et de la complexité du travail à effectuer, et nous avons prévu de la contingence dans nos estimations actuelles.
3.02	Complexité de l'intégration des composantes technologiques	Toute l'offre proposée est structurée avec les technologies SAP qui, nativement, intègrent les modules. Ces intégrations sont éprouvées dans ses nombreuses réalisations. Notre risque d'intégration réside principalement dans le risque 3.01.	2	2	Faible	3	2	Faible	L'Équipe Deloitte a planifié d'approfondir la compréhension en analysant les technologies patrimoniales lors de la phase de fondation. Cette analyse permettra de revoir et ajuster, le cas échéant, les estimations d'effort et de complexité du travail à effectuer, et nous avons prévu de la contingence dans nos estimations actuelles.

3.03	Complexité des processus et des solutions temporaires (transitoires)	Pour l'Équipe Deloitte, l'intégration des applications et services périphériques en harmonie avec l'infrastructure de la Société est un point sensible du programme de transformation. Nous devons le maintenir et l'interfacer tout au long du programme. L'Équipe Deloitte connaît peu les technologies patrimoniales et ne maîtrise pas l'environnement actuel et est donc dans l'impossibilité de tout prévoir en date de la proposition.	2	2	Faible	2	2	Faible	Nous proposons une solution déjà intégrée via les modules SAP. Pour ce qui est du développement CDP, l'Équipe Deloitte prévoit suivre ces travaux de très près avec le partenaire SAP pour s'assurer de la meilleure intégration possible des composantes technologiques proposées.
3.04	Niveau de personnalisation de la solution (fonctionnelle et technique)	0	2	2	Faible	2	2	Faible	L'Équipe Deloitte a planifié d'approfondir la compréhension en analysant les technologies patrimoniales lors de la phase de Fondation. Cette analyse permettra de revoir et ajuster, le cas échéant, les estimations d'effort et de la complexité du travail à effectuer, et nous avons prévu de la contingence dans nos estimations actuelles.
3.05	Conformité aux pratiques recommandées et aux spécifications du progiciel	0	1	1	Faible	1	1	Faible	
3.06	Prise en compte des incidences du programme de transformation sur les 1600 partenaires et mandataires, privés et publics : extranets opérés par la SAAQ ou le partenaire, services Web, transfert de fichiers, courriels, RVI, télécopies, réseaux privés et réseaux spécialisés	Pour l'Équipe Deloitte, l'intégration des applications et services périphériques en harmonie avec l'infrastructure de la Société est un point sensible du programme de transformation. Nous devons le maintenir et l'interfacer tout au long du programme. L'Équipe Deloitte connaît peu les technologies patrimoniales et ne maîtrise pas l'environnement actuel et est donc dans l'impossibilité de tout prévoir en date de la proposition.	2	2	Faible	2	2	Faible	L'Équipe Deloitte a planifié d'approfondir la compréhension en analysant les technologies patrimoniales lors de la phase de Fondation. Cette analyse permettra de revoir et ajuster, le cas échéant, les estimations d'effort et de la complexité du travail à effectuer, et nous avons prévu de la contingence dans nos estimations actuelles. De plus, l'Équipe Deloitte s'assurera de bien maîtriser les règles d'affaires en place et de les intégrer dans la solution afin d'éviter un impact sur les relations avec les partenaires d'affaires après l'implantation du programme.

3.07 Ajout All.2	Planification juste et adéquate des besoins matériels et de la capacité technologique de la solution	0	0	0	0	2	0	Faible	
4.01	Capacité à concevoir une vision corporative de la solution	0	1	1	Faible	1	1	Faible	
4.02	Efficacité et rapidité de la structure de gouvernance et du processus de prise de décision dans un contexte agile	Sur papier, la structure est excellente, mais la pratique peut avoir certaines lourdeurs.	2	2	Faible	2	2	Faible	
4.03	Gestion du changement, transfert de connaissances et formation	Nous avons prévu, pendant la période de réalisation et lors du support post-implantation, un effort suffisant pour la prise en charge en exploitation afin d'assurer un niveau de support et un transfert de connaissances pour la Société.	2	2	Faible	2	2	Faible	
4.04	Changements législatifs ou réglementaires affectant les attentes ou les conditions de réalisation (arrivée de nouveaux changements ou retards dans les changements attendus)	L'Équipe Deloitte accepte l'évaluation de la société de ce risque.	4	3	Élevé	3	3	À surveiller	L'Équipe Deloitte reverra et augmentera les ratios pour les processus CSP et CSV dans l'offre amendée. Nous identifierons également dans notre offre une réserve supplémentaire et distincte pour le support des années subséquentes.
4.05	Engagement et leadership des gestionnaires impliqués dans le projet	0	1	0	Faible	4	0	Faible	L'Équipe Deloitte sera disponible tout au long des phases du programme afin de réagir avec la Société à d'éventuels changements législatifs. De plus, la Société a déjà établi son plan stratégique (qui a été accepté ou sera accepté à l'Assemblée nationale); nous présumons donc que, après l'acceptation, le cadre législatif et réglementaire ne subira pas de changement majeur pendant la phase de réalisation du programme.

4.06	Intégrité des données patrimoniales	Voir autres problèmes de stratégie de données (conversion)	3	4	À surveiller	2	4	À surveiller	Nous allons attribuer un niveau plus important de contingence aux activités de conversion. Dans l'approche que nous proposons, la phase de Fondation permettra de cerner les besoins de migration de données et de conversion, comme suit: Analyser les données actuelles Nettoyer les données avant la conversion Transférer les données dans une base de données unique Identifier la source fiable pour chacune des données importantes
4.07	Contribution au plan de continuité des affaires	0	1	0	Faible	1	0	Faible	
4.08	Implication et adhésion des utilisateurs finaux	Nous avons une grande confiance en l'approche éprouvée proposée à la Société.	2	2	Faible	2	2	Faible	
4.09 Ajout All.2	Introduction de nouvelles technologies perturbatrices	De nouvelles technologies perturbatrices apparaîtront pendant la période du programme. Ces technologies auront un impact potentiel direct ou indirect sur le programme, et nous devons nous préparer à les identifier et évaluer leurs impacts.	2	0	Faible	2	0	Faible	Dans l'approche que nous proposons, nous mettons beaucoup d'emphasis sur la communication avec les utilisateurs avant la mise en place de la solution. Nous y impliquerons les gens des régions et des centres de services afin de nous assurer qu'ils sont bien au fait des développements et qu'ils soient en mesure de s'approprier le système et d'être performants avec la solution.
5.01	Pérennité et perspective d'évolution de la solution (technologie logicielle, infonuagique, processus, etc.)	En tant que membre de l'Équipe Deloitte, l'éditeur SAP nous fournit des informations fiables comme quoi il n'y a pas de grands enjeux en matière de pérennité ou d'évolution imminente de la solution.	1	1	Faible	1	1	Faible	Nous allons, dans notre offre amendée, identifier une réserve d'heures et monétaire afin d'évaluer une mise à jour du système pendant la période de réalisation. Également, nous allons travailler de pair avec la Société pour analyser les mises à jour possibles afin de décider du moment opportun pour procéder à la mise à jour de la solution.

Équipe Deloitte

6.01	Maîtrise du français oral et écrit	0	1	0	Faible	1	0	Faible	
6.02	Présence des ressources à Québec selon les besoins de la SAAQ	0	1	0	Faible	1	0	Faible	
6.03	Compréhension de la nouvelle formule de partenariat entre l'Alliance et la SAAQ : gagnant-gagnant, partage des risques, implication de la haute direction, communication ouverte, etc.	0	1	0	Faible	1	0	Faible	
6.04 Ajout All.2	Prise en compte des différences culturelles en fonction des provenances des ressources	L'Équipe Deloitte comprend des ressources venant de Québec, de Montréal, d'Ottawa, du reste du Canada, du Maroc et d'ailleurs.	2	2	Faible	2	2	Faible	Notre programme de « Certification SAAQ » vise à mettre à niveau tous les membres de l'équipe et à faire face à d'éventuelles différences culturelles au sein de l'Équipe Deloitte et entre tous les partenaires du programme.
7.01 Ajout All.2	Confidentialité, intégrité et disponibilité sécuritaire des données	L'Équipe Deloitte travaillera avec la Société pour assurer que les programmes de formation et de « Certification SAAQ » comprennent des volets traitant de la confidentialité et de l'importance de respecter les procédures et points de contrôle.	2	3	Faible	2	3	Faible	
7.02 Ajout All.2	Solution technologique sécurisée et protégée, à l'abri des intrusions et des logiciels malveillants	0	1	4	Faible	1	4	Faible	

8.01 Ajout All.2	Influence des parties prenantes externes gouvernementales ou institutionnelles sur le déroulement du projet	Le programme doit prendre conscience de l'influence potentielle des parties prenantes externes gouvernementales ou institutionnelles et mettre en place des stratégies de communication pour identifier et gérer d'éventuelles préoccupations de ce groupe.	2	3	Faible	2	3	Faible	
8.02 Ajout All.2	Influence des parties prenantes externes non gouvernementales (ex: médias, public, réseaux sociaux)	Les médias et les réseaux sociaux représentent d'importants leviers d'influence sur les parties prenantes du programme. Tous les membres du programme devront être sensibilisés aux risques que posent ces réseaux pour la crédibilité du programme.	3	2	Faible	2	2	Faible	Notre programme de « Certification SAAQ » doit comprendre une sensibilisation des équi­piers aux risques liés aux réseaux sociaux et à l'importance de l'image du programme sur sa crédibilité.
8.03 Ajout All.2	Solidité de la constitution de l'Alliance et de son réseau de partenaires	0	1	2	Faible	1	2	Faible	

C. L'explication de l'apport des facteurs de succès additionnels à mettre en place.	
L'expérience acquise en mise en place de suites PGI nous a permis de cerner les éléments essentiels au succès des projets de transformation. Nous les avons intégrés à notre approche et à nos méthodologies, et les avons communiqués à notre personnel. Nous croyons que la première leçon est liée à la sélection du bon partenaire d'affaires, qui peut comprendre le fondement du changement, présenter les capacités essentielles permettant d'élaborer la bonne solution et gérer efficacement le changement, jusqu'à la mise en service et après. Nous avons appris d'autres leçons qui nous permettent d'identifier plusieurs facteurs critiques de succès, en plus de ceux identifiés par la Société, notamment :	
Facteurs critiques de succès	Plan de réalisation
1. Leadership et engagement solides de la Société	La réussite d'une transformation commence par un leadership solide et un parrainage important de la part de la direction, afin de soutenir la définition et le respect de principes de gouvernance efficaces et d'aider à définir des principes directeurs permettant aux membres de l'équipe du programme de prendre des décisions alignées avec les objectifs. Un leadership fort et visible est un facteur clé de motivation et un facilitateur de changement. Ce concept est intégré dans l'approche de gouvernance proposée.
2. Travailler en équipe naturelle	Il faut changer la mentalité du « nous » et « eux ». Une équipe gagnante travaille ensemble. L'attribution des rôles proposés permettra de bénéficier de l'expérience et de l'expertise de chacun. Chaque membre aura un rôle à jouer, et son implication sera clé pour le succès du programme. De plus, notre modèle de cogestion sera mis en place dès le début du programme et assurera une coresponsabilité en harmonie avec toutes les équipes de travail. Nos « coachs » et « team leads » agiront en binôme avec leurs collègues de la Société pour assurer un environnement de travail en équipe naturelle.
3. Adhésion aux principes et mécanismes de gouvernance	L'application systématique du modèle de gouvernance proposé soutiendra les communications, l'escalade et la résolution des risques et enjeux. Le cadre de gouvernance, synchronisé avec celui de la Société, inclut l'élaboration de normes, cadres et méthodologies permettant une reddition de comptes efficace et transparente aux directeurs du programme et de la Société et facilitant la prise de décisions. L'équipe complète, incluant le Bureau de programme, la gestion de projet, du pilotage, de l'architecture, de la méthodologie et de la gestion du changement, sera sensibilisée d'emblée à l'importance de son adhésion aux principes de gouvernance pour le succès du programme.
4. Donner l'autorité aux membres de l'équipe afin de prendre des décisions au nom de l'organisation	Ce facteur de succès sera mis en place en donnant le pouvoir aux ressources clés afin qu'elles puissent prendre des décisions au nom des départements qu'elles représentent. Le niveau de leadership des ressources de la Société soutenant le programme doit être assez élevé pour permettre la prise de décisions. Si l'équipe est dans une impasse, le Comité directeur sera tenu de prendre des décisions claires et dans les meilleurs délais.
5. Mettre l'accent sur l'assurance qualité	L'Équipe Deloitte mettra en place un processus d'assurance qualité qui assure le développement des livrables clés dans les délais fixés, selon les coûts établis, et en respectant les processus d'approbation en vigueur à la Société. Ces processus incluent l'utilisation de gabarits standards, d'outils de détection des défauts, de normes de projets, la documentation des résultats des tests, la traçabilité de la documentation, et le suivi des décisions et des livrables. La mise en place d'une gestion centralisée de l'assurance qualité permettra en outre de diminuer le temps de récupération des données et d'augmenter la performance de l'équipe d'assurance qualité.
6. Dotation adéquate de personnel et de ressources de projet engagées ayant les compétences et l'expérience requises (temps plein, au besoin)	Certaines des ressources de la Société devront s'investir à temps plein dans le programme, être remplacées dans leurs tâches quotidiennes, et limiter leurs autres implications dans l'organisation, qui pourraient les distraire dans le temps consacré au programme. Avoir un espace de travail dédié au programme favorisera aussi l'esprit d'équipe. Grace aux partenaires composant l'Équipe Deloitte, nous disposons d'un bassin très important de ressources francophones et d'expertises spécialisées qui nous permettront d'assurer la bonne dotation des équipes avec des ressources de très haute qualité.
7. Avoir une bonne communication et une gestion du changement pour guider l'organisation à travers les changements	L'engagement relativement à l'importance de la communication et à l'implication dans les activités de communication durant le programme, tels des sondages, des entrevues, est primordial. Il faudra tirer parti des mécanismes proposés pour documenter et engager l'équipe dans le changement.
8. L'utilisation des méthodologies et meilleures pratiques de l'Équipe Deloitte	La livraison du programme s'appuiera sur la méthodologie Deloitte Hybride Agile « EVD » pour SAP. « EVD » est une méthodologie éprouvée qui a été déployée sur un certain nombre de types de mandats similaires. C'est une approche structurée fournissant un guide détaillé, des gabarits et de meilleures pratiques afin de réduire les risques et d'augmenter le facteur de succès du déploiement. Comme principe directeur, le programme souhaite tirer parti des meilleures pratiques et déployer les composantes SAP « Vanille ». En effet, les améliorations additionnelles peuvent non seulement ajouter du temps à la conception et élargir la portée du programme, mais aussi représenter des complications dans la maintenance de la solution.
9. Le transfert de connaissances efficace entre les membres de l'Équipe Deloitte et de la Société	L'Équipe Deloitte travaillera en étroite collaboration avec l'équipe de la Société pour s'assurer que les connaissances acquises et les résultats obtenus sont transmis au personnel de la Société tout au long du programme. L'Équipe Deloitte déploie une approche collaborative dans ses mandats afin de travailler avec vous , plutôt que pour vous . L'approche de communication et de gestion du changement proposée est alignée avec ce principe. Nous démarrerons le processus de transfert avec notre programme de « certification SAAQ », et nous allons continuer tout au long du programme à développer les équipiers et préparer la Société à exploiter la solution grâce à nos efforts de communication et gestion du changement.

3.8.4 Stratégie de mise en œuvre

- Pour la démonstration de sa réponse à l'égard de la mise en œuvre de la solution, l'Alliance doit fournir et / ou compléter :
- A. Une description de la stratégie de mise en œuvre proposée incluant toute information pertinente et complémentaire.
 - B. Un calendrier de réalisation global ainsi qu'un calendrier détaillé dans lequel sont positionnés les lots de travail;
 - C. Un tableau des efforts, ventilé comme suit :
 - Par livraison;
 - Par lot de travail;
 - Par nature de services professionnels :
 - Intégration fonctionnelle;
 - Intégration technologique;
 - Gestion du changement;
 - Formation;
 - Communication;
 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité.
 - Par type de ressources : interne et externe;

La Société veut disposer d'une solution (processus, système, infrastructure technologique) pérenne et évolutive tout au long de la durée du contrat (période de 10 ans) afin :

 - de bénéficier de nouvelles fonctionnalités introduites par les nouvelles versions des produits;
 - d'être reconnue comme un assureur public et émetteur de permis d'immatriculation et de privilèges de conduire performant et innovant.

L'Alliance doit estimer et inclure dans le tableau, les efforts nécessaires pour assurer la pérennité de la solution tout au long de la durée du contrat, et ce, pour l'ensemble des domaines de services professionnels.

Le gabarit du tableau Excel (AO-C P22899-3 nom Alliance An 6 BP Services professionnels-efforts) à compléter doit être inclus dans le cahier réponses dans la section prévue à cet effet. Les instructions pour le compléter se trouvent à la section 3.5.1 de l'appel d'offres ainsi que dans l'onglet « Instructions » du gabarit Excel.
 - D. De plus, l'Alliance doit décrire l'impact de réaliser et de déployer le processus d'entreprise « *Indemniser et réadapter les personnes accidentées de la route* » (IND) sur la stratégie de mise en œuvre et le calendrier de réalisation.
 - Dans le tableau des efforts, les efforts de réalisation doivent être ventilés dans une livraison distincte pour les ressources externes et internes;
 - Au niveau du calendrier de réalisation, la Société s'attend à ce que l'Alliance positionne cette livraison en optimisant l'ensemble des travaux du programme de transformation sans toutefois perturber la réalisation des autres livraisons.
 - E. L'Alliance doit aussi décrire l'impact de réaliser et déployer le processus de « Gestion des ressources humaines » (SOR4), en tenant compte des fonctions spécifiées dans l'addenda, sur la stratégie de mise en œuvre et le calendrier de réalisation.
 - Dans le tableau des efforts, l'alliance doit ventiler les efforts de la phase de conception de la livraison 0 pour les ressources externes et internes;
 - Pour les phases subséquentes de la mise en œuvre, l'Alliance doit inscrire pour les ressources externes seulement un montant de réserve pour travaux complémentaires sur la ligne « *Mise en œuvre du processus Gestion des ressources humaines (SOR4)* » dans le bordereau des services professionnels;
 - Au niveau du calendrier de réalisation, la Société s'attend à ce que l'Alliance positionne la mise en œuvre de la solution proposée pour le processus SOR4 dans une des livraisons en optimisant l'ensemble des travaux du programme de transformation.

En fonction des informations fournies à la section AO-2.10.9 Stratégie de mise en œuvre, des addendas publiés avant le dépôt de la soumission et des addendas relatifs aux « Services professionnels – *Stratégie de mise en œuvre*», la Société s'attend à ce que l'Alliance révise son offre initiale et s'assure de la cohérence globale de l'ensemble de la section 3.8.4.

L'Alliance peut également profiter de cette opportunité pour apporter des bonifications relatives à son offre initiale en lien spécifiquement avec ce thème.

<i>Description de la stratégie de mise en œuvre proposée</i>	L'évaluation de la description de la stratégie de mise en œuvre tiendra compte de l'entièreté, pertinence et l'identification: • de la portée de chaque livraison en termes de processus et des produits de la solution; • de la subdivision des livraisons en lots de travail; • des hypothèses sous-jacentes au découpage en livraison. La description devra aussi faire la démonstration : • de la faisabilité de la stratégie de mise en œuvre proposée; • du respect des orientations, des contraintes et de la réalisation des bénéfices escomptés; • de la contribution de la méthodologie intégrée dans la mise en œuvre et le déploiement des livraisons et de comment, s'il y a lieu, sera géré leur parallélisme; • du comment la stratégie proposée pourra minimiser les risques identifiés pour la Société. Pour cette section, l'Alliance doit aussi compléter et inclure dans sa réponse les deux gabarits suivants : • Portée des livraisons de la mise en œuvre de la solution proposée – Le nom du fichier contenant le gabarit est : – AO-C-P22899-3-nom Alliance-Gabarit-Portée.xlsx – L'Alliance doit insérer le tableau complété de réalisation dans la section 3.8.4.1.1. • Tableau synthèse des types d'objet de développement – Le nom du fichier contenant le gabarit est : – AO-C-P22899-3-nom Alliance-Gabarit-Objets Dev.xlsx – L'Alliance doit insérer le tableau complété de réalisation dans la section 3.8.4.1.2. Les deux (2) gabarits sont des tableaux en format Excel et ils incluent un onglet contenant les instructions nécessaires pour les compléter.
<i>Calendrier de réalisation</i>	Le réalisme du calendrier de réalisation proposé et son adéquation avec : • les orientations; • les contraintes et; • la réalisation des bénéfices escomptés ainsi qu'avec; • la description de la stratégie de mise en œuvre et le tableau des efforts estimés. Pour cette section, l'Alliance doit compléter les deux (2) gabarits de calendrier en format Excel fournis par la Société. Il s'agit d'un gabarit pour le calendrier global ainsi que le calendrier détaillé. Chaque gabarit inclut un onglet avec les instructions nécessaires pour les compléter. Le nom du fichier contenant le gabarit est : AO-C-P22899-3-nom Alliance-Gabarit-Calendrier.xlsx L'Alliance doit insérer les deux (2) calendriers de réalisation dans la section 3.8.4.2 et inclure les explications requises à leur compréhension.
<i>Tableau des efforts estimés</i>	• Le réalisme et l'adéquation de la répartition des efforts estimés avec la description du découpage et la portée des livraisons de la stratégie de mise en œuvre et du calendrier de livraison; • L'adéquation de la répartition des efforts internes et externes en fonction de l'organisation que l'Alliance entend mettre en place; • L'adéquation de la répartition des efforts internes et externes en fonction des mécanismes et moyens mis en place pour assurer le transfert et le partage de connaissances.

3.8.4.1 Description de la stratégie de mise en œuvre proposée

A. Stratégie de mise en œuvre

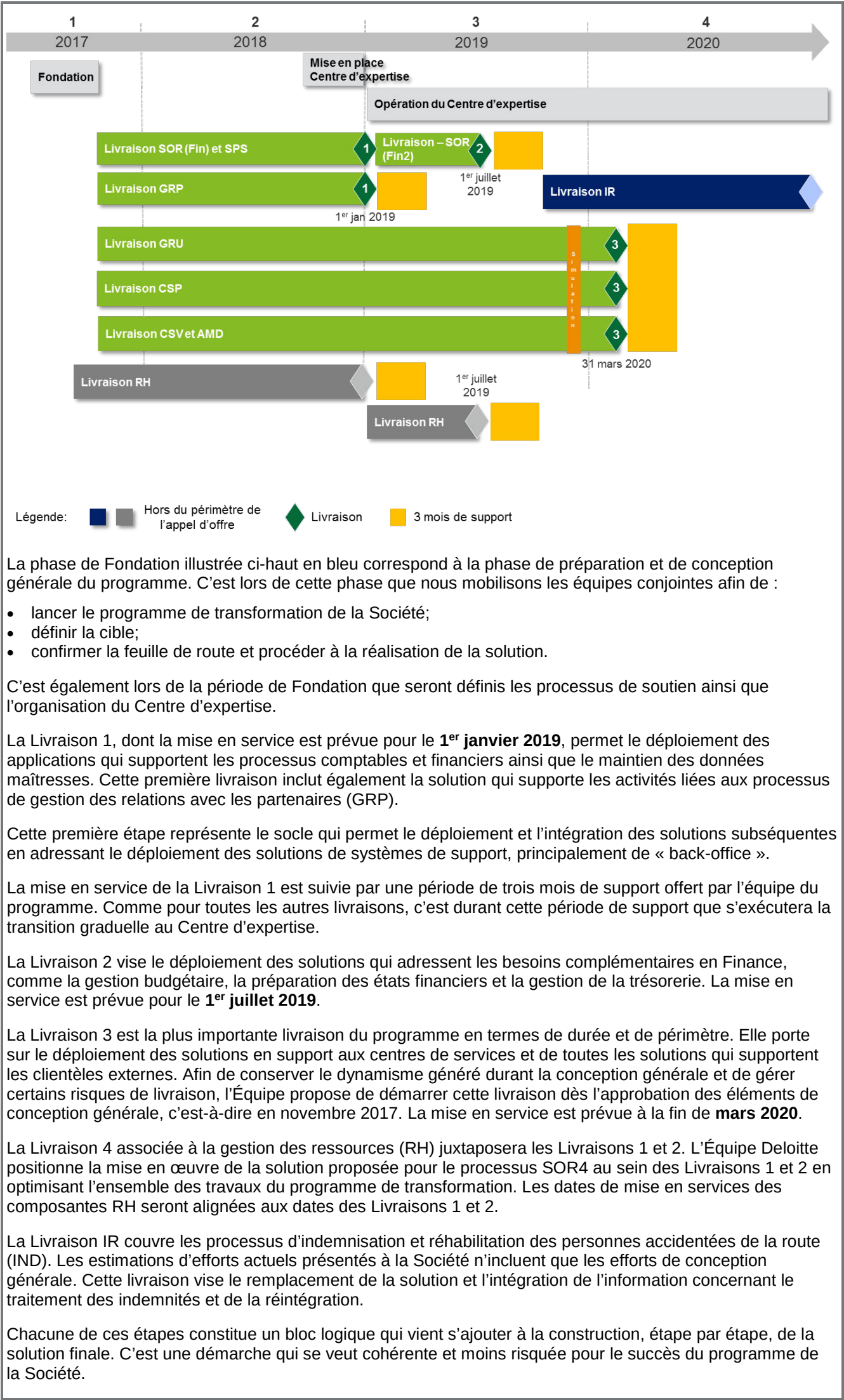
Nous présentons dans cette section notre réponse quant aux attentes de la Société en matière de stratégie de mise en œuvre de la transformation tout en prenant en compte les éléments d'informations communiqués dans le cadre du dialogue compétitif.

L'Équipe Deloitte a procédé à plusieurs changements importants, notamment au niveau du séquençement et des regroupements de processus pour réorganiser la stratégie de mise en œuvre de façon à intégrer les contraintes fonctionnelles, techniques et organisationnelles discutées avec la Société. Nous sommes convaincus que notre stratégie de mise en œuvre offrira de multiples avantages pour la Société et permettra d'apporter de la valeur ajoutée très tôt au cours du programme, tout en maintenant une approche de gestion des risques maîtrisée pour toute la durée du programme. En nous appuyant sur l'ensemble des points décrits ci-dessous, nous proposons une stratégie de mise en œuvre composée de trois livraisons principales. Les livraisons liées au processus *Indemniser et Réhabiliter (IR)* et aux processus *RH* font partie de livraisons séparées, comme exigé par la Société.

Lors de l'élaboration de la stratégie de mise en œuvre, nous avons tenu compte de plusieurs critères importants ayant un impact sur la Société pour ce qui est du délai de livraison, de l'efficacité opérationnelle et technologique et de l'atteinte des bénéfices au plus tôt. La figure ci-dessous présente l'ensemble des critères considérés dans l'élaboration de la stratégie de mise en œuvre.

De plus, la richesse des discussions tenues avec la Société lors de la période de dialogue compétitif nous a permis de faire d'importants apprentissages et de développer une meilleure compréhension de l'environnement actuel. D'importantes corrections au plan de déploiement ont été apportées au plan présenté dans notre offre initiale.

Le diagramme suivant présente, à haut-niveau, la stratégie de mise en œuvre que l'Équipe Deloitte s'engage à réaliser dans le cadre du programme. Il présente l'échéancier global et le marquage des différentes livraisons, articulées autour de trois dates clés de livraison. La stratégie proposée tient compte des orientations de la Société dans le sens qu'elle soutient la mise en place graduelle des composantes de solution requises pour prendre en charge les processus de bout en bout de la Société et est conçue pour assurer la continuité des opérations durant le programme de transformation.



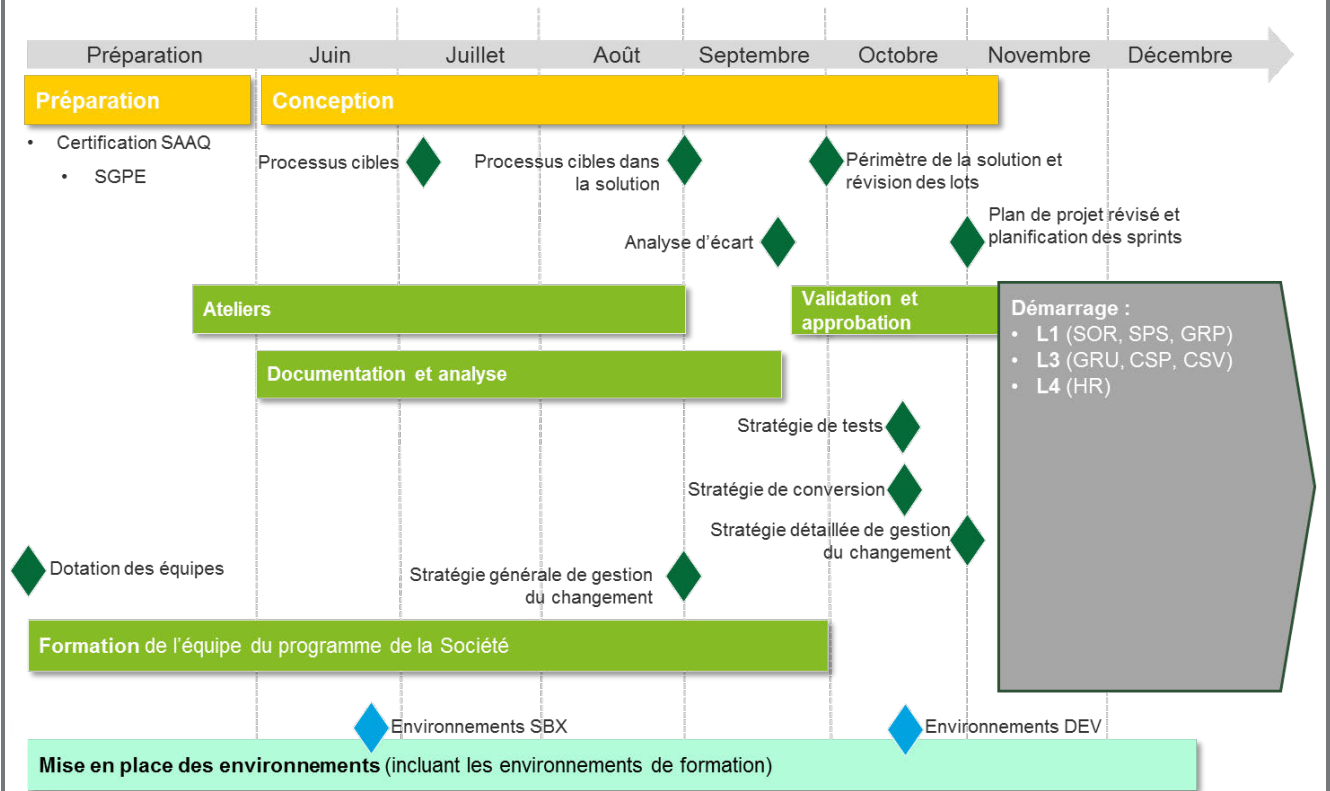
Phase de Fondation : Conception générale

La phase de Fondation a pour but d’élaborer une conception générale pour les principaux processus identifiés par la Société qui forment la cible du programme de transformation organisationnelle.

La phase de Fondation sert à analyser et confirmer le niveau d’intégration ainsi que les écarts entre la solution proposée et les processus cibles. C’est aussi durant cette phase que seront conduites les analyses d’impacts qui permettront d’élaborer les stratégies générales et détaillées de gestion du changement. Les derniers mois de cette phase permettront de confirmer le périmètre de la solution ainsi que de faire la révision des lots proposés. C’est à la fin de cette importante étape que la portée de la mise en œuvre de chacune des livraisons ainsi que les stratégies de déploiement pour chacune seront confirmées et approuvées par les porteurs du programme.

La phase de Fondation est un tronc commun à toutes les étapes subséquentes. Elle est composée du lot Préparation et du lot Conception – Fondation.

Le graphique suivant illustre les grandes étapes de la phase de Fondation.



Lot – Préparation

Les objectifs de ce lot sont d’organiser le mode de fonctionnement, notamment en établissant le plan du programme, la définition des « sprints » par livraison selon l’approche Hybride Agile, l’établissement de la charte du programme, la confirmation de la structure de gouvernance du programme et la formation aux outils qui seront utilisés par l’équipe du programme.

Nous prévoyons que le lot de préparation au programme durera deux mois avec une première équipe, essentiellement composée de gestionnaires de projet et de responsables de domaines. Ceci permettra de mettre en place l’ensemble des gabarits de documents projets, de finaliser le plan des ressources, d’organiser toute la logistique des ateliers de conception et d’organiser le lancement du programme.

C’est également la période durant laquelle seront dotées et formées les équipes fonctionnelles et techniques de la Société sur les solutions SAP au cœur de la solution proposée.

Lot – Conception – Fondation

L’objectif de ce lot consiste à documenter et à renforcer la compréhension commune de la façon dont la Société a l’intention d’utiliser SAP dans sa transformation organisationnelle, de valider les domaines dans lesquels la solution SAP répondra pleinement aux besoins fonctionnels ou de créer des spécifications fonctionnelles pour adresser les écarts et les intégrations avec les systèmes connexes.

Le lot de conception sera complété dans une période de six mois. Le résultat de ce lot sera la solution cible en terme de conception des processus fonctionnels clés de bout en bout et de l’intégration avec les autres systèmes, y compris l’architecture de la solution, les impacts des changements à apporter sur l’organisation, la gouvernance des données maîtresses et la gestion de l’information. C’est une livraison clé car elle dictera la feuille de route du programme pour les prochaines années.

La liste des processus faisant l'objet de la conception générale est présentée ci-dessous.	
Processus cibles dans la livraison	
• SOR5.1– Percevoir et recouvrer les sommes dues • SOR5.10 – Établir la tarification des contributions d'assurance • SOR5.2 – Payer les sommes dues • SOR5.8 – Autoriser les dépenses et la facturation • SOR5.9 – Évaluer le passif actuariel • SOR8.1 – Gérer les demandes • SOR8.2 – Gérer les projets • SPS1.1 – Gérer les effectifs et les assignations • SPS1.5 – Gérer les communications écrites • SPS4.1 – Gérer les connaissances • SPS4.2 – Gérer la formation et le développement des compétences • SOR5.11 – Assurer le suivi des politiques de placement et de capitalisation • SOR5.4 – Gérer la trésorerie • SOR5.5 – Gérer le budget • SOR5.6 – Préparer les états financiers • SOR6.1 – Entretenir les locaux et les espaces de travail • SOR6.3 – Gérer le matériel • GRU1 – Accueillir et renseigner le client • GRU2 – Prendre en charge les demandes et les documents • GRU3 – MAJ l'identité et préférences du client • GRU4 – Traiter les plaintes • GRU5 – Gérer les contestations devant les tribunaux • GRU6 – Répondre aux demandes d'accès à l'information • GRU7 – Percevoir, rembourser ou payer les services rendus • GRU8 – Diffuser les informations des registres de la Société • GRU9 – Gérer les rendez-vous • SOR5.8 – Autoriser les dépenses et la facturation • SPS1.3 – Prévention de la fraude • SPS1.6 – Gérer les caisses des points de service • SPS3.1 – Assister la prestation de services	• GRP1 – Développer une relation partenaire • GRP2 – Identifier le partenaire et aiguiller les demandes et documents • GRP3 – Saisir et gérer les termes de l'obligation • GRP4 – Confirmer les obligations financières • SPS1.3 – Prévention de la fraude • AMD1 – Gérer les vignettes pour personnes handicapées • AMD2 – Gérer les permis de chauffeur de taxi • CSP1 – Évaluer la capacité de conduire vs état de santé • CSP2 – Administrer les examens de conduite • CSP3 – Délivrer le privilège de conduire • CSP4 – Suivre le comportement des conducteurs • SPS1.3 – Prévention de la fraude • CSV1 – Contrôler la conformité et l'état mécanique des véhicules • CSV2 – Traiter les adhésions à l'IRP • CSV3 – Immatriculer le véhicule et délivrer le privilège de circuler • CSV4 – Contrôler la couverture d'assurance du véhicule • CSV5 – Gérer la saisie des véhicules • CSV7 – Émettre une plaquette NIV • CSV8 – Traiter les autorisations particulières • IND1 – Initier le traitement de la demande d'indemnité • IND2 – Autoriser et rembourser un frais • IND3 – Traiter les indemnités versées sous forme de rente • IND4 – Traiter les indemnités forfaitaires • IND5 – Soutenir la réintégration • IND6 – Traiter la demande de révision • GOR3 – Mesurer la performance (besoins spécifiques) • GOR4 – Soutenir l'intelligence d'affaires • SPS1.5 – Gérer les communications écrites • SOR6.4 – Assurer la gestion intégrée des documents • SPS5 – Gérer la sécurité
Bénéfices Dans le cadre de cette livraison, aucun bénéfice quantifiable n'est attendu puisqu'il s'agit d'une livraison de conception qui sert à définir la cible de la solution et à organiser l'ensemble des travaux des livraisons à venir. Toutefois, d'importants bénéfices qualitatifs en seront dérivés en assurant la mise en place et en activant les différents mécanismes de gouvernance qui serviront non seulement tout au long du programme, mais aussi dans le cadre des opérations futures des processus qui seront mis en place.	
Calendrier et contraintes liés à la livraison – Fondation Le démarrage du lot de Préparation est prévu quelques semaines après l'adjudication du mandat d'accompagnement. La date du 4 avril 2017 est présentement la date cible de démarrage des activités de préparation.	
Hypothèses L'Équipe Deloitte a émis certaines hypothèses lors de la planification et l'organisation de cette phase : • les ressources propriétaires de processus de la Société seront disponibles pour participer aux ateliers et présentations de l'information; • les extraits et résultats de l'exercice de revue des processus complétés dans les dernières années seront accessibles et partagés avec l'Équipe Deloitte; • aucune spécification fonctionnelle ou technique détaillée ne sera livrée dans le cadre de cette première livraison; • les lieux physiques et bureaux de la Société seront prêts à accueillir les équipes dès le démarrage du programme. C'est lors de la phase de Fondation que seront également conçus l'organisation de support et le Centre d'expertise.	

Stratégie de mise en œuvre – Livraisons 1 à 3

Découpage par lots

Les lots ont été définis de façon à ce que chacune des livraisons soit composée des catégories de lots suivants :

- Lot – Précision de conception
- Lot – Réalisation
- Lot – Tests
- Lot – Mise en Production
- Lot – Support postdémarrage

Le lot **précision de conception** est un premier « sprint » de réalisation dans lequel les spécifications fonctionnelles et techniques seront préparées et soumises aux équipes de réalisation. Il permet de préciser et de confirmer les décisions de conception générale. Les « user stories » seront confirmés dans le cadre de ce lot.

Les lots de **réalisation** (Lot – Réalisation) seront exécutés en mode Agile. Un lot de réalisation, d'une durée moyenne de trois mois comprend trois « sprints » de réalisation en mode Agile d'une durée de un mois chacun. Le nombre de « sprints » pourra être ajusté lors de la phase de Fondation. C'est dans les lots de réalisation que seront exécutés par l'équipe du programme les tests unitaires et certains tests d'intégration.

Les lots de **tests** suivent la démarche classique en cascade. La réalisation des tests exigera une participation accrue des usagers de la Société. Les lots de tests couvrent les tests intégrés et les tests d'acceptation. Ces cycles de tests seront coordonnés et pris en charge par l'équipe du programme par le « Team Lead » Intégration & assurance-qualité.

Les lots de **mise en production** contiennent les activités de préparation des usagers avec les formations et le déploiement physique dans les sites. Ils réfèrent aussi à la préparation des données maîtresses liées à la livraison.

Finalement, pour chacune des livraisons, un lot de **support postdémarrage** d'une période de trois mois est prévu pour assurer la transition vers la nouvelle solution.

La figure suivante illustre à haut-niveau le découpage proposé des lots, tout au long du programme. La liste complète des lots est présentée dans la section **3.8.4.2. Calendriers de réalisation global et détaillé**. Le découpage des lots sera revu à la suite de l'étape de conception générale.

Équipe Deloitte

[illegible]

Pour faciliter la gestion de l'exécution, la livraison du programme a été séparée en lots, qui sont majoritairement de 3 mois. Le nombre de lots par phase/livraison est le suivant : • Phase de Fondation : 4 lots • Livraison 1 - SOR, SPS : 16 lots • Livraison 2 - SOR, SPS : 16 lots • Livraison 3 – GRU : 26 lots • Livraison 1 – GRP : 16 lots • Livraison 3 – CSP : 26 lots • Livraison 3 – CSV : 26 lots • Livraison IR : 16 lots • Livraison 4 RH – 1 : 32 lots • Livraison 4 RH – 2 : 6 lots					
Livraison 1 – Finance et soutien (SOR, SPS) et gestion de la relation partenaire (GRP) Cette étape est axée sur l'implantation des solutions en support aux processus du « back-office » qui englobent les activités comptables et financières, les gestions des formations aux employés et les données maîtresses liées aux comptes clients et fournisseurs. Cette livraison représente la fondation sur laquelle reposeront toutes les autres activités opérationnelles qui seront déployées. Elle est considérée comme la base de la solution cible et permettra d'arrimer tous les autres processus et solutions à déployer dans les livraisons subséquentes. Ce sera le point de départ de la mise en œuvre de la majorité des données de base à caractère financier. Ces données seront enrichies au fur et à mesure des livraisons, comme l'ensemble des données usagers ou partenaires qui seront complétées au cours des diverses livraisons. Les principaux processus ciblés sont :					
• SOR5.1 – Percevoir et recouvrer les sommes dues • SOR5.10 – Établir la tarification des contributions d'assurance • SOR5.2 – Payer les sommes dues • SOR5.8 – Autoriser les dépenses et la facturation • SOR5.9 – Évaluer le passif actuariel • SOR6.4 – Assurer la gestion intégrée des documents • SOR8.1 – Gérer les demandes • SOR8.2 – Gérer les projets • SPS1.1 – Gérer les effectifs et les assignations • SPS1.5 – Gérer les communications écrites • SPS4.1 – Gérer les connaissances • SPS4.2 – Gérer la formation et le développement des compétences	• GRP1 – Développer une relation partenaire • GRP2 – Identifier le partenaire et aiguiller les demandes et documents • GRP3 – Saisir et gérer les termes de l'obligation • GRP4 – Confirmer les obligations financières • SPS1.3 – Prévention de la fraude • SPS5 – Gérer la sécurité • GOR4 – Soutenir l'intelligence d'affaires				
Bénéfices En référence aux bénéfices attendus du programme de transformation, nous avons reproduit les indicateurs de suivi de ces bénéfices sur la base des processus associés et nous avons élaboré l'objectif de gain associé à chacune des livraisons. Cette livraison permettra d'atteindre un pourcentage limité des bénéfices attendus étant donné le fait que les processus livrés sont des processus orientés vers la solution financière et les systèmes de support.					
<table><tr><th colspan="2">Objectif de bénéfice de la livraison</th></tr><tr><td>Bénéfices totaux</td><td>6,15 %</td></tr></table>		Objectif de bénéfice de la livraison		Bénéfices totaux	6,15 %
Objectif de bénéfice de la livraison					
Bénéfices totaux	6,15 %				
La Livraison 1 sera organisée en deux volets afin de faciliter la gestion de la réalisation et du déploiement. Le découpage retenu par l'Équipe Deloitte a été envisagé afin de soutenir les processus choisis de bout en bout. Processus de finance et de soutien La Livraison 1 inclut les processus financiers standards liés à la facturation et aux paiements, exécutés dans la solution financière. L'objectif étant de mettre en place les processus comptables et financiers en conformité avec les exigences du gouvernement provincial dans lesquels viendront se déverser l'ensemble des processus opérationnels qui seront déployés au cours des livraisons. À noter qu'il est prévu que les processus transversaux, tel que <i>Mesurer la performance, soutenir l'intelligence d'affaires, Assurer la gestion intégrée des documents</i> ou encore <i>Gérer la sécurité</i> soient dans la portée de chacune de ces livraisons.					

La liste des processus réalisés et déployés dans le cadre de la livraison finance et soutien est présentée ci-dessous.

Processus déployés dans la livraison	Solutions technologiques mises en œuvre
• SOR5.1 – Percevoir et recouvrer les sommes dues • SOR5.10 – Établir la tarification des contributions d'assurance • SOR5.2 – Payer les sommes dues • SOR5.8 – Autoriser les dépenses et la facturation • SOR5.9 – Évaluer le passif actuariel • SOR8.1 – Gérer les demandes • SOR8.2 – Gérer les projets • SPS1.1 – Gérer les effectifs et les assignments • SPS1.5 – Gérer les communications écrites • SPS4.1 – Gérer les connaissances • SPS4.2 – Gérer la formation et le développement des compétences • <i>Processus transversaux aux livraisons</i> • GOR3 – Mesurer la performance (besoins spécifiques) • GOR4 – Soutenir l'intelligence d'affaires • SPS1.5 – Gérer les communications écrites • SOR6.4 – Assurer la gestion intégrée des documents • SPS5 – Gérer la sécurité	• [REDACTED] • [REDACTED] • GRC Access Control / UI login • ECM for SAP by [REDACTED] • [REDACTED] Extended Workflow • [REDACTED] [REDACTED] • SAP Time and attendance by Workforce software • SAP Work Manager • Workforce Planning & Analytics • [REDACTED] Goals and Performance • SAP Jam • SAP [REDACTED] Learning • WPB (Workforce Performance Builder)

Gestion de la relation partenaire

La Livraison 1 inclut également l'implantation de la solution qui supporte la Gestion de la relation partenaire (GRP).

La solution proposée pour gérer l'intégration du dossier partenaires est principalement articulée autour du module SRM de SAP. La solution mettra en valeur le concept de « Business partner » dans SAP qui sera configuré en même temps. Cette approche permettra de créer les bases pour répondre aux besoins liés à l'orientation stratégique de la Société qui demande la création d'un dossier unique pour les usagers et partenaires. Un des éléments clés de cette livraison est le nombre d'interfaces à développer en lien avec les partenaires fournisseurs. Certains des partenaires fournisseurs sont des établissements financiers ou établissements d'assurance qui ont déjà des solutions SAP intégrées à leurs activités, ce qui facilitera les connexions du point de vue de l'échange de données informatisées (EDI). Toutefois, un nombre important de partenaires fonctionnent avec leurs propres systèmes d'information. Pour la plupart d'entre eux, des séances d'information et de travail seront organisées dès le début du programme pour planifier l'intégration et l'adaptation de leurs interfaces ou systèmes patrimoniaux. Certains de ces partenaires seront en mesure d'accéder à la solution au moyen d'un portail Web disponible en tout temps qui permettra d'assurer la continuité des services actuels, comme le Centre de renseignements policiers du Québec (CRPQ), le Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé (CCATM) ou Revenu Québec (RQ).

La liste des processus réalisés et déployés dans le cadre de cette livraison est présentée ci-dessous.

Processus déployés dans la livraison	Solutions technologiques mises en œuvre
• GRP1 – Développer une relation partenaire • GRP2 – Identifier le partenaire et aiguiller les demandes et documents • GRP3 – Saisir et gérer les termes de l'obligation • GRP4 – Confirmer les obligations financières • SPS1.3 – Prévention de la fraude • <i>Processus transversaux</i> • GOR3 – Mesurer la performance (besoins spécifiques) • GOR4 – Soutenir l'intelligence d'affaires • SOR6.4 – Assurer la gestion intégrée des documents • SPS1.5 – Gérer les communications écrites • SPS5 – Gérer la sécurité	• SRM – PPS • [REDACTED] • FICA • GRC Audit Management • ECM for SAP by [REDACTED] • [REDACTED] Document Presentment for SAP • GRC Access Control / UY login • PO (process Orchestration) • BI – EIM

Calendrier et contraintes liés à la Livraison 1

La Livraison 1 entrera en service le **1^{er} janvier 2019** afin de respecter les contraintes concernant la clôture d'exercice de la Société, qui aura lieu le 31 décembre. Dès janvier 2019, les données financières de la Société seront enregistrées dans [REDACTED]

La Livraison 1 est découpée en 32 lots de travail.

- Finance et soutien – 16 lots
- Gestion des partenaires – 16 lots

Dans les deux domaines visés par la Livraison 1, le découpage des lots est identique et sera sensiblement le même pour les livraisons subséquentes. Pour chaque domaine, les 16 lots sont articulés de la façon suivante :

- trois lots d'une durée de deux mois exécutés en parallèle pour la précision de conception de l'applicatif, des conversions et des interfaces;
- six lots sur une période de six mois pour la réalisation des composantes de la solution en mode Agile. Ces lots couvrent les composantes de la solution applicative, les conversions et les interfaces. Pour un sujet particulier, par exemple les composantes applicatives, il s'agit de deux lots de trois mois. Chacun des lots comprenant trois « sprints » Agiles d'une durée prescrite d'un mois;
- trois lots de tests échelonnés sur une période de quatre mois. C'est dans ces lots que seront exécutés les tests intégrés et les tests d'acceptation de la solution;
- trois lots de préparation finale de deux mois. Les formations, les transferts de connaissances et les chargements de données préalables à la mise en service de la solution ciblée par la livraison seront finalisés dans ces lots;
- un lot de support post implantation. Le support est offert par l'équipe du programme. Le lot de support couvre les trois domaines, soit la solution applicative, les conversions ainsi que les interfaces.

La figure suivante illustre à haut-niveau le découpage proposé pour les lots de la Livraison 1. La liste complète des lots est présentée dans la section **3.8.4.2. Calendriers de réalisation global et détaillé**. Le découpage des lots sera revu à la suite de l'étape de conception générale.

Équipe Deloitte

2017												2018												2019														
Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec			
1.1	Livraison 1 - SOR, SPS		SOR, SPS							4	4	7	7	7	10	10	10	13	13	13	13	16	16	19	19	19												
1.2	Livraison 1 - GRP		GRP							20	20	23	23	23	26	26	26	29	29	29	29	32	32	35	35	35												

Hypothèses L'Équipe Deloitte a émis certaines hypothèses lors de la planification et organisation de la Livraison 1 : • les ressources propriétaires de processus de la Société seront disponibles pour participer aux ateliers et présentations de l'information; • les extraits et résultats de l'exercice de revue des processus complétés dans les dernières années seront accessibles et partagés avec l'Équipe Deloitte; • la réalisation des spécifications fonctionnelles et techniques sera faite dans le cadre des « sprints » de réalisation en mode Agile; • les collaborateurs assignés par la Société collaboreront aux « sprints » Agiles.					
Livraison 2 – Finance complémentaire Suite au déploiement de la Livraison 1, la Livraison 2 « Finance complémentaire » sera consacrée aux processus financiers plus avancés, comme la gestion du budget, la gestion de la trésorerie et la gestion des actifs, ainsi qu'à la production de rapports statutaires exigés par la loi au gouvernement provincial et à toutes autres institutions publiques. La liste des processus réalisés et déployés dans le cadre de cette livraison est présentée ci-dessous.					
<table><tr><th>Processus déployés dans la livraison</th><th>Solutions technologiques mises en œuvre</th></tr><tr><td> • SOR5.11 – Assurer le suivi des politiques de placement et de capitalisation • SOR5.4 – Gérer la trésorerie • SOR5.5 – Gérer le budget • SOR5.6 – Préparer les états financiers • SOR6.1 – Entretenir les locaux et les espaces de travail • SOR6.3 – Gérer le matériel <i>Processus transversaux</i> • GOR3 – Mesurer la performance (besoins spécifiques) • GOR4 – Soutenir l'intelligence d'affaires • SOR6.4 – Assurer la gestion intégrée des documents • SPS1.5 – Gérer les communications écrites • SPS5 – Gérer la sécurité </td><td> • [REDACTED] • Disclosure Management • BPC • Cash Management • CRM (Fraud Management) • GRC Audit Management • ECM for SAP by [REDACTED] • [REDACTED] Document Presentation for SAP • GRC Access Control / UY login • PO (process Orchestration) • BI – EIM </td></tr></table>	Processus déployés dans la livraison	Solutions technologiques mises en œuvre	• SOR5.11 – Assurer le suivi des politiques de placement et de capitalisation • SOR5.4 – Gérer la trésorerie • SOR5.5 – Gérer le budget • SOR5.6 – Préparer les états financiers • SOR6.1 – Entretenir les locaux et les espaces de travail • SOR6.3 – Gérer le matériel <i>Processus transversaux</i> • GOR3 – Mesurer la performance (besoins spécifiques) • GOR4 – Soutenir l'intelligence d'affaires • SOR6.4 – Assurer la gestion intégrée des documents • SPS1.5 – Gérer les communications écrites • SPS5 – Gérer la sécurité	• [REDACTED] • Disclosure Management • BPC • Cash Management • CRM (Fraud Management) • GRC Audit Management • ECM for SAP by [REDACTED] • [REDACTED] Document Presentation for SAP • GRC Access Control / UY login • PO (process Orchestration) • BI – EIM	
Processus déployés dans la livraison	Solutions technologiques mises en œuvre				
• SOR5.11 – Assurer le suivi des politiques de placement et de capitalisation • SOR5.4 – Gérer la trésorerie • SOR5.5 – Gérer le budget • SOR5.6 – Préparer les états financiers • SOR6.1 – Entretenir les locaux et les espaces de travail • SOR6.3 – Gérer le matériel <i>Processus transversaux</i> • GOR3 – Mesurer la performance (besoins spécifiques) • GOR4 – Soutenir l'intelligence d'affaires • SOR6.4 – Assurer la gestion intégrée des documents • SPS1.5 – Gérer les communications écrites • SPS5 – Gérer la sécurité	• [REDACTED] • Disclosure Management • BPC • Cash Management • CRM (Fraud Management) • GRC Audit Management • ECM for SAP by [REDACTED] • [REDACTED] Document Presentation for SAP • GRC Access Control / UY login • PO (process Orchestration) • BI – EIM				
Calendrier et contraintes liés à la livraison – Finance complémentaire La Livraison 2 sera principalement axée sur les processus budgétaires et de la gestion de la trésorerie et sur les rapports financiers. Elle entrera en service en juillet 2019 afin d'être en mesure de produire les rapports financiers consolidés exigés. Cette livraison est mise en place six mois après la mise en service de la solution financière de base, qui sera alors stabilisée et permettra aux employés de la Société d'être pleinement autonomes. Tout au long de cette période, les bases de données SAP seront alimentées de rapports financiers produits dans SAP et permettront au service des budgets et de la trésorerie de lancer les mécanismes de gestion des données financières à partir des systèmes SAP, alors mis en service. En ce qui concerne les rapports que produit la Société, préparés pour l'Assemblée nationale, la Société sera en mesure de présenter son <i>Rapport de la direction</i> d'ici avril 2019, puisque les solutions BI/BW seront disponibles à cette date. La Livraison 2 est découpée en 16 lots de travail. Le découpage des lots est similaire à la Livraison 1 et sera sensiblement le même pour les livraisons subséquentes. Pour chaque domaine, les 16 lots sont articulés de la façon suivante : • trois lots d'une durée de deux mois exécutés en parallèle pour la précision de conception de l'applicatif, des conversions et des interfaces; • six lots sur une période de quatre mois pour la réalisation des composantes de la solution en mode Agile. Ces lots couvrent les composantes de la solution applicative, les conversions et les interfaces. Pour un sujet particulier, par exemple les composantes applicatives, il s'agit de deux lots de deux mois. Chacun des lots comprenant trois « sprints » Agiles d'une durée prescrite d'un mois; • trois lots de tests échelonnés sur une période d'un mois. Les tests intégrés et les tests d'acceptation de la solution seront exécutés dans ces lots. La période d'un mois pour les tests sera suffisante puisque la réalisation sera faite en mode Agile, permettant ainsi d'accélérer la confirmation et l'acceptation des décisions de conception. De plus, le niveau de confiance envers les données sera plus élevé; • trois lots de préparation finale d'un mois. Les formations et les transferts de connaissances préalables à la mise en service de la solution ciblée par la livraison seront finalisés dans ces lots; • un lot de support post implantation de trois mois. Le support est offert par l'équipe du programme. Le lot de support couvre les trois domaines, soit la solution applicative, les conversions ainsi que les interfaces. La figure suivante illustre à haut-niveau le découpage proposé des lots pour la Livraison 2. La liste complète des lots est présentée dans la section 3.8.4.2. Calendriers de réalisation global et détaillé. Le découpage des lots sera revu à la suite de l'étape de conception générale.					

2017													2018												2019													
Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec			
2	Livraison 2 - SOR, SP, SOR, GOR																							36	36	39	39	42	42	45	48	51	51	51				

Bénéfices

En référence aux bénéfices attendus du programme de transformation, nous avons reproduit les indicateurs de suivi de ces bénéfices sur la base des processus associés et nous avons élaboré l'objectif de gain associé à chacune des livraisons.

Cette livraison permettra d'atteindre un pourcentage limité des bénéfices attendus étant donné le fait que les processus livrés sont des processus orientés vers la solution financière et les systèmes de support.

Objectif de bénéfice de la livraison		Cumuls des objectifs de bénéfice au travers des livraisons
Bénéfices totaux	0,66 %	6,81 %

Hypothèses

L'Équipe Deloitte a émis certaines hypothèses lors de la planification et l'organisation de la Livraison 2 :

- les ressources propriétaires de processus de la Société seront disponibles pour la participer aux ateliers et présentations de l'information;
- les extrants et résultats de l'exercice de revue des processus complétés dans les dernières années seront accessibles et partagés avec l'Équipe Deloitte;
- la réalisation des spécifications fonctionnelles et techniques sera faite dans le cadre des « sprints » de réalisation en mode Agile;
- les collaborateurs assignés par la Société collaboreront aux « sprints » Agiles;
- l'exécution en mode Agile permet d'accélérer les tests intégrés et d'acceptation.

Livraison 3 – Centre de services

La Livraison 3 vise les solutions utilisées dans les centres de services et les systèmes transactionnels qui supportent directement les opérations de mission de la Société. Cette livraison majeure sera exécutée dans un modèle de type « Big Bang », afin de limiter certains risques de livraison. Cette importante livraison s'amorcera dès le début du programme et s'étalera sur 29 mois de réalisation et sera suivie d'une période de support de trois mois offert par l'équipe du programme.

La Livraison 3 couvrira principalement les processus suivants :

- gérer la relation avec les usagers (GRU);
- contrôler et surveiller les personnes (CSP);
- contrôler et surveiller les véhicules (CSV),

D'autres processus complémentaires seront couverts, comme AMD et GOR. Cette troisième livraison sera la dernière du programme. La date de mise en service prévue est le **4 avril 2020**.

La stratégie de mise en œuvre proposée prend en compte l'information supplémentaire reçue lors du dialogue compétitif concernant l'arrimage important entre les différents processus qui touchent au client final, plus particulièrement au niveau du rôle de l'unité de traitement actuellement en place dans les centres de services, et l'impossibilité de découper certains processus de bout en bout. L'approche proposée permet de limiter l'utilisation de solutions de transition.

Gérer la relation avec les usagers (GRU)

La gestion de la relation usager sera principalement axée sur la gestion des relations avec les clients (les usagers de la route) et sur certaines autres activités transversales. GRU permet à la Société d'accueillir et renseigner les clients, recevoir et prendre en charge les demandes et les documents, créer le dossier client et assurer l'aiguillage vers les services appropriés. Le processus intervient également en fin de prestation de services pour une gestion centralisée de la perception, du remboursement ou du paiement des sommes dues en fonction des éléments du panier de services du client. Il comprend aussi les processus opérationnels responsables de la contestation d'une décision rendue par la Société, la réception et la gestion des plaintes, la prise de rendez-vous, le traitement de toutes les demandes d'informations spécifiques sur le dossier du client (ex. dossier de conduite) ainsi que la mise à jour des données d'identité, des coordonnées et des préférences.

La liste des processus réalisés et déployés dans le cadre de cette livraison est présentée ci-dessous.

Processus déployés dans la livraison	Solutions technologiques mises en œuvre
- GRU1 – Accueillir et renseigner le client - GRU2 – Prendre en charge les demandes et les documents - GRU3 – MAJ l'identité et préférences du client - GRU4 – Traiter les plaintes - GRU5 – Gérer les contestations devant les tribunaux - GRU6 – Répondre aux demandes d'accès à l'information - GRU7 – Percevoir, rembourser ou payer les services rendus - GRU8 – Diffuser les informations des registres de la Société - GRU9 – Gérer les rendez-vous - SOR5.8 – Autoriser les dépenses et la facturation - SPS1.3 – Prévention de la fraude - SPS1.6 – Gérer les caisses des points de service	- CRM - CDP – (CDP1, 2, 3) - MRS (Multi Resource Scheduling) - FICA/FSCD - GRC Audit Management - ECM for SAP by - Document Presentment for SAP - GRC Access Control / UY login - PO (process Orchestration) - BI – EIM

- SPS3.1 – Assister la prestation de services <i>Processus transversaux</i> - GOR3 – Mesurer la performance (besoins spécifiques) - GOR4 – Soutenir l'intelligence d'affaires - SOR6.4 – Assurer la gestion intégrée des documents - SPS1.5 – Gérer les communications écrites - SPS5 – Gérer la sécurité	
Contrôler et surveiller les personnes (CSP) Un des mandats de la Société est de gérer l'accès au réseau routier afin de réduire les risques liés à l'usage de la route et améliorer la sécurité routière en procédant à l'évaluation de la compétence et des habiletés de conduite des usagers de la route. Ce processus a pour but de délivrer les privilèges de conduire en procédant à l'évaluation de la compétence et des habiletés de conduite des usagers du réseau routier Les composantes de livraison serviront à déployer les processus de contrôle et de surveillance des personnes. La liste des processus réalisés et déployés dans le cadre de cette livraison est présentée ci-dessous.	
Processus déployés dans la livraison	Solutions technologiques mises en œuvre
- AMD1 – Gérer les vignettes pour personnes handicapées - AMD2 – Gérer les permis de chauffeur de taxi - CSP1 – Évaluer la capacité de conduire vs état de santé - CSP2 – Administrer les examens de conduite - CSP3 – Délivrer le privilège de conduire - CSP4 – Suivre le comportement des conducteurs - SPS1.3 – Prévention de la fraude <i>Processus transversaux</i> - GOR3 – Mesurer la performance (besoins spécifiques) - GOR4 – Soutenir l'intelligence d'affaires - SOR6.4 – Assurer la gestion intégrée des documents - SPS1.5 – Gérer les communications écrites - SPS5 – Gérer la sécurité	- CRM - CDP – (CDP1,2,3) ██████████ - OMS+ (DataXstream) - Blazon (██████████ by Deloitte) ██████████ ██████████ - FICA - GRC Audit Management - ECM for SAP by ██████████ ██████████ Document Presentment for SAP - GRC Access Control / UY login - PO (process Orchestration) - BI – EIM
Contrôler et surveiller les véhicules (CSV) Cette composante de livraison servira à déployer le processus de contrôle et de surveillance des véhicules en même temps que les processus de contrôle et de surveillance des personnes et la gestion de la relation avec les usagers. Le processus de contrôle et de surveillance des personnes permet de rendre les services d'affaires liés au contrôle et à la surveillance des véhicules québécois immatriculés en droit de circuler sur le réseau routier, par le biais de : - L'immatriculation des véhicules et la délivrance du privilège de circuler; - L'application des conditions liées au privilège de circuler; - L'application des conditions liées au privilège de circuler en fonction du comportement du propriétaire; - La reconnaissance de conditions particulières; - La gestion des véhicules saisis. La liste des processus réalisés et déployés dans le cadre de cette livraison est présentée ci-dessous.	
Processus déployés dans la livraison	Solutions technologiques mises en œuvre
- CSV1 – Contrôler la conformité et l'état mécanique des véhicules - CSV2 – Traiter les adhésions à l'IRP - CSV3 – Immatriculer le véhicule et délivrer le privilège de circuler - CSV4 – Contrôler la couverture d'assurance du véhicule - CSV5 – Gérer la saisie des véhicules - CSV7 – Émettre une plaque NIV - CSV8 – Traiter les autorisations particulières <i>Processus transversaux</i> - GOR3 – Mesurer la performance (besoins spécifiques) - GOR4 – Soutenir l'intelligence d'affaires - SOR6.4 – Assurer la gestion intégrée des documents - SPS1.5 – Gérer les communications écrites - SPS5 – Gérer la sécurité	- CRM - CDP – (CDP1,2,3) ██████████ - OMS+ (DataXstream) ██████████ ██████████ - FICA - GRC Audit Management - ECM for SAP by ██████████ ██████████ Document Presentment for SAP - GRC Access Control / UY login - PO (process Orchestration) - BI – EIM
Bénéfices de la Livraison 3 La réalisation de la Livraison 3 permettra de dégager 92,5% des bénéfices du programme, soit un total cumulé à 99,34 %. Le détail des indicateurs de suivi des bénéfices est présenté dans le calendrier de réalisation.	

La Livraison 3 permettra d'obtenir la majorité des bénéfices.		
	Objectif de bénéfice de la livraison	Cumuls des objectifs de bénéfice au travers des livraisons
Bénéfices totaux	92,5 %	99,34 %
Calendrier et contraintes liés à la Livraison 3		
L'une des principales contraintes que nous avons identifiée à la suite des explications de la Société concerne la disponibilité des ressources durant certaines périodes de l'année. Le calendrier que nous proposons permettra aux membres de l'équipe de la Société d'exécuter les lots de tests dans les périodes d'activités opérationnelles creuses. Bien que les périodes de tests représenteront un total d'environ cinq mois dans la livraison pour la relation avec les usagers et que le début et la fin de celles-ci chevaucheront des périodes de pointe, nous nous sommes assurés que le découpage de cette livraison fasse coïncider la mise en production de la solution avec une période d'activité creuse. Le processus <i>GRU7 – Percevoir, rembourser ou payer les services rendus</i> se compose des communications de la tarification de l'assurance. Lorsque la Livraison 2 entrera en service en juillet 2019, elle fonctionnera avec la tarification de l'assurance de l'année 2015. Ainsi, nous aurons les données de référence comparables du point de vue de la qualité de la solution, ce qui nous permettra de nous assurer que la tarification de l'assurance ne diffère pas lors de la mise hors service des anciens systèmes à la nouvelle solution SAP. Après deux mois de stabilisation, en octobre 2018, les nouvelles conditions de tarification de l'assurance devront être activées dans la solution SAP. Ce sera alors un bon moyen de confirmer que le changement de tarification de l'assurance dans la nouvelle solution est opérationnel. Les trois CDP préparés et livrés par SAP seront intégrés à la solution dans le cadre de la Livraison 3. L'Équipe Deloitte prendra en charge l'intégration de ces composantes qui sont essentiellement des développements sur mesure qui servent à étendre le concept de « Business partner » dans SAP afin de répondre aux besoins particuliers en matière de suivi de l'information sur les dossiers médicaux, les sanctions et les points de démérite. La Livraison 3 est découpée en 86 lots de travail. Pour chacun des domaines visés par la Livraison 3, le découpage par lots est identique et répète 28 lots dont la structure et la durée sont similaires : - trois lots d'une durée de deux mois exécutés en parallèle pour la précision de conception de l'applicatif, des conversions et des interfaces; 15 lots sur une période de 15 mois pour la réalisation des composantes de la solution en mode Agile. Ces lots couvrent les composantes de la solution applicative, les conversions et les interfaces. Chacun des lots comprend trois « sprints » Agiles d'une durée prescrite d'un mois. - sept lots de tests échelonnés sur une période d'un mois. Les tests intégrés et les tests d'acceptation de la solution seront exécutés dans ces lots. La période d'un mois pour les tests sera suffisante puisque la réalisation sera faite en mode Agile, permettant d'accélérer la confirmation et l'acceptation des décisions de conception. De plus, le niveau de confiance envers les données sera plus élevé. - trois lots de préparation finale échelonnés sur une période de trois mois. Les formations et les transferts de connaissances préalables à la mise en service de la solution ciblée par la livraison seront finalisés dans ces lots. De plus, il y aura un lot commun à tous les processus. Il s'agit d'un lot particulier pour la tenue d'une simulation d'une durée estimée de deux mois. La simulation va permettre de tester la solution dans des conditions les plus proches possibles de la réalité opérationnelle. Elle permettra d'apprendre et d'apporter les derniers correctifs avant de déployer la solution à l'ensemble des centres de services. Les détails de la simulation seront articulés dans le cadre de la stratégie de déploiement. La Société devra identifier le meilleur échantillon pour opérer cette simulation. La figure suivante illustre à haut-niveau le découpage proposé pour les lots de la Livraison 3. La liste complète des lots est présentée dans la section 3.8.4.2. Calendriers de réalisation global et détaillé. Le découpage des lots sera revu à la suite de l'étape de conception générale.		

Équipe Deloitte

2017												2018												2019												2020												
Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	
3.1	Livraison 3 - GRU	GRU								52	52	61	61	61	64	64	64	67	67	67	70	70	70	73	73	73	106	107	108	109	118	118	118	127	127	128	128	128	137	137	137							
3.2	Livraison 3 - CSP	CSP								55	55	76	76	76	79	79	79	82	82	82	85	85	85	88	88	88	110	111	112	113	121	121	121	127	127	131	131	131	138	138	138							
3.3	Livraison 3 - CSV	CSV, AMD								58	58	91	91	91	94	94	94	97	97	97	100	100	100	103	103	103	114	115	116	117	124	124	124	127	127	134	134	134	139	139	139							

Finalement, comme pour toutes les livraisons du programme, il y aura trois lots supplémentaires de support post implantation d'une durée de trois mois. Le support est offert par l'équipe du programme. Le lot de support couvre les trois domaines, soit la solution applicative, les conversions ainsi que les interfaces.

Hypothèses

L'Équipe Deloitte a émis certaines hypothèses lors de la planification et l'organisation de la Livraison 3 :

- les ressources propriétaires de processus de la Société seront disponibles pour la participation aux ateliers et présentations de l'information;
- les extrants et résultats de l'exercice de revue des processus complétés dans les dernières années seront accessibles et partagés avec l'Équipe Deloitte;
- la réalisation des spécifications fonctionnelles et techniques sera faite dans le cadre des « sprints » de réalisation en mode Agile;
- les collaborateurs assignés par la Société collaboreront aux « sprints » Agiles;
- l'exécution en mode Agile permet d'accélérer les tests intégrés et d'acceptation;
- la Société déterminera le bassin de population approprié (région administrative, bureau de services, etc.) pour la tenue de la simulation faisant partie de la stratégie de déploiement;
- la solution devrait être suffisamment flexible pour permettre d'intégrer des changements mineurs à n'importe quel moment, après la mise en œuvre. Toutefois, des changements réglementaires ou des modifications aux lois pourraient survenir à tout moment. La planification actuelle ne prend pas compte des périodes tampons pour intégrer des changements d'orientation ou de réglementation. Le cas échéant, les échéanciers devront être revus auprès de la Société et les impacts financiers, analysés.

Respect des orientations, des contraintes et de la réalisation des bénéfices

L'approche proposée par l'Équipe Deloitte permet une réalisation progressive des bénéfices anticipés par la Société. Les éléments fondamentaux sont adressés dès le début du programme, comme la mise en place du compte client et du compte partenaire. Toutefois, la majorité des bénéfices commenceront à se réaliser avec la mise en service de la troisième livraison qui viendra activer les fonctionnalités qui permettent l'utilisation des solutions qui appuient la réalisation des bénéfices. La Livraison 3 à elle seule permettra la réalisation de 92,53 % des bénéfices attendus. Le tableau suivant illustre la distribution de la rencontre des bénéfices selon la réalisation de la stratégie de mise en œuvre proposée.

	Principaux processus SAAQ	LIVRAISON 1		LIVRAISON 2	LIVRAISON 3			LIVRAISON IR
		SOR, SPS	GRP	SOR	GRU	CSP	CSV	IND
Bénéfices attendus par la Société	Mise en place d'un compte (29%)	3.1%	0.0%	0.0%	16.8%	4.6%	4.6%	0.0%
	Facturation du privilège de circuler (20%)	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%	10.0%	0.0%
	Communication électronique avec la clientèle (20%)	0.7%	0.7%	0.7%	7.9%	4.6%	4.9%	0.7%
	Regroupement du permis et de l'immatriculation sur la même facture (14%)	0.0%	0.0%	0.0%	4.7%	4.7%	4.7%	0.0%
	Mise en place de services Web (11%)	0.0%	0.0%	0.0%	3.9%	2.4%	4.7%	0.0%
	Mise en place d'outils de « workflow » et de reconnaissance optique de caractères (2%)	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	1.3%	0.0%	0.0%
	Mise en place d'un dossier client (2%)	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Mise en place d'un compte partenaire (2%)	0.5%	1.3%	0.0%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%
	Bénéfices composante	4.23%	1.92%	0.66%	46.13%	17.53%	28.88%	0.66%
	Bénéfices cumulés	4.23%	6.15%	6.81%	52.94%	70.47%	99.34%	100%

B. Calendriers de réalisation global et détaillé

Calendrier de réalisation global

Le programme de transformation de la Société sera réalisé par l'intermédiaire de trois livraisons majeures.

Le découpage proposé par l'Équipe Deloitte a été établi en tenant compte des principes suivants :

- Permettre la mise en production de livraisons complètes et logiques utilisables par les fonctions d'affaires
- Respecter les dates butoirs connues et les périodes de pointe
- Optimiser l'atteinte des bénéfices estimés par la Société
- Minimiser le nombre d'interfaces temporaires entre SAP et les systèmes du patrimoine
- Minimiser les solutions temporaires

La série des livraisons est optimisée afin de réduire l'étalement dans le temps de la réalisation de façon à restreindre l'apparition de risques liés aux éléments perturbateurs, tels les changements technologiques ou organisationnels. Le calendrier proposé impose aussi une certaine continuité qui soutient le rythme et le *momentum* des différentes livraisons.

Phase de Fondation

Durée : 6 mois – avril 2017 à novembre 2017

Cette première phase consiste en la phase de préparation et de conception du programme de transformation. C'est lors de cette phase que seront revus les processus et les analyses d'écarts entre les processus récemment optimisés par la Société avec la solution SAP proposée. C'est aussi lors de cette phase que les

choix technologiques et fonctionnels associés à cette solution seront confirmés. La phase de conception permettra de confirmer les différentes stratégies, soit de gestion du changement, d'assurance qualité, ainsi que celle entourant la conversion et la préparation des données. Une courte période de préparation aura lieu lors des mois d'avril et de mai 2017 afin d'outiller et de préparer les équipes de la Société et de l'Équipe Deloitte. La préparation implique une mise à niveau des outils qui seront utilisés dans le cadre du programme ainsi que des solutions fonctionnelles et technologiques qui seront déployées.

Livraison 1 – Finance et dossier partenaire

Durée : 16 mois – novembre 2017 à mars 2019

Le périmètre de la Livraison 1 regroupe les processus et fonctionnalités gravitant autour des fonctions administratives de la Société, incluant la fonction finance. La durée présentée inclut une période de support de trois mois. Cette livraison est axée sur l'implantation des solutions en support aux processus du « back-office » qui englobent les activités comptables et financières, la gestion des formations aux employés et les données maîtresses liées aux comptes clients et fournisseurs. Cette livraison représente la fondation sur laquelle reposeront toutes les autres activités opérationnelles qui seront déployées. Elle est considérée comme la base de la solution cible et permettra d'arrimer tous les autres processus et solutions à déployer dans les livraisons subséquentes. Ce sera le point de départ de la mise en œuvre de la majorité des données de base à caractère financier. Ces données seront enrichies au fur et à mesure des livraisons, telles que l'ensemble des données usagers et partenaires qui seront complétées au cours des diverses livraisons.

Livraison 2 – Finance complémentaire

Durée : 11 mois – novembre 2018 à septembre 2019

Le périmètre de la Livraison 2 regroupe les processus et fonctionnalités permettant de compléter le déploiement des fonctions Finance ainsi que les systèmes d'assistance à la prise de décision. La durée présentée inclut une période de support de trois mois. La Livraison 2 sera principalement axée sur les processus budgétaires, de la gestion de la trésorerie et sur les rapports financiers. Elle sera effectuée en juillet 2019 afin d'être en mesure de produire les rapports financiers consolidés exigés. Cette livraison est mise en place six mois après la mise en service de la solution financière de base, qui sera alors stabilisée et permettra aux employés de la Société d'être pleinement autonomes.

Livraison 3 – Centres de services

Durée : 27 mois – novembre 2017 à mars 2020

La Livraison 3 vise les solutions utilisées dans les centres de services et les systèmes transactionnels qui soutiennent directement les opérations de mission de la Société. Cette livraison majeure sera exécutée dans un modèle de type « Big Bang » afin de limiter certains risques de livraison. Cette importante livraison s'amorcera dès le début du programme et s'étalera sur 29 mois de réalisation, suivis des trois mois de support par l'équipe du programme. La Livraison 3 couvrira principalement les processus « Gérer la relation avec les usagers » (GRU), « Contrôler et surveiller les personnes » (CSP) et « Contrôler et surveiller les véhicules » (CSV). D'autres processus complémentaires seront couverts, tels AMD et GOR. Cette troisième livraison sera la dernière du programme. La date de mise en service prévue est le 31 mars 2020.

Livraison 4 RH – Gestion des ressources humaines (SOR)

Durée : 22 mois – novembre 2017 à septembre 2019

La Livraison 4 RH vise la mise en place des solutions en support au processus SOR4 – Gestion des ressources humaines. L'Équipe Deloitte propose de scinder l'implantation des fonctionnalités RH en deux (2) vagues consécutives. La première vague sera exécutée en ligne avec la Livraison 1. Les fonctionnalités et données maîtresses qui soutiennent la gestion des employés sont requises pour la mise en œuvre de la solution globale proposée. De plus, cette première vague permettra de déployer les outils de gestion de la formation (LMS) qui seront utilisés dans le cadre des opérations de la Société. La vague 1 du déploiement RH vise la mise en place des éléments suivants :

- dossier employé;
- système de formation;
- planification d'effectifs.

La deuxième vague sera exécutée simultanément à la Livraison 2. Cette vague vise à compléter la mise en place des éléments suivants :

- gestion de la performance;
- avantages sociaux et relations de travail;
- rapport de gestion.

Livraison IR – Indemniser et réhabiliter (IND)

Durée : 15 mois – novembre 2019 à mars 2021

Dans le cadre de la portée du programme, les processus qui touchent l'indemnisation et la réhabilitation des personnes accidentées de la route seront traités dans le lot de conception (Fondation), conformément à au document d'appel d'offre. L'Équipe Deloitte propose que cette phase débute à la fin de la Livraison 3. La date de mise en production cible serait en décembre 2020 pour ainsi clôturer le programme de transformation. Trois mois de support post implantation sont planifiés pour les trois premiers mois de 2021.

Pour plus de détails sur les calendriers de réalisation, veuillez vous référer à la section **3.8.4.2 Calendriers de réalisation global et détaillé**.

Mise à jour technique

L'Équipe Deloitte a prévu une banque d'heures afin de réaliser la mise à jour de la solution déployée dans le cadre du programme. Pour des raisons d'efficacité et en nous inspirant des meilleures pratiques, nous proposons que cette mise à niveau soit réalisée au courant de l'année 6 du programme.

Une mise à jour technique implique que les efforts soient mis sur la mise à niveau des logiciels sans changements aux fonctionnalités déployées dans le cadre du programme. La mise à jour dite « technique » limite les travaux typiquement associés à la revue des processus d'affaires pour se concentrer sur la mise à jour des logiciels et de l'infrastructure qui les supporte.

La mise à niveau se déroulera sur une période totale de 12 mois. Le rafraichissement des environnements et de la technologie sera fait en premier, et se déroulera sur une période totale de 6 mois.

Les activités de mise à niveau logiciels sont exécutées dans les mois suivants, soit lorsque les environnements dédiés sont devenus disponibles. La mise à jour des logiciels de la solution d'affaires, quant à elle, est d'une durée de 9 mois, dont quelques mois se déroulent en parallèle à la mise à jour des infrastructures.

Nous proposons une banque d'heures composée d'efforts combinés entre les ressources de l'Équipe Deloitte et de la Société. L'estimation a pris en compte :

- le périmètre fonctionnel;
- l'envergure des heures de réalisation du programme d'implantation;
- une approche pour la mise en jour qui prend en compte l'approche même de la réalisation du programme
- la participation de la Société et du Centre d'expertise.

Banque d'heures proposée :

	Équipe Deloitte	Société	Total
Heures :	74 652	72 428	147 080

Mise à jour des équipements et de l'infrastructure :

Nous avons considéré les efforts typiquement requis pour le support de la solution d'infrastructure ainsi que pour l'analyse des recommandations de l'équipementier dans l'évaluation des efforts. Dans les efforts de rafraichissement que nous avons chiffrés, nous avons prévus de couvrir les éléments suivants :

- Analyse des propositions de l'équipementier HPE
- Revue et mise à jour de l'architecture technologique
- Design du processus de migration lié à la mise à niveau
- Mise en place de la nouvelle infrastructure
- Mise à jour de l'environnement PGI vers la nouvelle infrastructure
- Mise à jour des applications et logiciels requis sur les équipements
- Mise hors service de l'environnement technologique désuet

Pour ce qui est du rafraichissement des équipements, nous avons opté pour les hypothèses suivantes :

- Conserver en grande partie l'équipement réseau
- Mise à jour des équipements de sécurité réseau (Pare-feu, IPS, etc.)
- Conserver les équipements SAN
- Mise à jour des équipements de Storage et Sauvegarde
- Conserver les boîtiers C-7000 et mettre à jours les lames (bl460)
- Mise à niveau des serveurs SAP (CS500)

Mise à jour des logiciels et applications de la solution d'affaires :

Dans les efforts de mise à niveau de la solution d'affaires, nous avons prévus de couvrir les éléments suivants:

- Mise à niveau de la solution d'affaires, incluant les solutions SAP et les applications complémentaires (OMS+, etc.)
- Revue des développements et des configurations
- Validation des programmes d'interfaces
- Séances de tests élaborées, exécutées conjointement avec la communauté des usagers
- Heures de gestion de projet, en lien avec le cadre de gouvernance et les outils de gestion utilisés dans le cadre du Programme d'implantation
- Collaboration étroite avec les ressources du Centre d'expertise afin d'assurer la continuité et pérennité du support

Certaines hypothèses ont été mises de l'avant afin d'être en mesure de procéder à une estimation la plus précise possible :

- La période de mise à niveau est associée à une période de gel fonctionnel
- La mise à jour est dite « technique ». Les efforts se concentrent sur la mise à jour des applications. Il n'y a pas de revue des processus ou d'ajout de nouvelles fonctionnalités

- Les applications infonuagiques (ex. ██████████) ne sont pas dans le périmètre de cette mise à niveau puisqu'elles sont mises à niveau constamment dans le modèle distribué de l'infonuagique
- Les ressources d'affaires de la Société auront une participation accrue, notamment au niveau des tests de régression et des approbations

L'Équipe Deloitte travaillera avec la Société pour raffiner la stratégie et les estimés au courant du programme de réalisation.

C. Tableau des efforts

Pour plus de détails sur les estimations d'efforts, veuillez vous référer à la section 3.8.4.3 Tableau des efforts.

D. Description de l'impact de réaliser et déployer le processus d'entreprise « Indemniser et réhabiliter les personnes accidentées de la route » sur la stratégie de mise en œuvre et le calendrier de réalisation

Nous présentons dans cette section notre réponse aux attentes de la Société pour la description de l'impact de réaliser et déployer le processus d'entreprise « Indemniser et réhabiliter les personnes accidentées de la route » sur la stratégie de mise en œuvre et le calendrier de réalisation.

Déployer les processus Indemniser et réhabiliter les personnes accidentées de la route

Dans le cadre de la portée du programme, les processus d'indemnisation et de réhabilitation des personnes accidentées de la route seront traités dans le lot de conception (Fondation), conformément au document d'appel d'offre.

Si cette livraison devait être réalisée et déployée dans le cadre du programme, cette étape débiterait à la fin de la Livraison 3. La date de mise en production cible serait en décembre 2020 pour ainsi clôturer le programme de transformation avec cette livraison. Trois mois de support post implantation seraient planifiés pour les trois premiers mois de 2021.

Bénéfices

L'impact de la réalisation de la livraison IR permettra d'atteindre un bénéfice de 0,66 % et ainsi d'atteindre les bénéfices à 100 %. Le détail des indicateurs de suivi des bénéfices est présenté dans le calendrier de réalisation.

	Objectif de bénéfice de la livraison	Cumuls des objectifs de bénéfice au travers des livraisons
Bénéfices totaux	0,66 %	100 %

L'impact de la livraison IR permettra également de couvrir l'ensemble des processus de bout en bout et ainsi de bénéficier des processus optimisés et intégrés dans l'ensemble de la solution cible, tel qu'ils ont été définis dans le lot de fondation.

La liste des processus réalisés et déployés dans le cadre de la livraison IR est présentée ci-dessous.

Processus déployés dans la sous-livraison	Solutions technologiques mises en œuvre
• IND1 – Initier le traitement de la demande d'indemnité • IND2 – Autoriser et rembourser un frais • IND3 – Traiter les indemnités versées sous forme de rente • IND4 – Traiter les indemnités forfaitaires • IND5 – Soutenir la réintégration • IND6 – Traiter la demande de révision Processus transversaux • GOR3 – Mesurer la performance (besoins spécifiques) • GOR4 – Soutenir l'intelligence d'affaires • SOR6.4 – Assurer la gestion intégrée des documents • SPS1.5 – Gérer les communications écrites • SPS5 – Gérer la sécurité	• FS-Claims • FS/CD • CRM • ██████████ • FICA/FSCD • GRC Audit Management • ECM for SAP by ██████████ • ██████████ Document Presentment for SAP • GRC Access Control / UY login • PO (process Orchestration) • BI – EIM

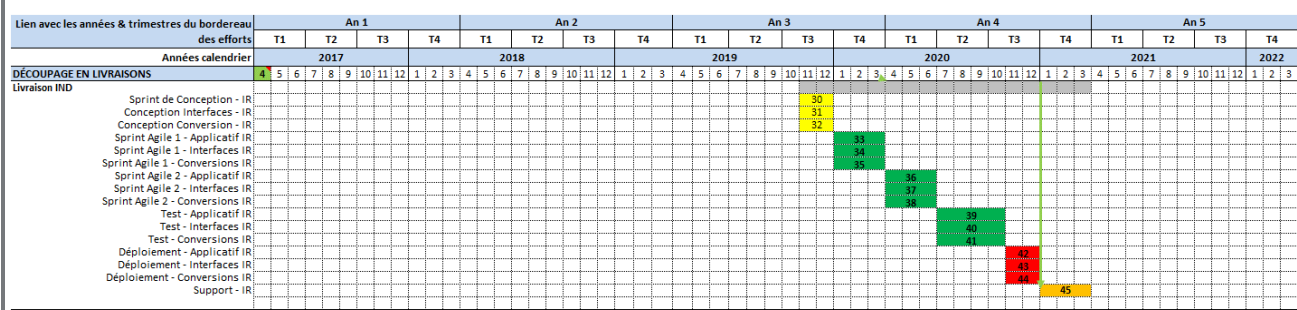
Calendrier et contraintes liés à la livraison IR

La plage proposée pour la réalisation de la solution en support aux processus IND se situe à la fin du programme soit entre novembre 2019 et mars 2021.

Lien avec les années & trimestres du bordereau des efforts	An 1				An 2				An 3				An 4				An 5																			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4																
	Années calendrier				2017				2018				2019				2020				2021				2022											
DÉCOUPAGE EN LIVRAISONS	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Livraison 0 - Conception générale																																				
Livraison 1 - Finance et dossier partenaire																																				
Livraison 2 - Finance avancée																																				
Livraison 3 - Centre de services																																				
Livraison IR - Indemniser et Réhabiliter																																				

L'approche de réalisation proposée est alignée aux autres phases du programme et suit la même logique de découpage par lot. La précision de conception, qui sert à rafraîchir la conception d'origine, prendra place au

début de la période, soit en novembre et en décembre 2019. Ensuite, les lots de réalisation en mode Agile suivront. Une période de quatre mois est prévue pour les tests intégrés et les tests d'acceptation. Une période de deux mois pour la préparation finale et le déploiement est prévue aux mois de novembre et de décembre 2020. Comme pour les autres livraisons, une période de support post implantation de trois mois est offerte par l'équipe du programme suite à la mise en service.



Bien que l'analyse d'impact soit conduite de façon plus détaillée dans le cadre de la phase de conception générale, l'Équipe Deloitte prévoit que les impacts seront limités puisque le domaine fonctionnel associé à cette livraison est relativement isolé. Pour l'instant, cette livraison est autoportante, c'est-à-dire qu'elle est analysée et planifiée de façon autonome.

Toutefois, consciente de l'importante charge que le programme de transformation pose sur l'organisation de la Société, l'Équipe Deloitte entrevoit que cette livraison ne pourra être réalisée avant la fin de la Livraison 3. L'exécution en parallèle augmenterait le niveau des risques de réalisation du programme, étant donné la pression accrue sur l'organisation.

E. L'Alliance doit aussi décrire l'impact de réaliser et déployer le processus de « Gestion des ressources humaines » (SOR4), en tenant compte des fonctions spécifiées dans l'addenda, sur la stratégie de mise en œuvre et le calendrier de réalisation.

Nous présentons dans cette section notre réponse aux attentes de la Société pour la description de l'impact de réaliser et déployer le processus d'entreprise « Gestion des ressources humaines » sur la stratégie de mise en œuvre et le calendrier de réalisation.

L'Équipe Deloitte propose de réaliser l'implantation de la solution RH et des outils [redacted] dès le début du programme.

L'approche proposée vise à réaliser l'implantation en deux vagues, alignées avec les dates de mise en service de la Livraison 1 et de la Livraison 2.

Périmètre

Processus déployés dans la sous-livraison 4 RH	Solutions technologiques mises en œuvre
• SOR4 – Gestion des ressources humaines – Développement organisationnel – Rémunération et avantages sociaux – Gestion de la main-d'œuvre – Relations de travail – Santé des personnes	• SFSF [redacted] • SFSF LMS • SFSF Workforce Software • SFSF Onboarding • SFSF Performance and Goals • SFSF Compensation • SFSF Succession Planning • SFSF Workforce Analytics and Planning (1 Core metric pack and 2 other metric packs) • PO (process Orchestration) • BI – EIM

Le périmètre touche les processus de développement organisationnel, de gestion de la rémunération et des avantages sociaux, de gestion de la main-d'œuvre, de gestion des relations de travail et des processus de gestion de la santé des personnes. Le périmètre précis sera déterminé et confirmé dans le cadre de la conception générale durant la Fondation. Les estimés fournis à titre budgétaire comprennent les activités de première et deuxième priorité présentées par la Société dans le cadre du dialogue compétitif.

Les activités de conception pour le domaine RH seront exécutées simultanément à la conception générale de la solution globale. Planifiés pour une durée de huit semaines, les ateliers de conception prendront place vers la fin de la période de conception générale du programme et la même approche que pour le reste du programme suivra. Le volet RH suivra le cadre de gouvernance du programme.

La première vague sera exécutée en ligne avec la Livraison 1. Les fonctionnalités et données maîtresses qui soutiennent la gestion des employés sont requises pour la mise en œuvre de la solution globale proposée. De plus, cette première vague permettra de déployer les outils de gestion de la formation (LMS) qui seront utilisés dans le cadre des opérations de la Société. La vague 1 du déploiement RH vise la mise en place des éléments suivants :

- dossier employé;
- système de formation;
- planification d'effectifs.

La deuxième vague sera exécutée simultanément à la Livraison 2. Cette vague vise à compléter la mise en place des éléments suivants :

- gestion de la performance;
- avantages sociaux et relations de travail;
- rapport de gestion.

Après le déploiement des outils, le système actuel ARH pourra être retiré des opérations.

Calendrier

En référence au calendrier global de réalisation du programme, le déploiement de la solution sera organisé de la façon suivante :

- Vague 1 – novembre 2017 à décembre 2018;
- Vague 2 – janvier 2018 à septembre 2019.

Les deux dates de mise en production sont alignées avec les dates de basculement des Livraisons 1 et 2.



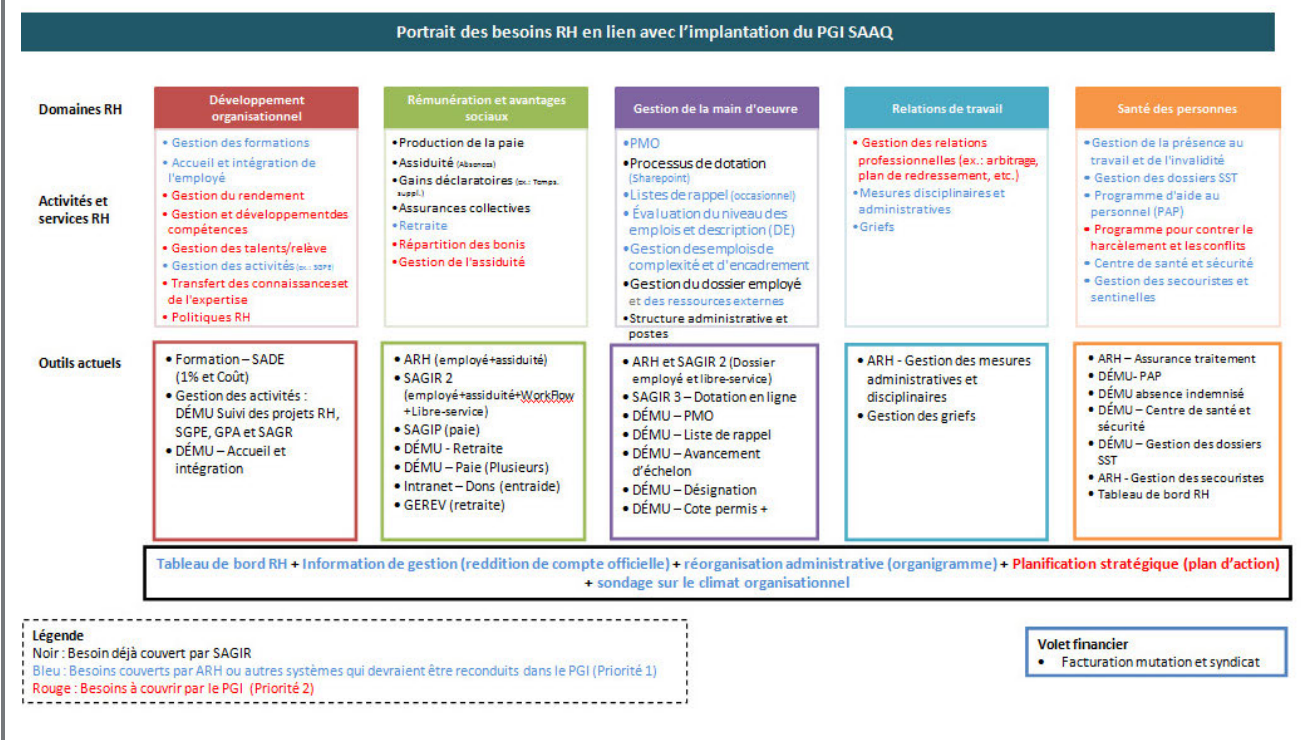
La réalisation du domaine RH comporte un total de 32 lots, soit 16 pour chacune des vagues en respect du découpage proposé pour le programme et l'intégration de la méthodologie Hybride Agile utilisée en réalisation.

Hypothèses de planification

Voici certaines hypothèses utilisées dans le cadre de la planification :

- une interface sera développée entre [redacted] (EC) vers SAGIR;
- une interface entre le module Payroll sera développée pour la communication avec SAGIR – interface sortante;
- interface entre le module [redacted] vers le système de paye;
- les notions de recrutement et dotation ne sont pas prévues dans les estimés;
- l'implantation du module EmployeeCentral doit se faire avant ou simultanément à la Livraison 1 (début 2018);
- la gestion de griefs, de l'arbitrage et des mesures disciplinaires sera effectuée avec EC MDF;
- la gestion de la santé et sécurité au travail sera effectuée avec EC MDF.

Le tableau qui suit est une représentation graphique du périmètre des activités de gestion des ressources humaines à la Société, telle qu'elle nous a été communiquée lors du dialogue compétitif. Il présente par domaine d'activités de gestion des ressources humaines, les principales activités au périmètre. De plus, il trace les attentes en matière de prise en charge ou non par la solution PGI.



3.8.4.1.1 Portée des livraisons de la mise en œuvre de la solution proposée

Note importante sur la portée du contenu du tableau 'Portée des livraisons de la mise en œuvre de la solution proposée':
Veuillez noter que la liste suivante n'est pas exhaustive mais complémentaire à l'ensemble des documents de l'appel d'offres P22899-3 (incluant les addendas). Cette liste a pour objectif ce qui est inclus dans la portée de chaque livraison et pour lesquelles des efforts de l'Alliance / SAAQ doivent être estimés et inclus selon le cas dans un/plusieurs lot(s) dans le tableau des efforts. (AO section 3.5)

Portée des livraisons de la mise en œuvre de la solution proposée		Référence AO P22899-3	Veuillez cocher la (les) livraison(s) concernée(s)										Précisions (s'il y a lieu)
ID	Description		0	1	2	3	4	5	6	7	8	IR	
1	Travaux préparatoires (livraison 0)												
1.1	Planification	AO section 2.10.10 A#12-Q#101 A#13-Q#118	X										
1.2	Formation initiale projet	AO section A#12-Q#101 A#13-Q#118	X										
1.3	Conception de la solution	AO section A#12-Q#101 A#13-Q#118	X										La phase de conception de la solution couvre les activités décrites dans la section 3.8.4.1 du document. En particulier, les activités de conception détaillées (spécification fonctionnelles, paramétrage du progiciel, etc.) font partie de la phase de réalisation livrée en mode Agile.
1.4	Conception du modèle d'organisation du centre d'expertise	AO section 2.10.10 A#12-Q#101 A#13-Q#118	X										
1.5	Si requis, veuillez insérer d'autres rubriques												
2	Processus opérationnels et informationnels faisant partie de la portée												
AMD1	Gérer les vignettes pour personnes handicapées	Annexe D section 7 CR section 2.4.2	X			X							

AMD2	Gérer les permis de chauffeur de taxi	Annexe D section 7 CR section 2.4.2	X			X							
CSP1	Évaluer la capacité de conduire vs l'état de santé	Annexe D section 4 CR section 2.4.3	X			X							
CSP2	Administrer les examens de conduite	Annexe D section 4 CR section 2.4.3	X			X							
CSP3	Délivrer le privilège de conduire	Annexe D section 4 CR section 2.4.3	X			X							
CSP4	Suivre le comportement des conducteurs	Annexe D section 4 CR section 2.4.3 A#4-Q#29	X			X							
CSV1	Contrôler la conformité et l'état mécanique des véhicules	Annexe D section 5 CR section 2.4.4	X			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			X							
CSV3	Immatriculer le véhicule et délivrer le privilège de circuler	Annexe D section 5 CR section 2.4.4	X			X							
CSV4	Contrôler la couverture d'assurance du véhicule	Annexe D section 5 CR section 2.4.4	X			X							
CSV5	Gérer la saisie des véhicules	Annexe D section 5 CR section 2.4.4	X			X							

CSV7	Émettre plaque NIV	Annexe D section 5 CR section 2.4.4	X			X							
CSV8	Traiter les autorisations particulières	Annexe D section 5 CR section 2.4.4	X			X							
GOR4	Soutenir l'intelligence d'affaires	AO section 2.6.3 CR section 2.5	X	X	X	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	X									
GRP2	Identifier le partenaire et aiguiller les demandes et les documents	Annexe D section 8 CR section 2.4.5	X	X									
GRP3	Saisir et gérer les termes de l'obligation	Annexe D section 8 CR section 2.4.5 A#5-Q#55	X	X									
GRP4	Confirmer les obligations financières	Annexe D section 8 CR section 2.4.5 A#5-Q#56-57-58	X	X									
GRU1	Accueillir et renseigner le client	Annexe D section 3 CR section 2.4.6	X			X							
GRU2	Prendre en charge les demandes et les documents	Annexe D section 3 CR section 2.4.6	X			X							
GRU3	MAJ de l'identité et préférences du client	Annexe D section 3 CR section 2.4.6	X			X							

GRU4	Traiter les plaintes	Annexe D section 3 CR section 2.4.6	X			X							
GRU5	Gérer les contestations devant les tribunaux	Annexe D section 3 CR section 2.4.6	X			X							
GRU6	Répondre aux demandes d'accès à l'information	Annexe D section 3 CR section 2.4.6	X			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	X		X							Le volet comptabilisation du panier de service est implanté lors de la Livraison 1. La gestion du panier de service incluant les encaissements et paiements est implantée en Livraison 3.
GRU8	Diffuser les informations des registres de la Société	Annexe D section 3 CR section 2.4.6 A#12-Q#111	X			X							
GRU9	Gérer les rendez-vous	Annexe D section 3 CR section 2.4.6	X			X							
SOR3.1	Assurer la qualité des processus et des solutions	Annexe D section 9 CR section 2.4.8	X		X								
SOR4	Gestion des ressources humaines	Annexe D section 9 CR section 2.4.8	X	X			X						Une partie des fonctionnalités RH (mise en place de l'organisation, dossier employé, gestion des effectifs et des assignations, gestion de la formation et des compétences) sera implantée en Livraison 1. Le reste des fonctionnalités RH est prévu en Livraison 4.
SOR5.1	Percevoir et recouvrer les sommes dues	Annexe D section 9 CR section 2.4.8	X	X		X							Certains aspects du processus de recouvrement seront pleinement implantés en Livraison 3 avec l'implantation du module CRM.

SOR5.2	Payer les sommes dues	Annexe D section 9 CR section 2.4.8	X	X									
SOR5.4	Gérer la trésorerie	Annexe D section 9 CR section 2.4.8	X		X								
SOR5.5	Gérer le budget	Annexe D section 9 CR section 2.4.8	X		X								
SOR5.6	Préparer les états financiers	Annexe D section 9 CR section 2.4.8	X	X	X								Certains ajustements sont prévus lors de la Livraison 2.
SOR5.8	Autoriser les dépenses et la facturation	Annexe D section 9 CR section 2.4.8	X	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										Le processus SOR5.9 continuera à être supporté par le système ACT. Dans le cadre du programme, l'alimentation du système ACT avec les données provenant du PGI sera assurée.
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										Le processus SOR5.10 continuera à être supporté par le système AET. Dans le cadre du programme, l'alimentation du système AET avec les données provenant du PGI sera assurée.
SOR6.1	Entretenir les locaux et les espaces de travail	Annexe D section 9 CR section 2.4.8	X	X									
SOR6.3	Gérer le matériel	Annexe D section 9 CR section 2.4.8	X	X									
SOR6.4	Assurer la gestion intégrée des documents	Annexe D section 9 CR section 2.4.8	X	X									

SOR8.1	Gérer les demandes	Annexe D section 9 CR section 2.4.8	X	X										
SOR8.2	Gérer les projets	Annexe D section 9 CR section 2.4.8	X	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							X	Le volet de gestion des enquêtes pour les fraudes sera implanté dans la Livraison 3. Le volet d'identification des dossiers possiblement frauduleux (supporté par SAP Fraud management pour la corrélation de données) sera implanté progressivement en Livraisons 2 et 3 après le déploiement des processus.
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	X	X	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			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										
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	X	X						X	
	<i>Si requis, veuillez insérer d'autres rubriques</i>													
3	Besoins généraux faisant partie de la portée													
GEN	Alerte	Annexe D section 2 CR section 2.4.1	X	X	X	X	X						X	
GEN	Annulation de service	Annexe D section 2 CR section 2.4.1	X			X								
GEN	Compte-client	Annexe D section 2 CR section 2.4.1	X	X		X							X	
GEN	Dossier-client	Annexe D section 2 CR section 2.4.1	X	X		X							X	
GEN	Dossier-partenaire	Annexe D section 2 CR section 2.4.1	X	X									X	
GEN	Dossier véhicule	Annexe D section 2 CR section 2.4.1	X			X								

GEN	Évènement	Annexe D section 2 CR section 2.4.1	X	X		X						X	
GEN	Limitation d'agir	Annexe D section 2 CR section 2.4.1	X			X							
GEN	Localisation géographique / Gestion centrale des adresses	Annexe D section 2 CR section 2.4.1	X	X		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	X		X	X					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	X	X	X						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		X	X						X	
GEN	Redressement	Annexe D section 2 CR section 2.4.1	X	X		X						X	
GEN	Renouvellement	Annexe D section 2 CR section 2.4.1 A#13-Q#122	X			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	X	X	X	X					X	

GEN	Simulation	Annexe D section 2 CR section 2.4.1	X			X							
GEN	Sondage	Annexe D section 2 CR section 2.4.1	X			X							
GEN	Tarification	Annexe D section 2 CR section 2.4.1	X			X						X	
GEN	Visite	Annexe D section 2 CR section 2.4.1	X			X							
GEN	Workflow	Annexe D section 2 CR section 2.4.1	X	X	X	X	X					X	
	<i>Si requis, veuillez insérer d'autres rubriques d'efforts</i>												
4	Processus IND Indemniser et Réadapter (IR)												
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									X	
IND2	Autoriser et rembourser un frais	Annexe D section 6 CR section 2.4.7 A#38-Q#191	X									X	
IND3	Traiter les indemnités versées sous forme de rentes	Annexe D section 6 CR section 2.4.7 A#38-Q#191	X									X	
IND4	Traiter les indemnités forfaitaires	Annexe D section 6	X									X	

		CR section 2.4.7 A#38-Q#191													
IND5	Soutenir la réintégration	Annexe D section 6 CR section 2.4.7 A#38-Q#191	X											X	
IND6	Traiter la demande de révision	Annexe D section 6 CR section 2.4.7 A#38-Q#191	X											X	
	Si requis, veuillez insérer d'autres rubriques														
5	Rubriques des principaux progiciels à intégrer à la solution proposée														
5.1	CTI - Suite ████████	AO section 2.3.3.2 tableau 5	X			X									
5.2	RVI - █████	AO section 2.3.3.2 tableau 5	X			X									
5.3	Acquéreur bancaire - ██████████ (TPV)	AO section 2.3.3.2 tableau 5	X			X									
5.4	Examens théoriques (EXAMINER)	AO section 2.3.3.2 tableau 5	X			X									
5.5	Validation du NIV (VINtelligence)	AO section 2.3.3.2 tableau 5	X			X									
5.6	Solution d'impression du permis de conduire (GEMALTO)	AO section 2.3.3.2 tableau 5	X			X									
5.7	Gestion des files d'attentes (██████)	AO section 2.3.3.2 tableau 5	X			X									
5.8	Poste photo	AO section 2.3.3.2 tableau 5	X			X									
5.9	Traitement des avis de paiement (██████ 300)	AO section 2.3.3.2 tableau 5	X			X									

5.10	Reconnaissance optique de caractères (OCR) et intégration à la numérisation	Annexe D section 2 CR section 2.4.1 A#7-Q#85 A#12-Q#113 A#17-Q#136	X	X	X	X	X						X	
5.11	Si requis, veuillez insérer d'autres rubriques													
6	Rubriques "autres" faisant partie de la portée de réalisation du programme de transformation													
6.1	Définition du contenu des portails internes / externes	A#11-Q#97	X	X	X	X	X						X	La technologie et l'orientation concernant l'évolution ou le remplacement des sites internes et externes se feront durant la phase de Fondation. Toutefois, l'hypothèse a été établie que l'ensemble des sites ne serait pas refait, mais qu'ils seraient plutôt modifiés pour intégrer les nouvelles fonctionnalités apportées par la solution.
6.2	Vision globale de la navigation et de l'ergonomie – « <i>expérience client et utilisateur</i> »	Sections 3.3.6.2.3, 3.3.6.3.1	X	X	X	X	X						X	La définition de la vision de la navigation et l'ergonomie seront réalisées durant la phase de Fondation. La mise en œuvre sera progressive au cours des différentes livraisons.
6.3	Mise en œuvre des mécanismes requis de gestion et contrôle des processus (GRC : Gouvernance, Risques et Contrôles)	AO sections 2.10.16.1 2.10.16.3	X	X	X	X	X						X	La définition des mécanismes requis sera réalisée durant la phase de Fondation. La mise en œuvre sera progressive au cours des différentes livraisons.
6.4	Mise en œuvre des solutions requises pour assurer la continuité des échanges d'information avec les partenaires de la SAAQ (plus de 1400)	AO section 2.3.3.2 (pages 37-38) Annexe C.12 (pages 91-92)	X	X	X	X	X						X	La définition des mécanismes requis sera réalisée durant la phase de Fondation. La mise en œuvre sera progressive au cours des différentes livraisons.
6.5	Conversion des données pour les services professionnels en intégration fonctionnelle	AO section 2.10.11	X	X	X	X	X						X	
6.6	Conversion des données pour les services professionnels en intégration technologique répartie en fonction de la matrice des rôles et responsabilités	AO section 2.10.12 Tableau 20 page 130	X	X	X	X	X						X	
6.7	Mises à niveau requises de logiciels et d'infrastructures technologiques pour assurer la pérennité de la solution proposée pour les 10 prochaines années, soit durant la réalisation du	AO section 2.6.2, 2.10.10 CR 2.20.3 (A) Addenda traitant						X						Ces activités ne font pas partie d'une des livraisons du plan d'implantation, mais elles sont planifiées au cours des années 5 à 10 dans le cadre du support correctif et évolutif.

	programme de transformation et par la suite pour l'évolution de la solution.	des précisions « Vision d'affaires »													
6.8	<i>Si requis, veuillez insérer d'autres rubriques</i>														
7	Rubriques pour assurer le support, l'exploitation, l'évolution et la pérennité de la solution proposée (centre de support & centre d'excellence)														
7.1	Support, exploitation de la solution proposée durant la réalisation du programme	A#20-21-Q#144 A#22-23-Q#146	X	X	X	X	X						X	Ces activités ne font pas partie d'une des livraisons du plan d'implantation, mais elles sont planifiées au cours des années 2 à 10 dans le cadre du support correctif et évolutif.	
7.2	Support, exploitation, évolution et pérennité de la solution proposée - inclure les efforts de mise à niveau de la solution - exclure les efforts pour la solution proposée pour les processus IND	Addenda apportant des précisions sur comment compléter le tableau des efforts	X										X	Nous avons considéré les efforts typiquement requis pour le support des solutions applicatives et d'infrastructure ainsi que pour l'analyse des recommandations des éditeurs et des équipementiers dans l'évaluation des efforts. Les efforts requis pour les mises à jour majeures (upgrade technique) et le rafraichissement des équipements feront l'objet de projets séparés et chiffrés dans la banque d'heure à notre offre de service.	
7.3	Support, exploitation et évolution de la solution proposée pour les processus IND - exclure les efforts de mise à niveau de la solution proposée pour les processus IND	Addenda apportant des précisions sur comment compléter le tableau des efforts	X										X	Ces activités ne font pas partie d'une des livraisons du plan d'implantation, mais elles sont planifiées au cours des années 5 à 10 dans le cadre du support correctif et évolutif.	
7.4	<i>Si requis, veuillez insérer d'autres rubriques</i>														
8	Liste des produits déployés selon le découpage en livraison de la stratégie de mise en œuvre proposée														
8.1	SAP S/4HANA Enterprise Mgt			X											
8.2	SAP S/4HANA for Subscription Billing					X									
8.3	SAP Extend Procurement, Public Sector and Regulated Industries			X											
8.4	SAP Financial Closing Cockpit			X											
8.5	SAP █████ Finance for Cash Management				X										
8.6	SAP CRM Sales					X									

8.7	SAP CRM Service			X		x								
8.8	SAP █████ Customer Experience - Revenue			X		x								Déployé en Livraison 1 pour les besoins de la PAS en lien avec GRP. La majorité des services en lien avec GRU, CSP et CSV est prévue en Livraison 2.
8.9	SAP █████ Marketing					X								Inclut les sous-composantes Data █████ Segmentation, Acquisition, Recom, Insight et Planning
8.10	SAP Claims Management Health for Insurance												X	
8.11	SAP Collection and disbursement for insurance												X	
8.12	SAP Fraud Management				X	x							x	
8.13	SAP Business Objects Disclosure Management				X									
8.14	SAP Business Objects Planning and Consolidation				X									
8.15	SAP BusinessObjects Enterprise			X	x	x							x	
8.16	SAP BusinessObjects Predictive Analytics			X	x	x							x	Inclut les sous-composantes Modeler et Suite
8.17	SAP █████ Vora			X	x	x							x	
8.18	SAP █████ Enterprise Edition and runtime edition for Applications & SAP BW			X	x	x							x	
8.19	Hortonworks Data Platform for SAP Software			X	x	x							x	
8.20	SAP Data Services			X	x	x							x	Déployé en Livraison 1 et utilisé dans tous les cycles de conversion
8.21	SAP Mobile Platform													
8.22	SAP Gateway for Microsoft			X										
8.23	SAP Enterprise Threat Detection				X									
8.24	SAP Process Orchestration			X	x	x							x	
8.25	SAP █████		X											

8.26	██████████ Adapter for SAP Quality Center by HP		X											
8.27	SAP Test Acceleration and Optimisation		X											
8.28	SAP Quality Center by HP		X										Premier Edition with UFT, Test Director module	
8.29	SAP LoadRunner by HP, performance center edition		X											
8.30	SAP ██████████ Cloud Platform, SAP Web IDE		X											
8.31	██████████ Access Control			X										
8.32	██████████ Process Control			X										
8.33	SAP Audit Management				X									
8.34	SAP Strategy Management, édition professionnelle				X									
8.35	SAP Workforce Performance Builder		X										Edition Enterprise, Producteur de contenu, Navigator	
8.36	SAP Extended ECM for SAP by ██████████ for ██████████			X										
8.37	SAP Content Management for Microsoft SharePoint by ██████████			X										
8.38	SAP Digital Content Processing by ██████████ for SAP ██████████			X										
8.39	SAP Invoice Management by ██████████ for SAP ██████████			X										
8.40	OCR Option for SAP Invoice Management by ██████████			X										
8.41	Extended ECM ██████████ for SAP ██████████			X			x							
8.42	CDP - Points d'inaptitude					X								
8.43	CDP - Registre des sanctions					X								
8.44	CDP - Dossier médical					X								
8.45	SAP Time & Attendance Management by WFS			X										
8.46	SAP SFSF ██████████			X			x							

8.47	SAP SFSF Learning			X									
8.48	SAP SFSF Performance & Goals						X						
8.49	SAP SFSF Workforce Analytics & workforce Planning			X									
8.50	SAP Jam, Advanced, user			X									
8.51	SAP ██████████ Compensation						X						
8.52	SAP ██████████ Succession & Development						X						
8.53	SAP ██████████ Onboarding						X						
8.54	Preferred Care, ██████████						X						
8.55	██████████ professional expense with BI			X									
8.56	██████████ - Travel Booking Professional			X									
8.57	SAP Multi-Resource Scheduling						X						
8.58	SAP EHS Management, Health and Safety Management						X						
8.59	SAP EHS Management, Incident Management						X						
8.60	██████████ EWD						X						
8.61	DataExstream OMS+						X						
8.62	Axonify		X										

3.8.4.1.2 Tableau synthèse des types d’objet de développement

Dans cette section, nous vous présentons les objets que nous allons développer dans l'ensemble des livraisons et des lots. L'objectif de ces objets est de bonifier la solution cible afin de la rendre plus simple d'utilisation et plus adaptée à l'expérience de l'utilisateur final. Bien entendu, cette approche se base sur la méthodologie EVD Agile où les équipes d'intégration fonctionnelle et les équipes d'intégration technologique travaillent avec des « user-stories » pour développer ces objets. Afin d'interpréter un exemple concret de cette approche en mode Agile, l'équipe d'intégration fonctionnelle produit un document de spécification fonctionnel regroupant l'ensemble des besoins d'affaires. Ainsi, chaque document de spécification fonctionnelle est un livrable de projet et aussi un « user-story ». Ce « user-story » devient un intrant à l'équipe d'intégration technologique qui va principalement effectuer trois activités en mode Agile : le document de spécification technique, le développement du code et finalement le test unitaire répondant aux exigences de la spécification fonctionnelle. Ce procédé s'applique pour l'ensemble des objets de développement, tel que les écrans ■■■■■ les BRF+, les workflows, les formulaires ou encore les développements de rapports.

Dans le cadre du programme, nous souhaitons faire profiter la Société de l'expertise de nos centres de développement. Ces centres de développement, basés à l'étranger (Maroc et Île Maurice), feront partie intégrante de l'équipe d'intégration technologique et seront, dépendamment des objets et des sujets concernés, sous la responsabilité directe des leads solution, conversion ou intégration.

Nous souhaitons également mettre l'accent sur le développement des interfaces. Dans ce contexte et lors du dialogue compétitif, nous avons acquis une meilleure compréhension des systèmes patrimoniaux soutenant les processus. La collecte de ces informations nous ont permis de mener une analyse extrêmement fine et détaillée, contribuant directement à la stratégie d'implantation, en permettant de réduire considérablement le nombre d'interfaces temporaires et la minimisation les solutions transitoires. De plus, une attention particulière a été portée aux interfaces avec les partenaires externes, tels que les municipalités, les services de police ou encore les organismes publics comme la RAMQ. Nous souhaitons impliquer ces partenaires externes le plus tôt possible dans le programme, afin de maximiser la collaboration et de leur faire bénéficier rapidement des avantages et du succès de la transformation. Concernant les aspects de la réalisation de ces interfaces, une équipe technique dédiée et exclusivement locale sera en charge des dossiers de spécifications fonctionnelles et du développement du code.

Lors du dialogue compétitif, nous avons pu apprécier les travaux d'analyse qui ont été menés par l'équipe de la Société sur le dossier de la conversion des données. Nous souhaitons également mettre l'accent sur ce dossier pour lequel nous attachons une grande importance. Nous dédions des équipes fonctionnelles et techniques qui, au moyen de l'outil SAP Data Service, pourront faire l'extraction des données de multiples systèmes patrimoniaux, transformer les données pour les enrichir et finalement procéder à des chargements de qualité dans la solution cible. A titre d'exemple, la donnée client existe actuellement dans 28 systèmes patrimoniaux. SAP Data Service, un outil performant et adapté, pourra extraire cette donnée unique et assurer des multiples règles de gestion pour effectuer sa transformation et son intégration.

Le tableau suivant présente la liste des objets de développement par type ainsi que la quantité estimée pour chacune des livraisons.

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

Vous trouverez en annexe, dans les documents de référence, le tableau sommaire des objets en développement ainsi que les critères d'évaluation de leur niveau de complexité.

3.8.4.2 *Calendriers de réalisation global et détaillé*

Calendrier de réalisation global

Le programme de transformation de la Société sera réalisé par l'intermédiaire de trois livraisons majeures.

Le découpage proposé par l'Équipe Deloitte a été établi en tenant compte des principes suivants :

- Permettre la mise en production de livraisons complètes et logiques utilisables par les fonctions d'affaires
- Respecter les dates butoirs connues et les périodes de pointe
- Optimiser l'atteinte des bénéfices estimés par la Société
- Minimiser le nombre d'interfaces temporaires entre SAP et les systèmes du patrimoine
- Minimiser les solutions temporaires

La série des livraisons est optimisée afin de réduire l'étalement dans le temps de la réalisation de façon à restreindre l'apparition de risques liés aux éléments perturbateurs, tels les changements technologiques ou organisationnels. Le calendrier proposé impose aussi une certaine continuité qui soutient le rythme et le dynamisme des différentes livraisons.

Phase de Fondation

Durée : 6 mois – avril 2017 à novembre 2017

Cette première phase consiste en la phase de préparation et de conception du programme de transformation. C'est lors de cette phase que seront revus les processus et les analyses d'écarts entre les processus récemment optimisés par la Société avec la solution SAP proposée. C'est lors de cette phase que les choix technologiques et fonctionnels associés à cette solution seront confirmés. La phase de conception permettra de confirmer les différentes stratégies, soit de gestion du changement, d'assurance qualité, ainsi que celle entourant la conversion et la préparation des données. Une courte période de préparation aura lieu lors des mois d'avril et de mai 2017 afin d'outiller et de préparer les équipes de la Société et de l'Équipe Deloitte. La préparation implique une mise à niveau des outils qui seront utilisés dans le cadre du programme ainsi que des solutions fonctionnelles et technologiques qui seront déployées.

Livraison 1 – Finance et dossier partenaire

Durée : 16 mois – novembre 2017 à mars 2019

Le périmètre de la Livraison 1 regroupe les processus et fonctionnalités gravitant autour des fonctions administratives de la Société, incluant la fonction finance. La durée présentée inclut une période de support de trois mois. Cette livraison est axée sur l'implantation des solutions en support aux processus du « back-office » qui englobent les activités comptables et financières, la gestion des formations aux employés et les données maîtresses liées aux comptes clients et fournisseurs. Cette livraison représente la fondation sur laquelle reposeront toutes les autres activités opérationnelles qui seront déployées. Elle est considérée comme la base de la solution cible et permettra d'arrimer tous les autres processus et solutions à déployer dans les livraisons subséquentes. Ce sera le point de départ de la mise en œuvre de la majorité des données de base à caractère financier. Ces données seront enrichies au fur et à mesure des livraisons, telles que l'ensemble des données usagers et partenaires qui seront complétées au cours des diverses livraisons.

Livraison 2 – Finance complémentaire

Durée : 11 mois – novembre 2018 à septembre 2019

Le périmètre de la Livraison 2 regroupe les processus et fonctionnalités permettant de compléter le déploiement des fonctions Finance ainsi que les systèmes d'assistance à la prise de décision. La durée présentée inclut une période de support de trois mois. La Livraison 2 sera principalement axée sur les processus budgétaires, de la gestion de la trésorerie et sur les rapports financiers. Elle sera effectuée en juillet 2019 afin d'être en mesure de produire les rapports financiers consolidés exigés. Cette livraison est mise en place six mois après la mise en service de la solution financière de base, qui sera alors stabilisée et permettra aux employés de la Société d'être pleinement autonomes.

Livraison 3 – Centres de services

Durée : 27 mois – novembre 2017 à mars 2020

La Livraison 3 vise les solutions utilisées dans les centres de services et les systèmes transactionnels qui soutiennent directement les opérations de mission de la Société. Cette livraison majeure sera exécutée dans un modèle de type « Big Bang » afin de limiter certains risques de livraison. Cette importante livraison s'amorcera dès le début du programme et s'étalera sur 29 mois de réalisation, suivis des trois mois de support par l'équipe du programme. La Livraison 3 couvrira principalement les processus « Gérer la relation avec les usagers » (GRU), « Contrôler et surveiller les personnes » (CSP) et « Contrôler et surveiller les véhicules » (CSV). D'autres processus complémentaires seront couverts, tels AMD et GOR. Cette troisième livraison sera la dernière du programme. La date de mise en service prévue est le 31 mars 2020.

Livraison 4 RH – Gestion des ressources humaines (SOR)

Durée : 22 mois – novembre 2017 à septembre 2019

La Livraison 4 RH vise la mise en place des solutions en support au processus SOR4 – Gestion des ressources humaines. L'Équipe Deloitte propose de scinder l'implantation des fonctionnalités RH en deux (2) vagues consécutives. La première vague sera exécutée en ligne avec la Livraison 1. Les fonctionnalités et données maîtresses qui soutiennent la gestion des employés sont requises pour la mise en œuvre de la solution globale proposée. De plus, cette première vague permettra de déployer les outils de gestion de la formation (LMS) qui seront utilisés dans le cadre des opérations de la Société. La vague 1 du déploiement RH vise la mise en place des éléments suivants :

- dossier employé;
- système de formation;
- planification d'effectifs.

La deuxième vague sera exécutée simultanément à la Livraison 2. Cette vague vise à compléter la mise en place des éléments suivants :

- gestion de la performance;
- avantages sociaux et relations de travail;
- rapport de gestion

Livraison IR – Indemniser et réhabiliter (IND)

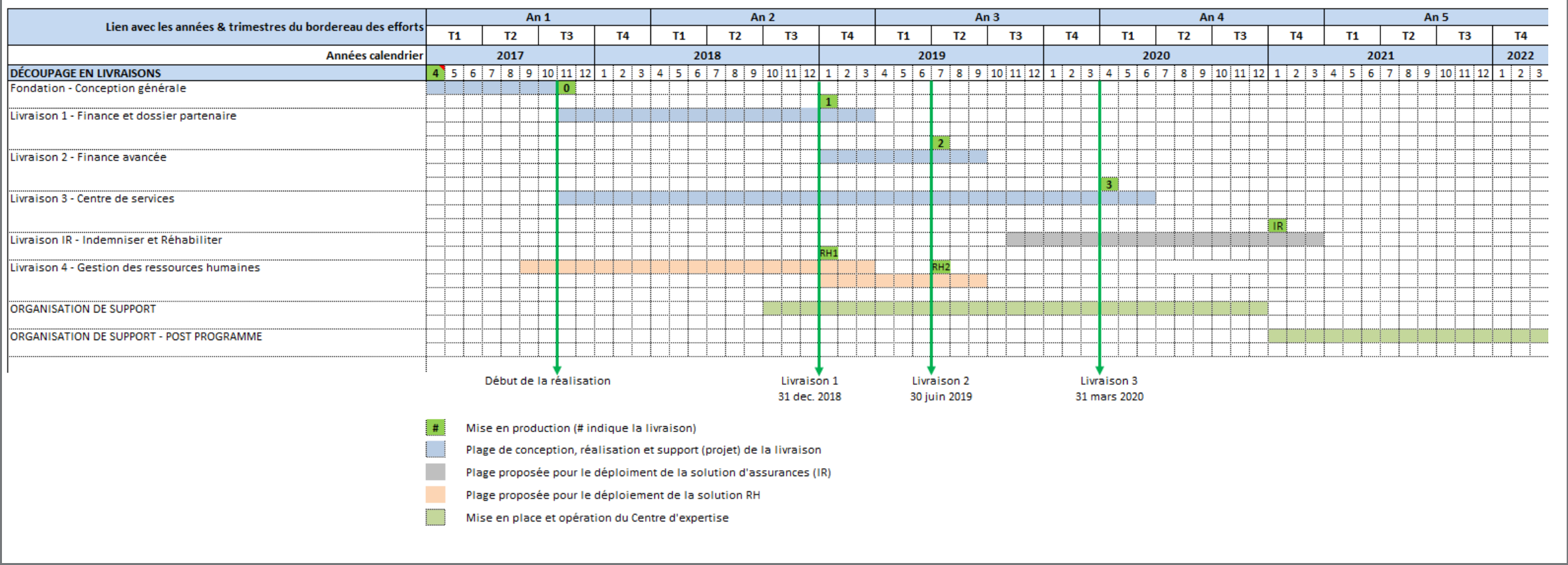
Durée : 15 mois – novembre 2019 à mars 2021

Dans le cadre de la portée du programme, les processus qui touchent l'indemnisation et la réhabilitation des personnes accidentées de la route seront traités dans le lot de conception (Fondation), conformément au document d'appel d'offre. L'Équipe Deloitte propose que cette phase débute à la fin de la Livraison 3. La date de mise en production cible serait en décembre 2020 pour ainsi clôturer le programme de transformation. Trois mois de support post implantation sont planifiés pour les trois premiers mois de 2021.

Le tableau qui suit est une représentation des principales livraisons du programme. Les numéros 0 à 3 marquent les livraisons faisant partie du périmètre entendu du programme, tel que défini dans le document d'appel d'offres émis par la Société. Nous avons également ajouté les éléments relatifs aux livraisons RH et IR afin de positionner sur le calendrier du programme la projection faite par l'Équipe Deloitte du moment jugé le plus approprié pour la réalisation.

- Fondation et conception générale – 1^{er} novembre 2017
- Livraison 1 – 1^{er} janvier 2019
- Livraison 2 – 1^{er} juillet 2019
- Livraison 3 – 1^{er} avril 2020
- *Livraison 4 RH (RH1 et RH2) – en ligne avec les livraisons 1 et 2*
- *Livraison IR – 1^{er} janvier 2021*

La mise en place et la mise en service du Centre d'expertise prendront place à partir d'octobre 2018 afin de supporter les activités de la première livraison.



Calendrier détaillé de réalisation

Phase de Fondation– Conception générale

Lien avec les années & trimestres du bordereau des efforts	An 1				An 2				An 3				An 4				An 5							
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4				
Années calendrier	2017				2018				2019				2020				2021				2022			
DÉCOUPAGE EN LIVRAISONS	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Fondation - préparation																								
Formation et certification des équipes	0																							
Plan de projet préliminaire	1																							
Fondation - conception générale																								
Conception de la solution		2																						
Conception du modèle d'organisation du centre			3																					
										1														

Comme prescrit par la Société, la phase de conception générale est divisée en 4 lots

Fondation – préparation	
0	Formation et certification des équipes
1	Plan de projet préliminaire
Fondation – conception générale	
2	Conception de la solution
3	Conception du modèle d'organisation du Centre d'expertise

La période de préparation s’étale sur les mois d’avril et de mai 2017. Les activités qui y prendront place auront pour but la dotation des différentes équipes, et la formation sur les outils et méthodologies qui seront utilisés dans le cadre du programme. C’est dans cette période que seront aussi formées les équipes externes sur les outils de gestion de projet de la Société. Ces formations couvriront également des aspects plus larges comme la revue des orientations stratégiques de la Société afin d’offrir la « Certification SAAQ » à tous ceux et celles qui se joignent au programme.

La conception générale sera complétée en novembre 2017. À la suite des approbations des différents comités concernés, les activités de réalisation de la Livraison 1 pourront commencer.

Livraison 1 – Finance et dossier partenaire

La Livraison 1 cible le déploiement des solutions qui supportent principalement les processus SOR et GRP. Le tableau qui suit montre les différents lots prévus dans le cadre de la première livraison du programme.

[illegible]

Les travaux de réalisation de la Livraison 1 débutent en novembre 2017. La mise en service est prévue pour le 1^{er} janvier 2019. Une période de support de trois mois, offerte par l'équipe du programme, prendra place à la suite du basculement de la solution. Tel qu'indiqué dans les gabarits de la Société, la couleur jaune marque les lots de conception, le vert la réalisation, le rouge la préparation finale et le orangé le support par l'équipe du programme.

Approche de réalisation par sprints

La majeure partie de la réalisation de la solution se fera en mode Agile. Il en est de même pour les lots associés à la révision de conception, lors desquels les spécifications fonctionnelles et techniques seront écrites, qui se feront en mode Agile. Le mode de travail sera itératif de la conception jusqu'aux premiers cycles de tests intégrés. L'exécution des tests intégrés comme tels, ainsi que les cycles de tests d'acceptation se feront dans le mode traditionnel en cascade afin de formaliser le cadre de gestion et de suivi.

Lots de la Livraison 1					
Livraison 1					
4	Sprint de Conception Applicatif - Finance	15	Tests - Conversion Finance	26	Sprints Agile 2 - Applicatif Partenaires
5	Conception Interfaces - Finance	16	Préparation finale - Applicatif Finance	27	Sprints Agile 2 - Interfaces Partenaires
6	Conception Conversions - Finance	17	Préparation finale - Interfaces Finance	28	Sprints Agile 2 - Conversion Partenaires
7	Sprints Agile 1 - Applicatif Finance	18	Préparation finale - Conversions Finance	29	Tests – Partenaires
8	Sprints Agile 1 - Interfaces Finance	19	Support par équipe projet - Finance	30	Tests - Interfaces Partenaires
9	Sprints Agile 1 - Conversion Finance	20	Sprint de Conception Applicatif - Partenaires	31	Tests - Conversion Partenaires
10	Sprints Agile 2 - Applicatif Finance	21	Conception Interfaces - Partenaires	32	Préparation finale - Applicatif Partenaires
11	Sprints Agile 2 - Interfaces Finance	22	Conception Conversions - Partenaires	33	Préparation finale - Interfaces Partenaires
12	Sprints Agile 2 - Conversion Finance	23	Sprints Agile 1 - Applicatif Partenaires	34	Préparation finale - Conversions Partenaires
13	Tests - Finance	24	Sprints Agile 1 - Interfaces Partenaires	35	Support par équipe projet - Partenaires
14	Tests - Interfaces Finance	25	Sprints Agile 1 - Conversion Partenaires		

Les principaux processus couverts dans le cadre de la Livraison 1 sont :

SOR5.1 - Percevoir et recouvrer les sommes dues	GRP1 - Développer une relation partenaire
SOR5.10 - Établir la tarification des contributions d'assurance	GRP2 - Identifier le partenaire et aiguiller les demandes et documents
SOR5.2 - Payer les sommes dues	GRP3 - Saisir et gérer les termes de l'obligation
SOR5.8 - Autoriser les dépenses et la facturation	GRP4 - Confirmer les obligations financières
SOR5.9 - Évaluer le passif actuariel	SPS4.1 - Gérer les connaissances
SOR6.4 - Assurer la gestion intégrée des documents	SPS4.2 - Gérer la formation et le développement des compétences
SOR8.1 - Gérer les demandes	SPS1.1 - Gérer les effectifs et les assignments
SOR8.2 - Gérer les projets	SPS1.3- Prévention de la fraude
GOR3 - Mesurer la performance (besoins spécifiques)	SPS1.5 - Gérer les communications écrites
GOR4 - Soutenir l'intelligence d'affaires	SPS5 - Gérer la sécurité

Livraison 2 – Finance complémentaire

La Livraison 2 cible le déploiement des solutions qui supportent principalement les processus financiers affiliés à SOR. Le tableau qui suit montre les différents lots prévus dans le cadre de la Livraison 2.

Lien avec les années & trimestres du bordereau des efforts	An 1				An 2				An 3				An 4				An 5																			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4																
Années calendrier	2017				2018				2019				2020				2021				2022															
DÉCOUPAGE EN LIVRAISONS	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Livraison 2																																				
Sprint de Conception - Finance élaborée																																				
Conception Interfaces - Finance élaborée																																				
Conception Conversion - Finance élaborée																																				
Sprint Agile 1 - Applicatif Finance élaborée																																				
Sprint Agile 1 - Interfaces Finance élaborée																																				
Sprint Agile 1 - Conversions Finance élaborée																																				
Sprint Agile 2 - Applicatif Finance élaborée																																				
Sprint Agile 2 - Interfaces Finance élaborée																																				
Sprint Agile 2 - Conversions Finance élaborée																																				
Test - Applicatif Finance élaborée																																				
Test - Interfaces Finance élaborée																																				
Test - Conversions Finance élaborée																																				
Déploiement - Applicatif Finance élaborée																																				
Déploiement - Interfaces Finance élaborée																																				
Déploiement - Conversions Finance élaborée																																				
Support - Finance Élaborée																																				

Les travaux de réalisation de la Livraison 2 débutent en novembre 2018 avec une revue de conception. La mise en service est prévue pour le 1^{er} juillet 2019. Une période de support de trois mois, offerte par l'équipe du programme, prendra place à la suite du basculement de la solution.

Approche de réalisation par sprints

La majeure partie de la réalisation de la solution se fera en mode Agile. Il en est de même pour les lots associés à la révision de conception, lors desquels les spécifications fonctionnelles et techniques seront écrites, qui se feront en mode Agile. Le mode de travail sera itératif de la conception jusqu'aux premiers cycles de tests intégrés. L'exécution des tests intégrés comme tels, ainsi que les cycles de tests d'acceptation se feront dans le mode traditionnel en cascade afin de formaliser le cadre de gestion et de suivi.

Lots de la Livraison 2

Livraison 2					
36	Sprint de Conception - Finance élaborée	42	Sprint Agile 2 - Applicatif Finance élaborée	48	Déploiement - Applicatif Finance élaborée
37	Conception Interfaces - Finance élaborée	43	Sprint Agile 2 - Interfaces Finance élaborée	49	Déploiement - Interfaces Finance élaborée
38	Conception Conversion - Finance élaborée	44	Sprint Agile 2 - Conversions Finance élaborée	50	Déploiement - Conversions Finance élaborée
39	Sprint Agile 1 - Applicatif Finance élaborée	45	Test - Applicatif Finance élaborée	51	Support - Finance Élaborée
40	Sprint Agile 1 - Interfaces Finance élaborée	46	Test - Interfaces Finance élaborée		
41	Sprint Agile 1 - Conversions Finance élaborée	47	Test - Conversions Finance élaborée		

Les principaux processus couverts dans le cadre de la Livraison 2 sont :

GOR3 - Mesurer la performance (besoins spécifiques)	SOR6.1 - Entretenir les locaux et les espaces de travail
GOR4 - Soutenir l'intelligence d'affaires	SOR6.3 - Gérer le matériel
SOR5.11 - Assurer le suivi des politiques de placement et de capitalisation	SOR6.4 - Assurer la gestion intégrée des documents
SOR5.4 - Gérer la trésorerie	SPS1.5 - Gérer les communications écrites
SOR5.5 - Gérer le budget	SPS5 - Gérer la sécurité
SOR5.6 - Préparer les états financiers	SPS1.3- Prévention de la fraude

Livraison 3 – Centres de services

La Livraison 3 cible le déploiement des solutions qui supportent les processus de prestation des services de la Société, soit GRU, CSP et CSV. Dans le tableau suivant, il est démontré que la Livraison 3 se fera en parallèle des Livraisons 1 et 2.

Lien avec les années & trimestres du bordereau des efforts	An 1				An 2				An 3				An 4				An 5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
Années calendrier	2017				2018				2019				2020				2021				2022																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
DÉCOUPAGE EN LIVRAISONS	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
Livraison 0 - Conception générale								0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							

Les travaux de réalisation de la Livraison 3 débutent en novembre 2017, à la suite des activités de conception générale. La mise en service est prévue pour le 31 mars 2020. Une période de support de trois mois, offerte par l'équipe de programme, prendra place à la suite du basculement de la solution.

Le tableau qui suit montre les différents lots prévus dans le cadre de la Livraison 3 du programme. À noter les lots de réalisations en mode Agile étalés sur une période de 15 mois.

[illegible]

Approche de réalisation par sprints

La majeure partie de la réalisation de la solution se fera en mode Agile. Même les lots associés à la révision de conception, lors desquels les spécifications fonctionnelles et techniques seront écrites, se feront en mode Agile. Le mode de travail sera itératif de la conception jusqu'aux premiers cycles de tests intégrés. L'exécution des tests intégrés comme tels, ainsi que les cycles de tests d'acceptation se feront dans le mode traditionnel en cascade afin de formaliser le cadre de gestion et de suivi.

Lots de la Livraison 3

Livraison 3					
52	Sprint de Conception (GRU)	81	Sprint Agile 2 (Conversions CSP)	110	Tests intégrés - cycle n° 1 (CSP)
53	Conception - Interfaces (GRU)	82	Sprint Agile 3 (CSP)	111	Tests intégrés - cycle n° 2 (CSP)
54	Conception - Conversions (GRU)	83	Sprint Agile 3 (Interfaces CSP)	112	Tests intégrés - cycle n° 3 (CSP)
55	Sprint de Conception (CSP)	84	Sprint Agile 3 (Conversions CSP)	113	Tests intégrés - cycle n° 4 (CSP)
56	Conception - Interfaces (CSP)	85	Sprint Agile 4 (CSP)	114	Tests intégrés - cycle n° 1 (CSV)
57	Conception - Conversions (CSP)	86	Sprint Agile 4 (Interfaces CSP)	115	Tests intégrés - cycle n° 2 (CSV)
58	Sprint de Conception (CSV)	87	Sprint Agile 4 (Conversions CSP)	116	Tests intégrés - cycle n° 3 (CSV)
59	Conception - Interfaces (CSV)	88	Sprint Agile 5 (CSP)	117	Tests intégrés - cycle n° 4 (CSV)
60	Conception - Conversions (CSV)	89	Sprint Agile 5 (Interfaces CSP)	118	Test d'acceptation (GRU)
61	Sprint Agile 1 (GRU)	90	Sprint Agile 5 (Conversions CSP)	119	Test d'acceptation (Interfaces GRU)
62	Sprint Agile 1 (Interfaces GRU)	91	Sprint Agile 1 (CSV)	120	Test d'acceptation (Conversions GRU)
63	Sprint Agile 1 (Conversions GRU)	92	Sprint Agile 1 (Interfaces CSV)	121	Test d'acceptation (CSP)
64	Sprint Agile 2 (GRU)	93	Sprint Agile 1 (Conversions CSV)	122	Test d'acceptation (Interfaces CSP)
65	Sprint Agile 2 (Interfaces GRU)	94	Sprint Agile 2 (CSV)	123	Test d'acceptation (Conversions CSP)
66	Sprint Agile 2 (Conversions GRU)	95	Sprint Agile 2 (Interfaces CSV)	124	Test d'acceptation (CSV)
67	Sprint Agile 3 (GRU)	96	Sprint Agile 2 (Conversions CSV)	125	Test d'acceptation (Interfaces CSV)

Livraison 3					
68	Sprint Agile 3 (Interfaces GRU)	97	Sprint Agile 3 (CSV)	126	Test d'acceptation (Conversions CSV)
69	Sprint Agile 3 (Conversions GRU)	98	Sprint Agile 3 (Interfaces CSV)	127	Simulation Centre de services
70	Sprint Agile 4 (GRU)	99	Sprint Agile 3 (Conversions CSV)	128	Déploiement (GRU)
71	Sprint Agile 4 (Interfaces GRU)	100	Sprint Agile 4 (CSV)	129	Déploiement (Interfaces GRU)
72	Sprint Agile 4 (Conversions GRU)	101	Sprint Agile 4 (Interfaces CSV)	130	Déploiement (Conversions GRU)
73	Sprint Agile 5 (GRU)	102	Sprint Agile 4 (Conversions CSV)	131	Déploiement (CSP)
74	Sprint Agile 5 (Interfaces GRU)	103	Sprint Agile 5 (CSV)	132	Déploiement (Interfaces CSP)
75	Sprint Agile 5 (Conversions GRU)	104	Sprint Agile 5 (Interfaces CSV)	133	Déploiement (Conversions CSP)
76	Sprint Agile 1 (CSP)	105	Sprint Agile 5 (Conversions CSV)	134	Déploiement (CSV)
77	Sprint Agile 1 (Interfaces CSP)	106	Tests intégrés - cycle n° 1 (GRU)	135	Déploiement (Interfaces CSV)
78	Sprint Agile 1 (Conversions CSP)	107	Tests intégrés - cycle n° 2 (GRU)	136	Déploiement (Conversions CSV)
79	Sprint Agile 2 (CSP)	108	Tests intégrés - cycle n° 3 (GRU)	137	Support (GRU)
80	Sprint Agile 2 (Interfaces CSP)	109	Tests intégrés - cycle n° 4 (GRU)	138	Support (CSP)

Les principaux processus couverts dans le cadre de la Livraison 3 sont :

GOR3 - Mesurer la performance (besoins spécifiques)	AMD1 - Gérer les vignettes pour personnes handicapées	CSV1 - Contrôler la conformité et l'état mécanique des véhicules
GOR4 - Soutenir l'intelligence d'affaires	AMD2 - Gérer les permis de chauffeur de taxi	CSV2 - Traiter les adhésions à l'IRP
GRU1 - Accueillir et renseigner le client	CSP1 - Évaluer la capacité de conduire vs état de santé	CSV3 - Immatriculer le véhicule et délivrer le privilège de circuler
GRU2 - Prendre en charge les demandes et les documents	CSP2 - Administrer les examens de conduite	CSV4 - Contrôler la couverture d'assurance du véhicule
GRU3 - MAJ l'identité et préférences du client	CSP3 - Délivrer le privilège de conduire	CSV5 - Gérer la saisie des véhicules
GRU4 - Traiter les plaintes	CSP4 - Suivre le comportement des conducteurs	CSV7 - Émettre une plaquette NIV
GRU5 - Gérer les contestations devant les tribunaux		CSV8 - Traiter les autorisations particulières
GRU6 - Répondre aux demandes d'accès à l'information	SPS1.3 - Prévention de la fraude	SOR5.8 - Autoriser les dépenses et la facturation
GRU7 - Percevoir, rembourser ou payer les services rendus	SPS1.5 - Gérer les communications écrites	SOR6.4 - Assurer la gestion intégrée des documents
GRU8 - Diffuser les informations des registres de la Société	SPS1.6 - Gérer les caisses des points de service	
GRU9 - Gérer les rendez-vous		
SPS1.5 - Gérer les communications écrites		
SPS3.1 - Assister la prestation de services		

Livraison 4 RH – Échéancier suggéré

La livraison 4 RH cible le déploiement des solutions qui supportent les processus SOR4 – Gestion des ressources humaines. Dans le tableau suivant, il est démontré que la Livraison 4 RH se fera en parallèle des livraisons 1 et 2, et les dates de livraison des deux vagues suggérées seront alignées aux dates des mises en service 1 et 2.

Lien avec les années & trimestres du bordereau des efforts	An 1												An 2												An 3												An 4												An 5														
	T1			T2			T3			T4			T1			T2			T3			T4			T1			T2			T3			T4			T1			T2			T3			T4																	
Années calendrier	2017												2018												2019												2020												2021												2022		
DÉCOUPAGE EN LIVRAISONS	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3															
Livraison 4 (RH)																																																															
Phase 1 - Sprint de conception							140																																																								
Phase 1 - Conception Interaces							141																																																								
Phase 1 - Conception Conversion							142																																																								
Phase 1 - Sprint Agile 1 - Applicatif										143																																																					
Phase 1 - Sprint Agile 1 - Interaces										144																																																					
Phase 1 - Sprint Agile 1 - Conversion										145																																																					
Phase 1 - Sprint Agile 2 - Applicatif													146																																																		
Phase 1 - Sprint Agile 2 - Interaces													147																																																		
Phase 1 - Sprint Agile 2 - Conversion													148																																																		
Phase 1 - Test - Applicatif															149																																																
Phase 1 - Test - Interaces															150																																																
Phase 1 - Test - Conversion															151																																																
Phase 1 - Déploiement - Applicatif																						152																																									
Phase 1 - Déploiement - Interaces																						153																																									
Phase 1 - Déploiement - Conversion																						154																																									
Phase 1 - Support																							155																																								
Phase 2 - Sprint de conception																								156																																							
Phase 2 - Conception Interaces																								157																																							
Phase 2 - Conception Conversion																								158																																							
Phase 2 - Sprint Agile 1 - Applicatif																									159																																						
Phase 2 - Sprint Agile 1 - Interaces																									160																																						
Phase 2 - Sprint Agile 1 - Conversion																									161																																						
Phase 2 - Sprint Agile 2 - Applicatif																										162																																					
Phase 2 - Sprint Agile 2 - Interaces																										163																																					
Phase 2 - Sprint Agile 2 - Conversion																										164																																					
Phase 2 - Test - Applicatif																											165																																				
Phase 2 - Test - Interaces																											166																																				
Phase 2 - Test - Conversion																											167																																				
Phase 2 - Déploiement - Applicatif																												168																																			
Phase 2 - Déploiement - Interaces																												169																																			
Phase 2 - Déploiement - Conversion																												170																																			
Phase 2 - Support																																																															
																																															</																

Les travaux de conception de la Livraison 4 RH débutent en septembre 2017. Les activités de réalisation suivront dès janvier 2018. La première mise en service est prévue pour le 1er janvier 2019, simultanément à la Livraison 1. Une période de support de trois mois, offerte par l'équipe du programme, en parallèle aux activités de la deuxième vague prendra place à la suite du basculement de la solution. La deuxième vague RH sera mise en production le 1er juillet 2019, avec une période de support de trois mois.

Approche de réalisation par sprints

La majeure partie de la réalisation de la solution se fera en mode Agile. Même les lots associés à la révision de conception, lors desquels les spécifications fonctionnelles et techniques seront écrites, se feront en mode Agile. Le mode de travail sera itératif de la conception jusqu'aux premiers cycles de tests intégrés. L'exécution des tests intégrés comme tels, ainsi que les cycles de tests d'acceptation se feront dans le mode traditionnel en cascade afin de formaliser le cadre de gestion et de suivi.

Lots de la Livraison 4 RH

Livraison 4 RH - Vague 1		Livraison 4 RH - Vague 2	
140	Phase 1 - Sprint de conception	156	Phase 2 - Sprint de conception
141	Phase 1 - Conception Interfaces	157	Phase 2 - Conception Interfaces
142	Phase 1 - Conception Conversion	158	Phase 2 - Conception Conversion
143	Phase 1 - Sprint Agile 1 - Applicatif	159	Phase 2 - Sprint Agile 1 - Applicatif
144	Phase 1 - Sprint Agile 1 - Interfaces	160	Phase 2 - Sprint Agile 1 - Interfaces
145	Phase 1 - Sprint Agile 1 - Conversion	161	Phase 2 - Sprint Agile 1 - Conversion
146	Phase 1 - Sprint Agile 2 - Applicatif	162	Phase 2 - Sprint Agile 2 - Applicatif
147	Phase 1 - Sprint Agile 2 - Interfaces	163	Phase 2 - Sprint Agile 2 - Interfaces
148	Phase 1 - Sprint Agile 2 - Conversion	164	Phase 2 - Sprint Agile 2 - Conversion
149	Phase 1 - Test - Applicatif	165	Phase 2 - Test - Applicatif
150	Phase 1 - Test - Interfaces	166	Phase 2 - Test - Interfaces
151	Phase 1 - Test - Conversion	167	Phase 2 - Test - Conversion
152	Phase 1 - Déploiement - Applicatif	168	Phase 2 - Déploiement - Applicatif
153	Phase 1 - Déploiement - Interfaces	169	Phase 2 - Déploiement - Interfaces
154	Phase 1 - Déploiement - Conversion	170	Phase 2 - Déploiement - Conversion
155	Phase 1 - Support	171	Phase 2 - Support

Livraison IR – Indemniser et réhabiliter

La livraison IR cible le déploiement des solutions qui supportent les processus IND. Dans le tableau suivant, il est démontré que la plage suggérée pour exécuter la Livraison IR est aux ans 3 et 4 du programme.

Lien avec les années & trimestres du bordereau des efforts	An 1				An 2				An 3				An 4				An 5																			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4																
Années calendrier	2017				2018				2019				2020				2021				2022															
DÉCOUPAGE EN LIVRAISONS	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Livraison 0 - Conception générale								0																												
Livraison 1 - Finance et dossier partenaire																	1																			
Livraison 2 - Finance avancée																		2																		
Livraison 3 - Centre de services																																				
Livraison IR - Indemniser et Réhabiliter																																				

Les travaux de réalisation de la Livraison IR débutent en novembre 2019, à la suite des activités de revue de conception générale qui auront pris place dans les deux mois précédents. La mise en service est prévue pour le 1^{er} janvier 2021. Une période de support de trois mois, offerte par l'équipe du programme, prendra place à la suite du basculement de la solution.

Lien avec les années & trimestres du bordereau des efforts	An 1				An 2				An 3				An 4				An 5							
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4				
Années calendrier	2017				2018				2019				2020				2021				2022			
DÉCOUPAGE EN LIVRAISONS	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
Livraison IND																								
Sprint de Conception - IR																								
Conception Interfaces - IR																								
Conception Conversion - IR																								
Sprint Agile 1 - Applicatif IR																								
Sprint Agile 1 - Interfaces IR																								
Sprint Agile 1 - Conversions IR																								
Sprint Agile 2 - Applicatif IR																								
Sprint Agile 2 - Interfaces IR																								
Sprint Agile 2 - Conversions IR																								
Test - Applicatif IR																								
Test - Interfaces IR																								
Test - Conversions IR																								
Déploiement - Applicatif IR																								
Déploiement - Interfaces IR																								
Déploiement - Conversions IR																								
Support - IR																								

La majeure partie de la réalisation de la solution se fera en mode Agile. Même les lots associés à la révision de conception, lors desquels les spécifications fonctionnelles et techniques seront écrites, se feront en mode Agile. Le mode de travail sera itératif de la conception jusqu'aux premiers cycles de tests intégrés. L'exécution des tests intégrés comme tels, ainsi que les cycles de tests d'acceptation se feront dans le mode traditionnel en cascade afin de formaliser le cadre de gestion et de suivi.

Lots de la Livraison IR

Livraison IND			
172	Sprint de Conception - IR	180	Sprint Agile 2 - Conversions IR
173	Conception Interfaces - IR	181	Test - Applicatif IR
174	Conception Conversion - IR	182	Test - Interfaces IR
175	Sprint Agile 1 - Applicatif IR	183	Test - Conversions IR
176	Sprint Agile 1 - Interfaces IR	184	Déploiement - Applicatif IR
177	Sprint Agile 1 - Conversions IR	185	Déploiement - Interfaces IR
178	Sprint Agile 2 - Applicatif IR	186	Déploiement - Conversions IR
179	Sprint Agile 2 - Interfaces IR	187	Support - IR

Les principaux processus couverts dans le cadre de la Livraison IR sont :

GOR3 - Mesurer la performance (besoins spécifiques)	
GOR4 - Soutenir l'intelligence d'affaires	
IND1 - Initier le traitement de la demande d'indemnité	
IND2 - Autoriser et rembourser un frais	
IND3 - Traiter les indemnités versées sous forme de rente	
IND4 - Traiter les indemnités forfaitaires	
IND5 - Soutenir la réintégration	
IND6 - Traiter la demande de révision	
SOR6.4 - Assurer la gestion intégrée des documents	
SPS1.5 - Gérer les communications écrites	
SPS5 - Gérer la sécurité	

3.8.4.3 Tableau sommaire des efforts

Complément d'information

L'Équipe Deloitte a soumis ses estimations à de rigoureux cycles de validation en faisant appel aux spécialistes des domaines concernés parmi tous les membres de son alliance. Les experts fonctionnels et techniques, autant de Deloitte que d'Accenture ont contribué à l'évaluation des efforts du programme de transformation. La période de dialogue compétitif a été bénéfique pour l'Équipe Deloitte dans la mesure où les discussions ont permis d'améliorer la compréhension des arrimages et de certaines contraintes de livraison. Dans les dernières semaines, à la lumière de l'information additionnelle accumulée, les estimés d'efforts ont été complètement révisés par l'équipe qui sera responsable de livrer le programme.

Afin de faciliter votre compréhension de notre offre, nous vous proposons un tableau sommaire des différences entre les estimations présentées dans l'offre d'avril 2016 et dans celle de janvier 2017.

Comme le découpage et la composition des livraisons ont changé depuis le dépôt de l'offre originale, aux fins de comparaison, nous avons reconstitué l'assemblage des livraisons de la première offre en respect de la nouvelle stratégie de mise en œuvre présentée dans l'offre de janvier 2017.

Tableau récapitulatif

	Conception	Livraison 1	Livraison 2	Livraison 3	Livraison IR	TOTAL
Janvier 2017	94 465	509 926	107 829	786 880	138 218	1 637 318
Avril 2016	82 592	342 722	114 903	630 991	80 747	1 251 954
Écart	+11 873	+167 204	-7 074	+155 889	+57 471	+385 361

La réévaluation a entraîné une augmentation des efforts des membres de l'Équipe Deloitte à hauteur de 315 439 heures pour la conception générale, les trois principales livraisons ainsi que pour la livraison IR. Les sources de variations sont les suivantes :

Domaine	Variation	Sommaire
Développement	+88 000	Nombre plus élevé de développements à la suite de l'amélioration de la compréhension des besoins
Interfaces	+78 000	Augmentation du nombre ainsi que de la complexité de certaines interfaces à la suite du dépôt d'informations additionnelles dans le cadre de la période de dialogue compétitif
BRF	+38 000	Les efforts ont augmenté dû à la complexité de certaines règles d'affaires à implanter dans le cadre de la Livraison 3 (GRU/CSP/CSV)
Support de l'infrastructure	+83 000	Les heures de support de l'infrastructure n'avaient pas été présentées puisqu'elles étaient incluses dans un prix fixe dans l'offre initiale d'avril 2016.
Efforts de formation	+17 000	Notre compréhension de vos besoins et de vos attentes en matière de formation a entraîné une augmentation des efforts de conception du matériel de formation.
Nouvelle stratégie de mise en œuvre	+25 000	Le nouveau plan de mise en œuvre et le réaménagement de la Livraison 3 ont entraîné le prolongement et par conséquent l'augmentation de la présence et de certains efforts comparativement au plan original. La durée est passée de 16 à 27 mois.
Estimations – Livraison IR	+57 000	Variations dues à l'inclusion d'efforts entourant certaines interfaces et développement d'écrans [REDACTED]

Équipe Deloitte

Les heures estimées pour les ressources de la Société sont passées de 455 230 à 568 335. Les efforts de la Société ont été recalculés à la suite d'un exercice précis basé sur des ratios de partage des efforts qui ont été présentés à la Société dans le cadre du dialogue compétitif lors des discussions sur le modèle de cogestion. L'apport de la Société aux efforts de réalisation est resté sensiblement au même ratio, soit 31%.

Variations au niveau des banques d'heures

Bien que cet élément ne soit pas dans le calcul du coût total de projet, nous devons porter à votre attention la variation au niveau des banques d'heures. Le nombre d'heures pour les années 5 à 10 a été complètement révisé suite aux discussions et la clarification des attentes lors du dialogue compétitif afin d'assurer une mise en œuvre et la montée en charge du centre d'expertise.

Banque d'heures	Société	Équipe Deloitte
Janvier 2017	903 403	281 938
Avril 2016	331 940	45 426
TOTAL	+571 463	+236 512

Tableau sommaire des efforts

SOMMAIRE DES SERVICES PROFESSIONNELS - heures (efforts)	
Alliance:	Équipe Deloitte

Livraison 0 - Conception générale						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
Lot 0 - Formation et certification des équipes	1 912	SP0.0.RS	4 460	SP0.0.RA	6 372	SP0.0.T
Lot 1 - Plan de projet préliminaire	9 357	SP0.1.RS	21 981	SP0.1.RA	31 338	SP0.1.T
Lot 2 - Conception de la solution	27 770	SP0.2.RS	66 504	SP0.2.RA	94 274	SP0.2.T
Lot 3 - Conception du modèle d'organisation du Centre d'expertise	1 163	SP0.3.RS	1 520	SP0.3.RA	2 683	SP0.3.T
Total Livraison 0	40,201		94,465		134,666	SP0.T
Livraison 1 - Finance et dossier partenaire						
Lot 4 - Sprint de Conception Applicatif - Finance						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	3 819	SP1.4.1.RS	13 116	SP1.4.1.RA	16935	SP1.4.1.T
2 - Intégration technologique	3 380	SP1.4.2.RS	15 297	SP1.4.2.RA	18 677	SP1.4.2.T
3 - Gestion du changement	480	SP1.4.3.RS	800	SP1.4.3.RA	1 280	SP1.4.3.T
4 - Communication	53	SP1.4.4.RS	160	SP1.4.4.RA	213	SP1.4.4.T
5 - Formation	0	SP1.4.5.RS	352	SP1.4.5.RA	352	SP1.4.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 052	SP1.4.6.RS	1 404	SP1.4.6.RA	2 456	SP1.4.6.T
Total Lot 4	8 784		31 128		39 912	SP1.4.T

Lot 5 - Conception Interfaces - Finance						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP1.5.1.RS	0	SP1.5.1.RA	0	SP1.5.1.T
2 - Intégration technologique	4 489	SP1.5.2.RS	4 489	SP1.5.2.RA	8 978	SP1.5.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.5.3.RS	0	SP1.5.3.RA	0	SP1.5.3.T
4 - Communication	0	SP1.5.4.RS	0	SP1.5.4.RA	0	SP1.5.4.T
5 - Formation	0	SP1.5.5.RS	0	SP1.5.5.RA	0	SP1.5.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP1.5.6.RS	0	SP1.5.6.RA	0	SP1.5.6.T
Total Lot 5	4 489		4 489		8 978	SP1.5.T
Lot 6 - Conception Conversions - Finance						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP1.6.1.RS	0	SP1.6.1.RA	0	SP1.6.1.T
2 - Intégration technologique	332	SP1.6.2.RS	2 740	SP1.6.2.RA	3 071	SP1.6.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.6.3.RS	0	SP1.6.3.RA	0	SP1.6.3.T
4 - Communication	0	SP1.6.4.RS	0	SP1.6.4.RA	0	SP1.6.4.T
5 - Formation	0	SP1.6.5.RS	0	SP1.6.5.RA	0	SP1.6.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP1.6.6.RS	0	SP1.6.6.RA	0	SP1.6.6.T
Total Lot 6	332		2 740		3 071	SP1.6.T
Lot 7 - Sprints Agile 1 - Applicatif Finance						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	7 340	SP1.7.1.RS	23 404	SP1.7.1.RA	30 743	SP1.7.1.T
2 - Intégration technologique	5 197	SP1.7.2.RS	22 558	SP1.7.2.RA	27 755	SP1.7.2.T
3 - Gestion du changement	780	SP1.7.3.RS	1 300	SP1.7.3.RA	2 080	SP1.7.3.T
4 - Communication	86	SP1.7.4.RS	260	SP1.7.4.RA	346	SP1.7.4.T
5 - Formation	0	SP1.7.5.RS	552	SP1.7.5.RA	552	SP1.7.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	702	SP1.7.6.RS	1 274	SP1.7.6.RA	1 976	SP1.7.6.T
Total Lot 7	14 104		49 348		63 452	SP1.7.T

Lot 8 - Sprints Agile 1 - Interfaces Finance						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP1.8.1.RS	0	SP1.8.1.RA	0	SP1.8.1.T
2 - Intégration technologique	6 734	SP1.8.2.RS	6 734	SP1.8.2.RA	13 467	SP1.8.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.8.3.RS	0	SP1.8.3.RA	0	SP1.8.3.T
4 - Communication	0	SP1.8.4.RS	0	SP1.8.4.RA	0	SP1.8.4.T
5 - Formation	0	SP1.8.5.RS	0	SP1.8.5.RA	0	SP1.8.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP1.8.6.RS	0	SP1.8.6.RA	0	SP1.8.6.T
Total Lot 8	6 734		6 734		13 467	SP1.8.T
Lot 9 - Sprints Agile 1 - Conversion Finance						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP1.9.1.RS	0	SP1.9.1.RA	0	SP1.9.1.T
2 - Intégration technologique	505	SP1.9.2.RS	4 117	SP1.9.2.RA	4 623	SP1.9.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.9.3.RS	0	SP1.9.3.RA	0	SP1.9.3.T
4 - Communication	0	SP1.9.4.RS	0	SP1.9.4.RA	0	SP1.9.4.T
5 - Formation	0	SP1.9.5.RS	0	SP1.9.5.RA	0	SP1.9.5.T
6 - Assistance à la gestion bureau de programme intégration et assurance qualité	0	SP1.9.6.RS	0	SP1.9.6.RA	0	SP1.9.6.T
Total Lot 9	505		4 117		4 623	SP1.9.T
Lot 10 - Sprints Agile 2 - Applicatif Finance						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	6 916	SP1.10.1.RS	23 726	SP1.10.1.RA	30 643	SP1.10.1.T
2 - Intégration technologique	5 197	SP1.10.2.RS	20 783	SP1.10.2.RA	25 980	SP1.10.2.T
3 - Gestion du changement	780	SP1.10.3.RS	1 300	SP1.10.3.RA	2 080	SP1.10.3.T
4 - Communication	86	SP1.10.4.RS	260	SP1.10.4.RA	346	SP1.10.4.T
5 - Formation	732	SP1.10.5.RS	7 756	SP1.10.5.RA	8 488	SP1.10.5.T
6 - Assistance à la gestion bureau de programme intégration et assurance qualité	702	SP1.10.6.RS	1 314	SP1.10.6.RA	2 016	SP1.10.6.T
Total Lot 10	14 412		55 139		69 552	SP1.10.T

Lot 11 - Sprints Agile 2 - Interfaces Finance						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP1.11.1.RS	0	SP1.11.1.RA	0	SP1.11.1.T
2 - Intégration technologique	6 734	SP1.11.2.RS	6 734	SP1.11.2.RA	13 467	SP1.11.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.11.3.RS	0	SP1.11.3.RA	0	SP1.11.3.T
4 - Communication	0	SP1.11.4.RS	0	SP1.11.4.RA	0	SP1.11.4.T
5 - Formation	0	SP1.11.5.RS	0	SP1.11.5.RA	0	SP1.11.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP1.11.6.RS	0	SP1.11.6.RA	0	SP1.11.6.T
Total Lot 11	6 734		6 734		13 467	SP1.11.T
Lot 12 - Sprints Agile 2 - Conversion Finance						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP1.12.1.RS	0	SP1.12.1.RA	0	SP1.12.1.T
2 - Intégration technologique	505	SP1.12.2.RS	4 117	SP1.12.2.RA	4 623	SP1.12.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.12.3.RS	0	SP1.12.3.RA	0	SP1.12.3.T
4 - Communication	0	SP1.12.4.RS	0	SP1.12.4.RA	0	SP1.12.4.T
5 - Formation	0	SP1.12.5.RS	0	SP1.12.5.RA	0	SP1.12.5.T
6 - Assistance à la gestion bureau de programme intégration et assurance qualité	0	SP1.12.6.RS	0	SP1.12.6.RA	0	SP1.12.6.T
Total Lot 12	505		4 117		4 623	SP1.12.T
Lot 13 - Tests - Finance						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	10 125	SP1.13.1.RS	32 494	SP1.13.1.RA	42 619	SP1.13.1.T
2 - Intégration technologique	6 673	SP1.13.2.RS	26 688	SP1.13.2.RA	33 362	SP1.13.2.T
3 - Gestion du changement	1 080	SP1.13.3.RS	1 800	SP1.13.3.RA	2 880	SP1.13.3.T
4 - Communication	119	SP1.13.4.RS	360	SP1.13.4.RA	479	SP1.13.4.T
5 - Formation	1 150	SP1.13.5.RS	10 964	SP1.13.5.RA	12 114	SP1.13.5.T
6 - Assistance à la gestion bureau de programme intégration et assurance qualité	972	SP1.13.6.RS	1 944	SP1.13.6.RA	2 916	SP1.13.6.T
Total Lot 13	20 120		74 250		94 370	SP1.13.T

Lot 14 - Tests - Interfaces Finance						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP1.14.1.RS	0	SP1.14.1.RA	0	SP1.14.1.T
2 - Intégration technologique	8 953	SP1.14.2.RS	8 953	SP1.14.2.RA	17 906	SP1.14.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.14.3.RS	0	SP1.14.3.RA	0	SP1.14.3.T
4 - Communication	0	SP1.14.4.RS	0	SP1.14.4.RA	0	SP1.14.4.T
5 - Formation	0	SP1.14.5.RS	0	SP1.14.5.RA	0	SP1.14.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP1.14.6.RS	0	SP1.14.6.RA	0	SP1.14.6.T
Total Lot 14	8 953		8 953		17 906	SP1.14.T
Lot 15 - Tests - Conversion Finance						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP1.15.1.RS	0	SP1.15.1.RA	0	SP1.15.1.T
2 - Intégration technologique	692	SP1.15.2.RS	5 621	SP1.15.2.RA	6 312	SP1.15.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.15.3.RS	0	SP1.15.3.RA	0	SP1.15.3.T
4 - Communication	0	SP1.15.4.RS	0	SP1.15.4.RA	0	SP1.15.4.T
5 - Formation	0	SP1.15.5.RS	0	SP1.15.5.RA	0	SP1.15.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP1.15.6.RS	0	SP1.15.6.RA	0	SP1.15.6.T
Total Lot 15	692		5 621		6 312	SP1.15.T
Lot 16 - Préparation finale - Applicatif Finance						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	3 555	SP1.16.1.RS	11 020	SP1.16.1.RA	14 574	SP1.16.1.T
2 - Intégration technologique	1 428	SP1.16.2.RS	6 172	SP1.16.2.RA	7 599	SP1.16.2.T
3 - Gestion du changement	360	SP1.16.3.RS	601	SP1.16.3.RA	961	SP1.16.3.T
4 - Communication	39	SP1.16.4.RS	119	SP1.16.4.RA	158	SP1.16.4.T
5 - Formation	282	SP1.16.5.RS	1 915	SP1.16.5.RA	2 197	SP1.16.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	378	SP1.16.6.RS	702	SP1.16.6.RA	1 080	SP1.16.6.T
Total Lot 16	6 041		20 529		26 570	SP1.16.T

Lot 17 - Préparation finale - Interfaces Finance						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP1.17.1.RS	0	SP1.17.1.RA	0	SP1.17.1.T
2 - Intégration technologique	857	SP1.17.2.RS	857	SP1.17.2.RA	1 714	SP1.17.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.17.3.RS	0	SP1.17.3.RA	0	SP1.17.3.T
4 - Communication	0	SP1.17.4.RS	0	SP1.17.4.RA	0	SP1.17.4.T
5 - Formation	0	SP1.17.5.RS	0	SP1.17.5.RA	0	SP1.17.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP1.17.6.RS	0	SP1.17.6.RA	0	SP1.17.6.T
Total Lot 17	857		857		1 714	SP1.17.T
Lot 18 - Préparation finale - Conversions Finance						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP1.18.1.RS	0	SP1.18.1.RA	0	SP1.18.1.T
2 - Intégration technologique	88	SP1.18.2.RS	551	SP1.18.2.RA	639	SP1.18.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.18.3.RS	0	SP1.18.3.RA	0	SP1.18.3.T
4 - Communication	0	SP1.18.4.RS	0	SP1.18.4.RA	0	SP1.18.4.T
5 - Formation	0	SP1.18.5.RS	0	SP1.18.5.RA	0	SP1.18.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP1.18.6.RS	0	SP1.18.6.RA	0	SP1.18.6.T
Total Lot 18	88		551		639	SP1.18.T
Lot 19 - Support par équipe projet - Finance						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	3 136	SP1.19.1.RS	8 536	SP1.19.1.RA	11 672	SP1.19.1.T
2 - Intégration technologique	3 587	SP1.19.2.RS	17 072	SP1.19.2.RA	20 659	SP1.19.2.T
3 - Gestion du changement	398	SP1.19.3.RS	638	SP1.19.3.RA	1 037	SP1.19.3.T
4 - Communication	52	SP1.19.4.RS	158	SP1.19.4.RA	211	SP1.19.4.T
5 - Formation	184	SP1.19.5.RS	634	SP1.19.5.RA	817	SP1.19.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	432	SP1.19.6.RS	744	SP1.19.6.RA	1 176	SP1.19.6.T
Total Lot 19	7 790		27 782		35 572	SP1.19.T

Lot 20 - Sprint de Conception Applicatif - Partenaires						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	2 593	SP1.20.1.RS	6 946	SP1.20.1.RA	9 538	SP1.20.1.T
2 - Intégration technologique	1 688	SP1.20.2.RS	12 216	SP1.20.2.RA	13 904	SP1.20.2.T
3 - Gestion du changement	53	SP1.20.3.RS	160	SP1.20.3.RA	213	SP1.20.3.T
4 - Communication	0	SP1.20.4.RS	0	SP1.20.4.RA	0	SP1.20.4.T
5 - Formation	0	SP1.20.5.RS	0	SP1.20.5.RA	0	SP1.20.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 508	SP1.20.6.RS	2 716	SP1.20.6.RA	4 224	SP1.20.6.T
Total Lot 20	5 841		22 038		27 879	SP1.20.T
Lot 21 - Conception Interfaces - Partenaires						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP1.21.1.RS	0	SP1.21.1.RA	0	SP1.21.1.T
2 - Intégration technologique	0	SP1.21.2.RS	0	SP1.21.2.RA	0	SP1.21.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.21.3.RS	0	SP1.21.3.RA	0	SP1.21.3.T
4 - Communication	0	SP1.21.4.RS	0	SP1.21.4.RA	0	SP1.21.4.T
5 - Formation	0	SP1.21.5.RS	0	SP1.21.5.RA	0	SP1.21.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP1.21.6.RS	0	SP1.21.6.RA	0	SP1.21.6.T
Total Lot 21	0		0		0	SP1.21.T
Lot 22 - Conception Conversions - Partenaires						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP1.22.1.RS	0	SP1.22.1.RA	0	SP1.22.1.T
2 - Intégration technologique	208	SP1.22.2.RS	1 504	SP1.22.2.RA	1 712	SP1.22.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.22.3.RS	0	SP1.22.3.RA	0	SP1.22.3.T
4 - Communication	0	SP1.22.4.RS	0	SP1.22.4.RA	0	SP1.22.4.T
5 - Formation	0	SP1.22.5.RS	0	SP1.22.5.RA	0	SP1.22.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP1.22.6.RS	0	SP1.22.6.RA	0	SP1.22.6.T
Total Lot 22	208		1 504		1 712	SP1.22.T

Lot 23 - Sprints Agile 1 - Applicatif Partenaires						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	6 484	SP1.23.1.RS	25 192	SP1.23.1.RA	31 676	SP1.23.1.T
2 - Intégration technologique	4 258	SP1.23.2.RS	16 161	SP1.23.2.RA	20 419	SP1.23.2.T
3 - Gestion du changement	86	SP1.23.3.RS	260	SP1.23.3.RA	346	SP1.23.3.T
4 - Communication	0	SP1.23.4.RS	0	SP1.23.4.RA	0	SP1.23.4.T
5 - Formation	0	SP1.23.5.RS	0	SP1.23.5.RA	0	SP1.23.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 443	SP1.23.6.RS	3 406	SP1.23.6.RA	4 849	SP1.23.6.T
Total Lot 23	12 271		45 019		57 290	SP1.23.T
Lot 24 - Sprints Agile 1 - Interfaces Partenaires						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP1.24.1.RS	0	SP1.24.1.RA	0	SP1.24.1.T
2 - Intégration technologique	0	SP1.24.2.RS	0	SP1.24.2.RA	0	SP1.24.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.24.3.RS	0	SP1.24.3.RA	0	SP1.24.3.T
4 - Communication	0	SP1.24.4.RS	0	SP1.24.4.RA	0	SP1.24.4.T
5 - Formation	0	SP1.24.5.RS	0	SP1.24.5.RA	0	SP1.24.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP1.24.6.RS	0	SP1.24.6.RA	0	SP1.24.6.T
Total Lot 24	0		0		0	SP1.24.T
Lot 25 - Sprints Agile 1 - Conversion Partenaires						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP1.25.1.RS	0	SP1.25.1.RA	0	SP1.25.1.T
2 - Intégration technologique	416	SP1.25.2.RS	3 224	SP1.25.2.RA	3 640	SP1.25.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.25.3.RS	0	SP1.25.3.RA	0	SP1.25.3.T
4 - Communication	0	SP1.25.4.RS	0	SP1.25.4.RA	0	SP1.25.4.T
5 - Formation	0	SP1.25.5.RS	0	SP1.25.5.RA	0	SP1.25.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP1.25.6.RS	0	SP1.25.6.RA	0	SP1.25.6.T
Total Lot 25	416		3 224		3 640	SP1.25.T

Lot 26 - Sprints Agile 2 - Applicatif Partenaires						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	5 327	SP1.26.1.RS	23 645	SP1.26.1.RA	28 972	SP1.26.1.T
2 - Intégration technologique	4 673	SP1.26.2.RS	17 821	SP1.26.2.RA	22 494	SP1.26.2.T
3 - Gestion du changement	86	SP1.26.3.RS	260	SP1.26.3.RA	346	SP1.26.3.T
4 - Communication	130	SP1.26.4.RS	260	SP1.26.4.RA	390	SP1.26.4.T
5 - Formation	0	SP1.26.5.RS	0	SP1.26.5.RA	0	SP1.26.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 443	SP1.26.6.RS	3 366	SP1.26.6.RA	4 809	SP1.26.6.T
Total Lot 26	11 659		45 352		57 011	SP1.26.T
Lot 27 - Sprints Agile 2 - Interfaces Partenaires						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP1.27.1.RS	0	SP1.27.1.RA	0	SP1.27.1.T
2 - Intégration technologique	0	SP1.27.2.RS	0	SP1.27.2.RA	0	SP1.27.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.27.3.RS	0	SP1.27.3.RA	0	SP1.27.3.T
4 - Communication	0	SP1.27.4.RS	0	SP1.27.4.RA	0	SP1.27.4.T
5 - Formation	0	SP1.27.5.RS	0	SP1.27.5.RA	0	SP1.27.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP1.27.6.RS	0	SP1.27.6.RA	0	SP1.27.6.T
Total Lot 27	0		0		0	SP1.27.T
Lot 28 - Sprints Agile 2 - Conversion Partenaires						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP1.28.1.RS	0	SP1.28.1.RA	0	SP1.28.1.T
2 - Intégration technologique	416	SP1.28.2.RS	3 224	SP1.28.2.RA	3 640	SP1.28.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.28.3.RS	0	SP1.28.3.RA	0	SP1.28.3.T
4 - Communication	0	SP1.28.4.RS	0	SP1.28.4.RA	0	SP1.28.4.T
5 - Formation	0	SP1.28.5.RS	0	SP1.28.5.RA	0	SP1.28.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP1.28.6.RS	0	SP1.28.6.RA	0	SP1.28.6.T
Total Lot 28	416		3 224		3 640	SP1.28.T

Lot 29 - Tests - Partenaires						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	6 094	SP1.29.1.RS	19 615	SP1.29.1.RA	25 710	SP1.29.1.T
2 - Intégration technologique	5 990	SP1.29.2.RS	28 770	SP1.29.2.RA	34 760	SP1.29.2.T
3 - Gestion du changement	119	SP1.29.3.RS	360	SP1.29.3.RA	479	SP1.29.3.T
4 - Communication	270	SP1.29.4.RS	540	SP1.29.4.RA	810	SP1.29.4.T
5 - Formation	0	SP1.29.5.RS	0	SP1.29.5.RA	0	SP1.29.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 818	SP1.29.6.RS	4 176	SP1.29.6.RA	5 994	SP1.29.6.T
Total Lot 29	14 291		53 461		67 752	SP1.29.T
Lot 30 - Tests - Interfaces Partenaires						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP1.30.1.RS	0	SP1.30.1.RA	0	SP1.30.1.T
2 - Intégration technologique	0	SP1.30.2.RS	0	SP1.30.2.RA	0	SP1.30.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.30.3.RS	0	SP1.30.3.RA	0	SP1.30.3.T
4 - Communication	0	SP1.30.4.RS	0	SP1.30.4.RA	0	SP1.30.4.T
5 - Formation	0	SP1.30.5.RS	0	SP1.30.5.RA	0	SP1.30.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP1.30.6.RS	0	SP1.30.6.RA	0	SP1.30.6.T
Total Lot 30	0		0		0	SP1.30.T
Lot 31 - Tests - Conversion Partenaires						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP1.31.1.RS	0	SP1.31.1.RA	0	SP1.31.1.T
2 - Intégration technologique	576	SP1.31.2.RS	4 464	SP1.31.2.RA	5 040	SP1.31.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.31.3.RS	0	SP1.31.3.RA	0	SP1.31.3.T
4 - Communication	0	SP1.31.4.RS	0	SP1.31.4.RA	0	SP1.31.4.T
5 - Formation	0	SP1.31.5.RS	0	SP1.31.5.RA	0	SP1.31.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP1.31.6.RS	0	SP1.31.6.RA	0	SP1.31.6.T
Total Lot 31	576		4 464		5 040	SP1.31.T

Lot 32 - Préparation finale - Applicatif Partenaires						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	1 606	SP1.32.1.RS	5 057	SP1.32.1.RA	6 663	SP1.32.1.T
2 - Intégration technologique	2 316	SP1.32.2.RS	8 672	SP1.32.2.RA	10 988	SP1.32.2.T
3 - Gestion du changement	39	SP1.32.3.RS	119	SP1.32.3.RA	158	SP1.32.3.T
4 - Communication	180	SP1.32.4.RS	360	SP1.32.4.RA	540	SP1.32.4.T
5 - Formation	0	SP1.32.5.RS	0	SP1.32.5.RA	0	SP1.32.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	909	SP1.32.6.RS	1 980	SP1.32.6.RA	2 889	SP1.32.6.T
Total Lot 32	5 050		16 188		21 239	SP1.32.T
Lot 33 - Préparation finale - Interfaces Partenaires						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP1.33.1.RS	0	SP1.33.1.RA	0	SP1.33.1.T
2 - Intégration technologique	0	SP1.33.2.RS	0	SP1.33.2.RA	0	SP1.33.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.33.3.RS	0	SP1.33.3.RA	0	SP1.33.3.T
4 - Communication	0	SP1.33.4.RS	0	SP1.33.4.RA	0	SP1.33.4.T
5 - Formation	0	SP1.33.5.RS	0	SP1.33.5.RA	0	SP1.33.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP1.33.6.RS	0	SP1.33.6.RA	0	SP1.33.6.T
Total Lot 33	0		0		0	SP1.33.T
Lot 34 - Préparation finale - Conversions Partenaires						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP1.34.1.RS	0	SP1.34.1.RA	0	SP1.34.1.T
2 - Intégration technologique	288	SP1.34.2.RS	2 232	SP1.34.2.RA	2 520	SP1.34.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.34.3.RS	0	SP1.34.3.RA	0	SP1.34.3.T
4 - Communication	0	SP1.34.4.RS	0	SP1.34.4.RA	0	SP1.34.4.T
5 - Formation	0	SP1.34.5.RS	0	SP1.34.5.RA	0	SP1.34.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP1.34.6.RS	0	SP1.34.6.RA	0	SP1.34.6.T
Total Lot 34	288		2 232		2 520	SP1.34.T

Lot 35 - Support par équipe projet - Partenaires						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	664	SP1.35.1.RS	1 758	SP1.35.1.RA	2 421	SP1.35.1.T
2 - Intégration technologique	1 540	SP1.35.2.RS	6 271	SP1.35.2.RA	7 810	SP1.35.2.T
3 - Gestion du changement	52	SP1.35.3.RS	158	SP1.35.3.RA	211	SP1.35.3.T
4 - Communication	0	SP1.35.4.RS	0	SP1.35.4.RA	0	SP1.35.4.T
5 - Formation	0	SP1.35.5.RS	0	SP1.35.5.RA	0	SP1.35.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	496	SP1.35.6.RS	904	SP1.35.6.RA	1 400	SP1.35.6.T
Total Lot 35	2 751		9 091		11 842	SP1.35.T
Lot 999 - Mise en place d'un Centre de Support						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	536	SP1.999.1.RS	676	SP1.999.1.RA	1 212	SP1.999.1.T
2 - Intégration technologique	165	SP1.999.2.RS	208	SP1.999.2.RA	373	SP1.999.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.999.3.RS	0	SP1.999.3.RA	0	SP1.999.3.T
4 - Communication	0	SP1.999.4.RS	0	SP1.999.4.RA	0	SP1.999.4.T
5 - Formation	0	SP1.999.5.RS	0	SP1.999.5.RA	0	SP1.999.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	124	SP1.999.6.RS	156	SP1.999.6.RA	280	SP1.999.6.T
Total Lot 999	825		1 040		1 865	SP1.999.T
Total Livraison 1	155 732		509 926		665 658	SP1.T

Livraison 2- Finance complémentaire						
Lot 36 - Sprint de Conception - Finance élaborée						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	1 653	SP2.36.1.RS	4 061	SP2.36.1.RA	5 713	SP2.36.1.T
2 - Intégration technologique	604	SP2.36.2.RS	2 533	SP2.36.2.RA	3 137	SP2.36.2.T
3 - Gestion du changement	279	SP2.36.3.RS	479	SP2.36.3.RA	757	SP2.36.3.T
4 - Communication	39	SP2.36.4.RS	119	SP2.36.4.RA	158	SP2.36.4.T
5 - Formation	138	SP2.36.5.RS	475	SP2.36.5.RA	613	SP2.36.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	108	SP2.36.6.RS	450	SP2.36.6.RA	558	SP2.36.6.T
Total Lot 36	2 820		8 117		10 937	SP2.36.T
Lot 37 - Conception Interfaces - Finance élaborée						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP2.37.1.RS	0	SP2.37.1.RA	0	SP2.37.1.T
2 - Intégration technologique	0	SP2.37.2.RS	0	SP2.37.2.RA	0	SP2.37.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP2.37.3.RS	0	SP2.37.3.RA	0	SP2.37.3.T
4 - Communication	0	SP2.37.4.RS	0	SP2.37.4.RA	0	SP2.37.4.T
5 - Formation	0	SP2.37.5.RS	0	SP2.37.5.RA	0	SP2.37.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP2.37.6.RS	0	SP2.37.6.RA	0	SP2.37.6.T
Total Lot 37	0		0		0	SP2.37.T
Lot 38 - Conception Conversion - Finance élaborée						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP2.38.1.RS	0	SP2.38.1.RA	0	SP2.38.1.T
2 - Intégration technologique	36	SP2.38.2.RS	36	SP2.38.2.RA	72	SP2.38.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP2.38.3.RS	0	SP2.38.3.RA	0	SP2.38.3.T
4 - Communication	0	SP2.38.4.RS	0	SP2.38.4.RA	0	SP2.38.4.T
5 - Formation	0	SP2.38.5.RS	0	SP2.38.5.RA	0	SP2.38.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP2.38.6.RS	0	SP2.38.6.RA	0	SP2.38.6.T
Total Lot 38	36		36		72	SP2.38.T

Lot 39 - Sprint Agile 1 - Applicatif Finance élaborée						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	2 294	SP2.39.1.RS	6 269	SP2.39.1.RA	8 563	SP2.39.1.T
2 - Intégration technologique	1 817	SP2.39.2.RS	6 910	SP2.39.2.RA	8 728	SP2.39.2.T
3 - Gestion du changement	300	SP2.39.3.RS	531	SP2.39.3.RA	832	SP2.39.3.T
4 - Communication	35	SP2.39.4.RS	106	SP2.39.4.RA	140	SP2.39.4.T
5 - Formation	122	SP2.39.5.RS	438	SP2.39.5.RA	561	SP2.39.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	336	SP2.39.6.RS	880	SP2.39.6.RA	1 216	SP2.39.6.T
Total Lot 39	4 905		15 135		20 040	SP2.39.T
Lot 40 - Sprint Agile 1 - Interfaces Finance élaborée						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP2.40.1.RS	0	SP2.40.1.RA	0	SP2.40.1.T
2 - Intégration technologique	9 244	SP2.40.2.RS	9 244	SP2.40.2.RA	18 487	SP2.40.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP2.40.3.RS	0	SP2.40.3.RA	0	SP2.40.3.T
4 - Communication	0	SP2.40.4.RS	0	SP2.40.4.RA	0	SP2.40.4.T
5 - Formation	0	SP2.40.5.RS	0	SP2.40.5.RA	0	SP2.40.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP2.40.6.RS	0	SP2.40.6.RA	0	SP2.40.6.T
Total Lot 40	9 244		9 244		18 487	SP2.40.T
Lot 41 - Sprint Agile 1 - Conversions Finance élaborée						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP2.41.1.RS	0	SP2.41.1.RA	0	SP2.41.1.T
2 - Intégration technologique	64	SP2.41.2.RS	64	SP2.41.2.RA	128	SP2.41.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP2.41.3.RS	0	SP2.41.3.RA	0	SP2.41.3.T
4 - Communication	0	SP2.41.4.RS	0	SP2.41.4.RA	0	SP2.41.4.T
5 - Formation	0	SP2.41.5.RS	0	SP2.41.5.RA	0	SP2.41.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP2.41.6.RS	0	SP2.41.6.RA	0	SP2.41.6.T
Total Lot 41	64		64		128	SP2.41.T

Lot 42 - Sprint Agile 2 - Applicatif Finance élaborée						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	2 575	SP2.42.1.RS	6 320	SP2.42.1.RA	8 895	SP2.42.1.T
2 - Intégration technologique	2 038	SP2.42.2.RS	7 583	SP2.42.2.RA	9 621	SP2.42.2.T
3 - Gestion du changement	383	SP2.42.3.RS	666	SP2.42.3.RA	1 049	SP2.42.3.T
4 - Communication	50	SP2.42.4.RS	153	SP2.42.4.RA	203	SP2.42.4.T
5 - Formation	199	SP2.42.5.RS	1 787	SP2.42.5.RA	1 986	SP2.42.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	618	SP2.42.6.RS	1 322	SP2.42.6.RA	1 940	SP2.42.6.T
Total Lot 42	5 864		17 830		23 694	SP2.42.T
Lot 43 - Sprint Agile 2 - Interfaces Finance élaborée						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP2.43.1.RS	0	SP2.43.1.RA	0	SP2.43.1.T
2 - Intégration technologique	9 244	SP2.43.2.RS	9 244	SP2.43.2.RA	18 487	SP2.43.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP2.43.3.RS	0	SP2.43.3.RA	0	SP2.43.3.T
4 - Communication	0	SP2.43.4.RS	0	SP2.43.4.RA	0	SP2.43.4.T
5 - Formation	0	SP2.43.5.RS	0	SP2.43.5.RA	0	SP2.43.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP2.43.6.RS	0	SP2.43.6.RA	0	SP2.43.6.T
Total Lot 43	9 244		9 244		18 487	SP2.43.T
Lot 44 - Sprint Agile 2 - Conversions Finance élaborée						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP2.44.1.RS	0	SP2.44.1.RA	0	SP2.44.1.T
2 - Intégration technologique	82	SP2.44.2.RS	82	SP2.44.2.RA	164	SP2.44.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP2.44.3.RS	0	SP2.44.3.RA	0	SP2.44.3.T
4 - Communication	0	SP2.44.4.RS	0	SP2.44.4.RA	0	SP2.44.4.T
5 - Formation	0	SP2.44.5.RS	0	SP2.44.5.RA	0	SP2.44.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP2.44.6.RS	0	SP2.44.6.RA	0	SP2.44.6.T
Total Lot 44	82		82		164	SP2.44.T

Lot 45 - Test - Applicatif Finance élaborée						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	1 222	SP2.45.1.RS	3 022	SP2.45.1.RA	4 244	SP2.45.1.T
2 - Intégration technologique	982	SP2.45.2.RS	3 336	SP2.45.2.RA	4 318	SP2.45.2.T
3 - Gestion du changement	186	SP2.45.3.RS	320	SP2.45.3.RA	506	SP2.45.3.T
4 - Communication	26	SP2.45.4.RS	80	SP2.45.4.RA	106	SP2.45.4.T
5 - Formation	72	SP2.45.5.RS	720	SP2.45.5.RA	792	SP2.45.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	360	SP2.45.6.RS	705	SP2.45.6.RA	1 065	SP2.45.6.T
Total Lot 45	2 849		8 183		11 032	SP2.45.T
Lot 46 - Test - Interfaces Finance élaborée						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP2.46.1.RS	0	SP2.46.1.RA	0	SP2.46.1.T
2 - Intégration technologique	4 969	SP2.46.2.RS	4 969	SP2.46.2.RA	9 938	SP2.46.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP2.46.3.RS	0	SP2.46.3.RA	0	SP2.46.3.T
4 - Communication	0	SP2.46.4.RS	0	SP2.46.4.RA	0	SP2.46.4.T
5 - Formation	0	SP2.46.5.RS	0	SP2.46.5.RA	0	SP2.46.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP2.46.6.RS	0	SP2.46.6.RA	0	SP2.46.6.T
Total Lot 46	4 969		4 969		9 938	SP2.46.T
Lot 47 - Test - Conversions Finance élaborée						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP2.47.1.RS	0	SP2.47.1.RA	0	SP2.47.1.T
2 - Intégration technologique	40	SP2.47.2.RS	40	SP2.47.2.RA	80	SP2.47.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP2.47.3.RS	0	SP2.47.3.RA	0	SP2.47.3.T
4 - Communication	0	SP2.47.4.RS	0	SP2.47.4.RA	0	SP2.47.4.T
5 - Formation	0	SP2.47.5.RS	0	SP2.47.5.RA	0	SP2.47.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP2.47.6.RS	0	SP2.47.6.RA	0	SP2.47.6.T
Total Lot 47	40		40		80	SP2.47.T

Lot 48 - Déploiement - Applicatif Finance élaborée						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	1 222	SP2.48.1.RS	3 022	SP2.48.1.RA	4 244	SP2.48.1.T
2 - Intégration technologique	966	SP2.48.2.RS	3 268	SP2.48.2.RA	4 234	SP2.48.2.T
3 - Gestion du changement	186	SP2.48.3.RS	320	SP2.48.3.RA	506	SP2.48.3.T
4 - Communication	26	SP2.48.4.RS	80	SP2.48.4.RA	106	SP2.48.4.T
5 - Formation	72	SP2.48.5.RS	720	SP2.48.5.RA	792	SP2.48.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	360	SP2.48.6.RS	705	SP2.48.6.RA	1 065	SP2.48.6.T
Total Lot 48	2 833		8 114		10 948	SP2.48.T
Lot 49 - Déploiement - Interfaces Finance élaborée						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP2.49.1.RS	0	SP2.49.1.RA	0	SP2.49.1.T
2 - Intégration technologique	4 969	SP2.49.2.RS	4 969	SP2.49.2.RA	9 938	SP2.49.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP2.49.3.RS	0	SP2.49.3.RA	0	SP2.49.3.T
4 - Communication	0	SP2.49.4.RS	0	SP2.49.4.RA	0	SP2.49.4.T
5 - Formation	0	SP2.49.5.RS	0	SP2.49.5.RA	0	SP2.49.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP2.49.6.RS	0	SP2.49.6.RA	0	SP2.49.6.T
Total Lot 49	4 969		4 969		9 938	SP2.49.T
Lot 50 - Déploiement - Conversions Finance élaborée						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP2.50.1.RS	0	SP2.50.1.RA	0	SP2.50.1.T
2 - Intégration technologique	40	SP2.50.2.RS	40	SP2.50.2.RA	80	SP2.50.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP2.50.3.RS	0	SP2.50.3.RA	0	SP2.50.3.T
4 - Communication	0	SP2.50.4.RS	0	SP2.50.4.RA	0	SP2.50.4.T
5 - Formation	0	SP2.50.5.RS	0	SP2.50.5.RA	0	SP2.50.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP2.50.6.RS	0	SP2.50.6.RA	0	SP2.50.6.T
Total Lot 50	40		40		80	SP2.50.T

Lot 51 - Support - Finance Élaborée						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	4 221	SP2.51.1.RS	8 564	SP2.51.1.RA	12 784	SP2.51.1.T
2 - Intégration technologique	4 378	SP2.51.2.RS	8 099	SP2.51.2.RA	12 477	SP2.51.2.T
3 - Gestion du changement	785	SP2.51.3.RS	1 320	SP2.51.3.RA	2 105	SP2.51.3.T
4 - Communication	125	SP2.51.4.RS	380	SP2.51.4.RA	505	SP2.51.4.T
5 - Formation	176	SP2.51.5.RS	1 300	SP2.51.5.RA	1 476	SP2.51.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	930	SP2.51.6.RS	2 100	SP2.51.6.RA	3 030	SP2.51.6.T
Total Lot 51	10 615		21 763		32 378	SP2.51.T
Total Livraison 2	58 574		107 829		166 403	SP2.T

Livraison 3 - Centres de services						
Lot 52 - Sprint de Conception (GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	2 014	SP3.52.1.RS	7 856	SP3.52.1.RA	9 870	SP3.52.1.T
2 - Intégration technologique	1 404	SP3.52.2.RS	2 441	SP3.52.2.RA	3 845	SP3.52.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.52.3.RS	0	SP3.52.3.RA	0	SP3.52.3.T
4 - Communication	0	SP3.52.4.RS	0	SP3.52.4.RA	0	SP3.52.4.T
5 - Formation	0	SP3.52.5.RS	0	SP3.52.5.RA	0	SP3.52.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 136	SP3.52.6.RS	1 981	SP3.52.6.RA	3 117	SP3.52.6.T
Total Lot 52	4 554		12 279		16 832	SP3.52.T
Lot 53 - Conception - Interfaces (GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.53.1.RS	0	SP3.53.1.RA	0	SP3.53.1.T
2 - Intégration technologique	0	SP3.53.2.RS	0	SP3.53.2.RA	0	SP3.53.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.53.3.RS	0	SP3.53.3.RA	0	SP3.53.3.T
4 - Communication	0	SP3.53.4.RS	0	SP3.53.4.RA	0	SP3.53.4.T
5 - Formation	0	SP3.53.5.RS	0	SP3.53.5.RA	0	SP3.53.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.53.6.RS	0	SP3.53.6.RA	0	SP3.53.6.T
Total Lot 53	0		0		0	SP3.53.T
Lot 54 - Conception - Conversions (GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.54.1.RS	0	SP3.54.1.RA	0	SP3.54.1.T
2 - Intégration technologique	96	SP3.54.2.RS	384	SP3.54.2.RA	480	SP3.54.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.54.3.RS	0	SP3.54.3.RA	0	SP3.54.3.T
4 - Communication	0	SP3.54.4.RS	0	SP3.54.4.RA	0	SP3.54.4.T
5 - Formation	0	SP3.54.5.RS	0	SP3.54.5.RA	0	SP3.54.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.54.6.RS	0	SP3.54.6.RA	0	SP3.54.6.T
Total Lot 54	96		384		480	SP3.54.T

Lot 55 - Sprint de Conception (CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	1 499	SP3.55.1.RS	2 082	SP3.55.1.RA	3 581	SP3.55.1.T
2 - Intégration technologique	952	SP3.55.2.RS	3 768	SP3.55.2.RA	4 720	SP3.55.2.T
3 - Gestion du changement	53	SP3.55.3.RS	160	SP3.55.3.RA	213	SP3.55.3.T
4 - Communication	0	SP3.55.4.RS	0	SP3.55.4.RA	0	SP3.55.4.T
5 - Formation	0	SP3.55.5.RS	160	SP3.55.5.RA	160	SP3.55.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	872	SP3.55.6.RS	1 693	SP3.55.6.RA	2 565	SP3.55.6.T
Total Lot 55	3 376		7 863		11 239	SP3.55.T
Lot 56 - Conception - Interfaces (CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.56.1.RS	0	SP3.56.1.RA	0	SP3.56.1.T
2 - Intégration technologique	0	SP3.56.2.RS	0	SP3.56.2.RA	0	SP3.56.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.56.3.RS	0	SP3.56.3.RA	0	SP3.56.3.T
4 - Communication	0	SP3.56.4.RS	0	SP3.56.4.RA	0	SP3.56.4.T
5 - Formation	0	SP3.56.5.RS	0	SP3.56.5.RA	0	SP3.56.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.56.6.RS	0	SP3.56.6.RA	0	SP3.56.6.T
Total Lot 56	0		0		0	SP3.56.T
Lot 57 - Conception - Conversions (CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.57.1.RS	0	SP3.57.1.RA	0	SP3.57.1.T
2 - Intégration technologique	64	SP3.57.2.RS	64	SP3.57.2.RA	128	SP3.57.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.57.3.RS	0	SP3.57.3.RA	0	SP3.57.3.T
4 - Communication	0	SP3.57.4.RS	0	SP3.57.4.RA	0	SP3.57.4.T
5 - Formation	0	SP3.57.5.RS	0	SP3.57.5.RA	0	SP3.57.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.57.6.RS	0	SP3.57.6.RA	0	SP3.57.6.T
Total Lot 57	64		64		128	SP3.57.T

Lot 58 - Sprint de Conception (CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	1 176	SP3.58.1.RS	3 475	SP3.58.1.RA	4 651	SP3.58.1.T
2 - Intégration technologique	363	SP3.58.2.RS	1 279	SP3.58.2.RA	1 642	SP3.58.2.T
3 - Gestion du changement	160	SP3.58.3.RS	160	SP3.58.3.RA	320	SP3.58.3.T
4 - Communication	53	SP3.58.4.RS	160	SP3.58.4.RA	213	SP3.58.4.T
5 - Formation	0	SP3.58.5.RS	160	SP3.58.5.RA	160	SP3.58.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	872	SP3.58.6.RS	1 757	SP3.58.6.RA	2 629	SP3.58.6.T
Total Lot 58	2 624		6 992		9 616	SP3.58.T
Lot 59 - Conception - Interfaces (CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.59.1.RS	0	SP3.59.1.RA	0	SP3.59.1.T
2 - Intégration technologique	0	SP3.59.2.RS	0	SP3.59.2.RA	0	SP3.59.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.59.3.RS	0	SP3.59.3.RA	0	SP3.59.3.T
4 - Communication	0	SP3.59.4.RS	0	SP3.59.4.RA	0	SP3.59.4.T
5 - Formation	0	SP3.59.5.RS	0	SP3.59.5.RA	0	SP3.59.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.59.6.RS	0	SP3.59.6.RA	0	SP3.59.6.T
Total Lot 59	0		0		0	SP3.59.T
Lot 60 - Conception - Conversions (CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.60.1.RS	0	SP3.60.1.RA	0	SP3.60.1.T
2 - Intégration technologique	64	SP3.60.2.RS	64	SP3.60.2.RA	128	SP3.60.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.60.3.RS	0	SP3.60.3.RA	0	SP3.60.3.T
4 - Communication	0	SP3.60.4.RS	0	SP3.60.4.RA	0	SP3.60.4.T
5 - Formation	0	SP3.60.5.RS	0	SP3.60.5.RA	0	SP3.60.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.60.6.RS	0	SP3.60.6.RA	0	SP3.60.6.T
Total Lot 60	64		64		128	SP3.60.T

Lot 61 - Sprint Agile 1 (GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	3 868	SP3.61.1.RS	14 608	SP3.61.1.RA	18 476	SP3.61.1.T
2 - Intégration technologique	3 116	SP3.61.2.RS	6 849	SP3.61.2.RA	9 965	SP3.61.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.61.3.RS	0	SP3.61.3.RA	0	SP3.61.3.T
4 - Communication	0	SP3.61.4.RS	0	SP3.61.4.RA	0	SP3.61.4.T
5 - Formation	0	SP3.61.5.RS	0	SP3.61.5.RA	0	SP3.61.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 174	SP3.61.6.RS	2 548	SP3.61.6.RA	3 722	SP3.61.6.T
Total Lot 61	8 158		24 005		32 163	SP3.61.T
Lot 62 - Sprint Agile 1 (Interfaces GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.62.1.RS	0	SP3.62.1.RA	0	SP3.62.1.T
2 - Intégration technologique	0	SP3.62.2.RS	0	SP3.62.2.RA	0	SP3.62.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.62.3.RS	0	SP3.62.3.RA	0	SP3.62.3.T
4 - Communication	0	SP3.62.4.RS	0	SP3.62.4.RA	0	SP3.62.4.T
5 - Formation	0	SP3.62.5.RS	0	SP3.62.5.RA	0	SP3.62.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.62.6.RS	0	SP3.62.6.RA	0	SP3.62.6.T
Total Lot 62	0		0		0	SP3.62.T
Lot 63 - Sprint Agile 1 (Conversions GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.63.1.RS	0	SP3.63.1.RA	0	SP3.63.1.T
2 - Intégration technologique	161	SP3.63.2.RS	677	SP3.63.2.RA	838	SP3.63.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.63.3.RS	0	SP3.63.3.RA	0	SP3.63.3.T
4 - Communication	0	SP3.63.4.RS	0	SP3.63.4.RA	0	SP3.63.4.T
5 - Formation	0	SP3.63.5.RS	0	SP3.63.5.RA	0	SP3.63.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.63.6.RS	0	SP3.63.6.RA	0	SP3.63.6.T
Total Lot 63	161		677		838	SP3.63.T

Lot 64 - Sprint Agile 2 (GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	4 319	SP3.64.1.RS	16 902	SP3.64.1.RA	21 221	SP3.64.1.T
2 - Intégration technologique	4 256	SP3.64.2.RS	10 324	SP3.64.2.RA	14 581	SP3.64.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.64.3.RS	0	SP3.64.3.RA	0	SP3.64.3.T
4 - Communication	0	SP3.64.4.RS	0	SP3.64.4.RA	0	SP3.64.4.T
5 - Formation	0	SP3.64.5.RS	0	SP3.64.5.RA	0	SP3.64.5.T
6 - Assistance à la gestion bureau de programme intégration et assurance qualité	1 094	SP3.64.6.RS	2 388	SP3.64.6.RA	3 482	SP3.64.6.T
Total Lot 64	9 670		29 614		39 284	SP3.64.T
Lot 65 - Sprint Agile 2 (Interfaces GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.65.1.RS	0	SP3.65.1.RA	0	SP3.65.1.T
2 - Intégration technologique	0	SP3.65.2.RS	0	SP3.65.2.RA	0	SP3.65.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.65.3.RS	0	SP3.65.3.RA	0	SP3.65.3.T
4 - Communication	0	SP3.65.4.RS	0	SP3.65.4.RA	0	SP3.65.4.T
5 - Formation	0	SP3.65.5.RS	0	SP3.65.5.RA	0	SP3.65.5.T
6 - Assistance à la gestion bureau de programme intégration et assurance qualité	0	SP3.65.6.RS	0	SP3.65.6.RA	0	SP3.65.6.T
Total Lot 65	0		0		0	SP3.65.T
Lot 66 - Sprint Agile 2 (Conversions GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.66.1.RS	0	SP3.66.1.RA	0	SP3.66.1.T
2 - Intégration technologique	180	SP3.66.2.RS	862	SP3.66.2.RA	1 042	SP3.66.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.66.3.RS	0	SP3.66.3.RA	0	SP3.66.3.T
4 - Communication	0	SP3.66.4.RS	0	SP3.66.4.RA	0	SP3.66.4.T
5 - Formation	0	SP3.66.5.RS	0	SP3.66.5.RA	0	SP3.66.5.T
6 - Assistance à la gestion bureau de programme intégration et assurance qualité	0	SP3.66.6.RS	0	SP3.66.6.RA	0	SP3.66.6.T
Total Lot 66	180		862		1 042	SP3.66.T

Lot 67 - Sprint Agile 3 (GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	4 437	SP3.67.1.RS	17 664	SP3.67.1.RA	22 101	SP3.67.1.T
2 - Intégration technologique	5 405	SP3.67.2.RS	12 586	SP3.67.2.RA	17 991	SP3.67.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.67.3.RS	0	SP3.67.3.RA	0	SP3.67.3.T
4 - Communication	0	SP3.67.4.RS	0	SP3.67.4.RA	0	SP3.67.4.T
5 - Formation	0	SP3.67.5.RS	0	SP3.67.5.RA	0	SP3.67.5.T
6 - Assistance à la gestion bureau de programme intégration et assurance qualité	1 044	SP3.67.6.RS	2 288	SP3.67.6.RA	3 332	SP3.67.6.T
Total Lot 67	10 887		32 538		43 425	SP3.67.T
Lot 68 - Sprint Agile 3 (Interfaces GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.68.1.RS	0	SP3.68.1.RA	0	SP3.68.1.T
2 - Intégration technologique	0	SP3.68.2.RS	0	SP3.68.2.RA	0	SP3.68.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.68.3.RS	0	SP3.68.3.RA	0	SP3.68.3.T
4 - Communication	0	SP3.68.4.RS	0	SP3.68.4.RA	0	SP3.68.4.T
5 - Formation	0	SP3.68.5.RS	0	SP3.68.5.RA	0	SP3.68.5.T
6 - Assistance à la gestion bureau de programme intégration et assurance qualité	0	SP3.68.6.RS	0	SP3.68.6.RA	0	SP3.68.6.T
Total Lot 68	0		0		0	SP3.68.T
Lot 69 - Sprint Agile 3 (Conversions GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.69.1.RS	0	SP3.69.1.RA	0	SP3.69.1.T
2 - Intégration technologique	224	SP3.69.2.RS	1 302	SP3.69.2.RA	1 526	SP3.69.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.69.3.RS	0	SP3.69.3.RA	0	SP3.69.3.T
4 - Communication	0	SP3.69.4.RS	0	SP3.69.4.RA	0	SP3.69.4.T
5 - Formation	0	SP3.69.5.RS	0	SP3.69.5.RA	0	SP3.69.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.69.6.RS	0	SP3.69.6.RA	0	SP3.69.6.T
Total Lot 69	224		1 302		1 526	SP3.69.T

Lot 70 - Sprint Agile 4 (GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	5 375	SP3.70.1.RS	20 122	SP3.70.1.RA	25 497	SP3.70.1.T
2 - Intégration technologique	5 659	SP3.70.2.RS	13 639	SP3.70.2.RA	19 298	SP3.70.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.70.3.RS	0	SP3.70.3.RA	0	SP3.70.3.T
4 - Communication	0	SP3.70.4.RS	0	SP3.70.4.RA	0	SP3.70.4.T
5 - Formation	0	SP3.70.5.RS	0	SP3.70.5.RA	0	SP3.70.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 125	SP3.70.6.RS	2 464	SP3.70.6.RA	3 589	SP3.70.6.T
Total Lot 70	12 160		36 225		48 384	SP3.70.T
Lot 71 - Sprint Agile 4 (Interfaces GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.71.1.RS	0	SP3.71.1.RA	0	SP3.71.1.T
2 - Intégration technologique	0	SP3.71.2.RS	0	SP3.71.2.RA	0	SP3.71.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.71.3.RS	0	SP3.71.3.RA	0	SP3.71.3.T
4 - Communication	0	SP3.71.4.RS	0	SP3.71.4.RA	0	SP3.71.4.T
5 - Formation	0	SP3.71.5.RS	0	SP3.71.5.RA	0	SP3.71.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.71.6.RS	0	SP3.71.6.RA	0	SP3.71.6.T
Total Lot 71	0		0		0	SP3.71.T
Lot 72 - Sprint Agile 4 (Conversions GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.72.1.RS	0	SP3.72.1.RA	0	SP3.72.1.T
2 - Intégration technologique	240	SP3.72.2.RS	1 390	SP3.72.2.RA	1 630	SP3.72.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.72.3.RS	0	SP3.72.3.RA	0	SP3.72.3.T
4 - Communication	0	SP3.72.4.RS	0	SP3.72.4.RA	0	SP3.72.4.T
5 - Formation	0	SP3.72.5.RS	0	SP3.72.5.RA	0	SP3.72.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.72.6.RS	0	SP3.72.6.RA	0	SP3.72.6.T
Total Lot 72	240		1 390		1 630	SP3.72.T

Lot 73 - Sprint Agile 5 (GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	3 722	SP3.73.1.RS	15 677	SP3.73.1.RA	19 398	SP3.73.1.T
2 - Intégration technologique	5 379	SP3.73.2.RS	13 539	SP3.73.2.RA	18 918	SP3.73.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.73.3.RS	0	SP3.73.3.RA	0	SP3.73.3.T
4 - Communication	0	SP3.73.4.RS	0	SP3.73.4.RA	0	SP3.73.4.T
5 - Formation	0	SP3.73.5.RS	0	SP3.73.5.RA	0	SP3.73.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	880	SP3.73.6.RS	2 136	SP3.73.6.RA	3 016	SP3.73.6.T
Total Lot 73	9 981		31 352		41 333	SP3.73.T
Lot 74 - Sprint Agile 5 (Interfaces GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.74.1.RS	0	SP3.74.1.RA	0	SP3.74.1.T
2 - Intégration technologique	0	SP3.74.2.RS	0	SP3.74.2.RA	0	SP3.74.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.74.3.RS	0	SP3.74.3.RA	0	SP3.74.3.T
4 - Communication	0	SP3.74.4.RS	0	SP3.74.4.RA	0	SP3.74.4.T
5 - Formation	0	SP3.74.5.RS	0	SP3.74.5.RA	0	SP3.74.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.74.6.RS	0	SP3.74.6.RA	0	SP3.74.6.T
Total Lot 74	0		0		0	SP3.74.T
Lot 75 - Sprint Agile 5 (Conversions GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.75.1.RS	0	SP3.75.1.RA	0	SP3.75.1.T
2 - Intégration technologique	304	SP3.75.2.RS	2 174	SP3.75.2.RA	2 478	SP3.75.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.75.3.RS	0	SP3.75.3.RA	0	SP3.75.3.T
4 - Communication	0	SP3.75.4.RS	0	SP3.75.4.RA	0	SP3.75.4.T
5 - Formation	0	SP3.75.5.RS	0	SP3.75.5.RA	0	SP3.75.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.75.6.RS	0	SP3.75.6.RA	0	SP3.75.6.T
Total Lot 75	304		2 174		2 478	SP3.75.T

Lot 76 - Sprint Agile 1 (CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	3 095	SP3.76.1.RS	6 767	SP3.76.1.RA	9 862	SP3.76.1.T
2 - Intégration technologique	2 352	SP3.76.2.RS	6 097	SP3.76.2.RA	8 449	SP3.76.2.T
3 - Gestion du changement	86	SP3.76.3.RS	260	SP3.76.3.RA	346	SP3.76.3.T
4 - Communication	0	SP3.76.4.RS	0	SP3.76.4.RA	0	SP3.76.4.T
5 - Formation	0	SP3.76.5.RS	260	SP3.76.5.RA	260	SP3.76.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	745	SP3.76.6.RS	1 920	SP3.76.6.RA	2 665	SP3.76.6.T
Total Lot 76	6 278		15 304		21 582	SP3.76.T
Lot 77 - Sprint Agile 1 (Interfaces CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.77.1.RS	0	SP3.77.1.RA	0	SP3.77.1.T
2 - Intégration technologique	1 852	SP3.77.2.RS	1 852	SP3.77.2.RA	3 703	SP3.77.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.77.3.RS	0	SP3.77.3.RA	0	SP3.77.3.T
4 - Communication	0	SP3.77.4.RS	0	SP3.77.4.RA	0	SP3.77.4.T
5 - Formation	0	SP3.77.5.RS	0	SP3.77.5.RA	0	SP3.77.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.77.6.RS	0	SP3.77.6.RA	0	SP3.77.6.T
Total Lot 77	1 852		1 852		3 703	SP3.77.T
Lot 78 - Sprint Agile 1 (Conversions CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.78.1.RS	0	SP3.78.1.RA	0	SP3.78.1.T
2 - Intégration technologique	137	SP3.78.2.RS	434	SP3.78.2.RA	571	SP3.78.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.78.3.RS	0	SP3.78.3.RA	0	SP3.78.3.T
4 - Communication	0	SP3.78.4.RS	0	SP3.78.4.RA	0	SP3.78.4.T
5 - Formation	0	SP3.78.5.RS	0	SP3.78.5.RA	0	SP3.78.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.78.6.RS	0	SP3.78.6.RA	0	SP3.78.6.T
Total Lot 78	137		434		571	SP3.78.T

Lot 79 - Sprint Agile 2 (CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	3 034	SP3.79.1.RS	9 178	SP3.79.1.RA	12 212	SP3.79.1.T
2 - Intégration technologique	3 546	SP3.79.2.RS	12 231	SP3.79.2.RA	15 777	SP3.79.2.T
3 - Gestion du changement	86	SP3.79.3.RS	260	SP3.79.3.RA	346	SP3.79.3.T
4 - Communication	130	SP3.79.4.RS	260	SP3.79.4.RA	390	SP3.79.4.T
5 - Formation	212	SP3.79.5.RS	664	SP3.79.5.RA	876	SP3.79.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	745	SP3.79.6.RS	1 780	SP3.79.6.RA	2 525	SP3.79.6.T
Total Lot 79	7 752		24 374		32 126	SP3.79.T
Lot 80 - Sprint Agile 2 (Interfaces CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.80.1.RS	0	SP3.80.1.RA	0	SP3.80.1.T
2 - Intégration technologique	5 555	SP3.80.2.RS	5 555	SP3.80.2.RA	11 110	SP3.80.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.80.3.RS	0	SP3.80.3.RA	0	SP3.80.3.T
4 - Communication	0	SP3.80.4.RS	0	SP3.80.4.RA	0	SP3.80.4.T
5 - Formation	0	SP3.80.5.RS	0	SP3.80.5.RA	0	SP3.80.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.80.6.RS	0	SP3.80.6.RA	0	SP3.80.6.T
Total Lot 80	5 555		5 555		11 110	SP3.80.T
Lot 81 - Sprint Agile 2 (Conversions CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.81.1.RS	0	SP3.81.1.RA	0	SP3.81.1.T
2 - Intégration technologique	203	SP3.81.2.RS	1 093	SP3.81.2.RA	1 296	SP3.81.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.81.3.RS	0	SP3.81.3.RA	0	SP3.81.3.T
4 - Communication	0	SP3.81.4.RS	0	SP3.81.4.RA	0	SP3.81.4.T
5 - Formation	0	SP3.81.5.RS	0	SP3.81.5.RA	0	SP3.81.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.81.6.RS	0	SP3.81.6.RA	0	SP3.81.6.T
Total Lot 81	203		1 093		1 296	SP3.81.T

Lot 82 - Sprint Agile 3 (CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	2 871	SP3.82.1.RS	8 332	SP3.82.1.RA	11 203	SP3.82.1.T
2 - Intégration technologique	3 679	SP3.82.2.RS	12 690	SP3.82.2.RA	16 369	SP3.82.2.T
3 - Gestion du changement	86	SP3.82.3.RS	260	SP3.82.3.RA	346	SP3.82.3.T
4 - Communication	170	SP3.82.4.RS	340	SP3.82.4.RA	510	SP3.82.4.T
5 - Formation	302	SP3.82.5.RS	852	SP3.82.5.RA	1 154	SP3.82.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	745	SP3.82.6.RS	1 690	SP3.82.6.RA	2 435	SP3.82.6.T
Total Lot 82	7 853		24 164		32 017	SP3.82.T
Lot 83 - Sprint Agile 3 (Interfaces CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.83.1.RS	0	SP3.83.1.RA	0	SP3.83.1.T
2 - Intégration technologique	5 555	SP3.83.2.RS	5 555	SP3.83.2.RA	11 110	SP3.83.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.83.3.RS	0	SP3.83.3.RA	0	SP3.83.3.T
4 - Communication	0	SP3.83.4.RS	0	SP3.83.4.RA	0	SP3.83.4.T
5 - Formation	0	SP3.83.5.RS	0	SP3.83.5.RA	0	SP3.83.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.83.6.RS	0	SP3.83.6.RA	0	SP3.83.6.T
Total Lot 83	5 555		5 555		11 110	SP3.83.T
Lot 84 - Sprint Agile 3 (Conversions CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.84.1.RS	0	SP3.84.1.RA	0	SP3.84.1.T
2 - Intégration technologique	203	SP3.84.2.RS	1 093	SP3.84.2.RA	1 296	SP3.84.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.84.3.RS	0	SP3.84.3.RA	0	SP3.84.3.T
4 - Communication	0	SP3.84.4.RS	0	SP3.84.4.RA	0	SP3.84.4.T
5 - Formation	0	SP3.84.5.RS	0	SP3.84.5.RA	0	SP3.84.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.84.6.RS	0	SP3.84.6.RA	0	SP3.84.6.T
Total Lot 84	203		1 093		1 296	SP3.84.T

Lot 85 - Sprint Agile 4 (CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	2 950	SP3.85.1.RS	7 376	SP3.85.1.RA	10 326	SP3.85.1.T
2 - Intégration technologique	5 413	SP3.85.2.RS	13 239	SP3.85.2.RA	18 652	SP3.85.2.T
3 - Gestion du changement	72	SP3.85.3.RS	219	SP3.85.3.RA	291	SP3.85.3.T
4 - Communication	280	SP3.85.4.RS	560	SP3.85.4.RA	840	SP3.85.4.T
5 - Formation	254	SP3.85.5.RS	656	SP3.85.5.RA	910	SP3.85.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	803	SP3.85.6.RS	2 000	SP3.85.6.RA	2 803	SP3.85.6.T
Total Lot 85	9 771		24 051		33 822	SP3.85.T
Lot 86 - Sprint Agile 4 (Interfaces CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.86.1.RS	0	SP3.86.1.RA	0	SP3.86.1.T
2 - Intégration technologique	5 555	SP3.86.2.RS	5 555	SP3.86.2.RA	11 110	SP3.86.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.86.3.RS	0	SP3.86.3.RA	0	SP3.86.3.T
4 - Communication	0	SP3.86.4.RS	0	SP3.86.4.RA	0	SP3.86.4.T
5 - Formation	0	SP3.86.5.RS	0	SP3.86.5.RA	0	SP3.86.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.86.6.RS	0	SP3.86.6.RA	0	SP3.86.6.T
Total Lot 86	5 555		5 555		11 110	SP3.86.T
Lot 87 - Sprint Agile 4 (Conversions CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.87.1.RS	0	SP3.87.1.RA	0	SP3.87.1.T
2 - Intégration technologique	211	SP3.87.2.RS	1 101	SP3.87.2.RA	1 312	SP3.87.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.87.3.RS	0	SP3.87.3.RA	0	SP3.87.3.T
4 - Communication	0	SP3.87.4.RS	0	SP3.87.4.RA	0	SP3.87.4.T
5 - Formation	0	SP3.87.5.RS	0	SP3.87.5.RA	0	SP3.87.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.87.6.RS	0	SP3.87.6.RA	0	SP3.87.6.T
Total Lot 87	211		1 101		1 312	SP3.87.T

Lot 88 - Sprint Agile 5 (CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	2 192	SP3.88.1.RS	4 833	SP3.88.1.RA	7 025	SP3.88.1.T
2 - Intégration technologique	4 796	SP3.88.2.RS	9 674	SP3.88.2.RA	14 470	SP3.88.2.T
3 - Gestion du changement	52	SP3.88.3.RS	158	SP3.88.3.RA	211	SP3.88.3.T
4 - Communication	0	SP3.88.4.RS	0	SP3.88.4.RA	0	SP3.88.4.T
5 - Formation	184	SP3.88.5.RS	571	SP3.88.5.RA	755	SP3.88.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	664	SP3.88.6.RS	1 800	SP3.88.6.RA	2 464	SP3.88.6.T
Total Lot 88	7 888		17 037		24 925	SP3.88.T
Lot 89 - Sprint Agile 5 (Interfaces CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.89.1.RS	0	SP3.89.1.RA	0	SP3.89.1.T
2 - Intégration technologique	3 508	SP3.89.2.RS	3 508	SP3.89.2.RA	7 016	SP3.89.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.89.3.RS	0	SP3.89.3.RA	0	SP3.89.3.T
4 - Communication	0	SP3.89.4.RS	0	SP3.89.4.RA	0	SP3.89.4.T
5 - Formation	0	SP3.89.5.RS	0	SP3.89.5.RA	0	SP3.89.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.89.6.RS	0	SP3.89.6.RA	0	SP3.89.6.T
Total Lot 89	3 508		3 508		7 016	SP3.89.T
Lot 90 - Sprint Agile 5 (Conversions CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.90.1.RS	0	SP3.90.1.RA	0	SP3.90.1.T
2 - Intégration technologique	159	SP3.90.2.RS	722	SP3.90.2.RA	880	SP3.90.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.90.3.RS	0	SP3.90.3.RA	0	SP3.90.3.T
4 - Communication	0	SP3.90.4.RS	0	SP3.90.4.RA	0	SP3.90.4.T
5 - Formation	0	SP3.90.5.RS	0	SP3.90.5.RA	0	SP3.90.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.90.6.RS	0	SP3.90.6.RA	0	SP3.90.6.T
Total Lot 90	159		722		880	SP3.90.T

Lot 91 - Sprint Agile 1 (CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	3 020	SP3.91.1.RS	7 165	SP3.91.1.RA	10 185	SP3.91.1.T
2 - Intégration technologique	1 064	SP3.91.2.RS	4 007	SP3.91.2.RA	5 071	SP3.91.2.T
3 - Gestion du changement	260	SP3.91.3.RS	260	SP3.91.3.RA	520	SP3.91.3.T
4 - Communication	86	SP3.91.4.RS	260	SP3.91.4.RA	346	SP3.91.4.T
5 - Formation	0	SP3.91.5.RS	260	SP3.91.5.RA	260	SP3.91.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	745	SP3.91.6.RS	2 340	SP3.91.6.RA	3 085	SP3.91.6.T
Total Lot 91	5 175		14 292		19 467	SP3.91.T
Lot 92 - Sprint Agile 1 (Interfaces CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.92.1.RS	0	SP3.92.1.RA	0	SP3.92.1.T
2 - Intégration technologique	1 852	SP3.92.2.RS	1 852	SP3.92.2.RA	3 703	SP3.92.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.92.3.RS	0	SP3.92.3.RA	0	SP3.92.3.T
4 - Communication	0	SP3.92.4.RS	0	SP3.92.4.RA	0	SP3.92.4.T
5 - Formation	0	SP3.92.5.RS	0	SP3.92.5.RA	0	SP3.92.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.92.6.RS	0	SP3.92.6.RA	0	SP3.92.6.T
Total Lot 92	1 852		1 852		3 703	SP3.92.T
Lot 93 - Sprint Agile 1 (Conversions CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.93.1.RS	0	SP3.93.1.RA	0	SP3.93.1.T
2 - Intégration technologique	132	SP3.93.2.RS	381	SP3.93.2.RA	513	SP3.93.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.93.3.RS	0	SP3.93.3.RA	0	SP3.93.3.T
4 - Communication	0	SP3.93.4.RS	0	SP3.93.4.RA	0	SP3.93.4.T
5 - Formation	0	SP3.93.5.RS	0	SP3.93.5.RA	0	SP3.93.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.93.6.RS	0	SP3.93.6.RA	0	SP3.93.6.T
Total Lot 93	132		381		513	SP3.93.T

Lot 94 - Sprint Agile 2 (CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	3 167	SP3.94.1.RS	9 789	SP3.94.1.RA	12 956	SP3.94.1.T
2 - Intégration technologique	2 112	SP3.94.2.RS	10 026	SP3.94.2.RA	12 138	SP3.94.2.T
3 - Gestion du changement	260	SP3.94.3.RS	260	SP3.94.3.RA	520	SP3.94.3.T
4 - Communication	86	SP3.94.4.RS	260	SP3.94.4.RA	346	SP3.94.4.T
5 - Formation	480	SP3.94.5.RS	6 260	SP3.94.5.RA	6 740	SP3.94.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	745	SP3.94.6.RS	2 300	SP3.94.6.RA	3 045	SP3.94.6.T
Total Lot 94	6 851		28 895		35 746	SP3.94.T
Lot 95 - Sprint Agile 2 (Interfaces CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.95.1.RS	0	SP3.95.1.RA	0	SP3.95.1.T
2 - Intégration technologique	5 555	SP3.95.2.RS	5 555	SP3.95.2.RA	11 110	SP3.95.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.95.3.RS	0	SP3.95.3.RA	0	SP3.95.3.T
4 - Communication	0	SP3.95.4.RS	0	SP3.95.4.RA	0	SP3.95.4.T
5 - Formation	0	SP3.95.5.RS	0	SP3.95.5.RA	0	SP3.95.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.95.6.RS	0	SP3.95.6.RA	0	SP3.95.6.T
Total Lot 95	5 555		5 555		11 110	SP3.95.T
Lot 96 - Sprint Agile 2 (Conversions CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.96.1.RS	0	SP3.96.1.RA	0	SP3.96.1.T
2 - Intégration technologique	187	SP3.96.2.RS	935	SP3.96.2.RA	1 122	SP3.96.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.96.3.RS	0	SP3.96.3.RA	0	SP3.96.3.T
4 - Communication	0	SP3.96.4.RS	0	SP3.96.4.RA	0	SP3.96.4.T
5 - Formation	0	SP3.96.5.RS	0	SP3.96.5.RA	0	SP3.96.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.96.6.RS	0	SP3.96.6.RA	0	SP3.96.6.T
Total Lot 96	187		935		1 122	SP3.96.T

Lot 97 - Sprint Agile 3 (CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	2 952	SP3.97.1.RS	8 719	SP3.97.1.RA	11 671	SP3.97.1.T
2 - Intégration technologique	2 375	SP3.97.2.RS	10 240	SP3.97.2.RA	12 615	SP3.97.2.T
3 - Gestion du changement	260	SP3.97.3.RS	260	SP3.97.3.RA	520	SP3.97.3.T
4 - Communication	86	SP3.97.4.RS	260	SP3.97.4.RA	346	SP3.97.4.T
5 - Formation	624	SP3.97.5.RS	8 060	SP3.97.5.RA	8 684	SP3.97.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	745	SP3.97.6.RS	2 210	SP3.97.6.RA	2 955	SP3.97.6.T
Total Lot 97	7 042		29 749		36 791	SP3.97.T
Lot 98 - Sprint Agile 3 (Interfaces CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.98.1.RS	0	SP3.98.1.RA	0	SP3.98.1.T
2 - Intégration technologique	5 555	SP3.98.2.RS	5 555	SP3.98.2.RA	11 110	SP3.98.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.98.3.RS	0	SP3.98.3.RA	0	SP3.98.3.T
4 - Communication	0	SP3.98.4.RS	0	SP3.98.4.RA	0	SP3.98.4.T
5 - Formation	0	SP3.98.5.RS	0	SP3.98.5.RA	0	SP3.98.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.98.6.RS	0	SP3.98.6.RA	0	SP3.98.6.T
Total Lot 98	5 555		5 555		11 110	SP3.98.T
Lot 99 - Sprint Agile 3 (Conversions CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.99.1.RS	0	SP3.99.1.RA	0	SP3.99.1.T
2 - Intégration technologique	187	SP3.99.2.RS	935	SP3.99.2.RA	1 122	SP3.99.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.99.3.RS	0	SP3.99.3.RA	0	SP3.99.3.T
4 - Communication	0	SP3.99.4.RS	0	SP3.99.4.RA	0	SP3.99.4.T
5 - Formation	0	SP3.99.5.RS	0	SP3.99.5.RA	0	SP3.99.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.99.6.RS	0	SP3.99.6.RA	0	SP3.99.6.T
Total Lot 99	187		935		1 122	SP3.99.T

Lot 100 - Sprint Agile 4 (CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	2 866	SP3.100.1.RS	8 026	SP3.100.1.RA	10 892	SP3.100.1.T
2 - Intégration technologique	2 502	SP3.100.2.RS	11 445	SP3.100.2.RA	13 948	SP3.100.2.T
3 - Gestion du changement	219	SP3.100.3.RS	219	SP3.100.3.RA	438	SP3.100.3.T
4 - Communication	72	SP3.100.4.RS	219	SP3.100.4.RA	291	SP3.100.4.T
5 - Formation	528	SP3.100.5.RS	6 459	SP3.100.5.RA	6 987	SP3.100.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	803	SP3.100.6.RS	2 380	SP3.100.6.RA	3 183	SP3.100.6.T
Total Lot 100	6 991		28 747		35 738	SP3.100.T
Lot 101 - Sprint Agile 4 (Interfaces CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.101.1.RS	0	SP3.101.1.RA	0	SP3.101.1.T
2 - Intégration technologique	5 555	SP3.101.2.RS	5 555	SP3.101.2.RA	11 110	SP3.101.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.101.3.RS	0	SP3.101.3.RA	0	SP3.101.3.T
4 - Communication	0	SP3.101.4.RS	0	SP3.101.4.RA	0	SP3.101.4.T
5 - Formation	0	SP3.101.5.RS	0	SP3.101.5.RA	0	SP3.101.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.101.6.RS	0	SP3.101.6.RA	0	SP3.101.6.T
Total Lot 101	5 555		5 555		11 110	SP3.101.T
Lot 102 - Sprint Agile 4 (Conversions CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.102.1.RS	0	SP3.102.1.RA	0	SP3.102.1.T
2 - Intégration technologique	195	SP3.102.2.RS	943	SP3.102.2.RA	1 138	SP3.102.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.102.3.RS	0	SP3.102.3.RA	0	SP3.102.3.T
4 - Communication	0	SP3.102.4.RS	0	SP3.102.4.RA	0	SP3.102.4.T
5 - Formation	0	SP3.102.5.RS	0	SP3.102.5.RA	0	SP3.102.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.102.6.RS	0	SP3.102.6.RA	0	SP3.102.6.T
Total Lot 102	195		943		1 138	SP3.102.T

Lot 103 - Sprint Agile 5 (CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	1 899	SP3.103.1.RS	5 000	SP3.103.1.RA	6 899	SP3.103.1.T
2 - Intégration technologique	1 652	SP3.103.2.RS	8 372	SP3.103.2.RA	10 023	SP3.103.2.T
3 - Gestion du changement	158	SP3.103.3.RS	158	SP3.103.3.RA	317	SP3.103.3.T
4 - Communication	52	SP3.103.4.RS	158	SP3.103.4.RA	211	SP3.103.4.T
5 - Formation	288	SP3.103.5.RS	3 518	SP3.103.5.RA	3 806	SP3.103.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	664	SP3.103.6.RS	1 960	SP3.103.6.RA	2 624	SP3.103.6.T
Total Lot 103	4 713		19 167		23 880	SP3.103.T
Lot 104 - Sprint Agile 5 (Interfaces CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.104.1.RS	0	SP3.104.1.RA	0	SP3.104.1.T
2 - Intégration technologique	3 508	SP3.104.2.RS	3 508	SP3.104.2.RA	7 016	SP3.104.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.104.3.RS	0	SP3.104.3.RA	0	SP3.104.3.T
4 - Communication	0	SP3.104.4.RS	0	SP3.104.4.RA	0	SP3.104.4.T
5 - Formation	0	SP3.104.5.RS	0	SP3.104.5.RA	0	SP3.104.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.104.6.RS	0	SP3.104.6.RA	0	SP3.104.6.T
Total Lot 104	3 508		3 508		7 016	SP3.104.T
Lot 105 - Sprint Agile 5 (Conversions CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.105.1.RS	0	SP3.105.1.RA	0	SP3.105.1.T
2 - Intégration technologique	143	SP3.105.2.RS	564	SP3.105.2.RA	706	SP3.105.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.105.3.RS	0	SP3.105.3.RA	0	SP3.105.3.T
4 - Communication	0	SP3.105.4.RS	0	SP3.105.4.RA	0	SP3.105.4.T
5 - Formation	0	SP3.105.5.RS	0	SP3.105.5.RA	0	SP3.105.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.105.6.RS	0	SP3.105.6.RA	0	SP3.105.6.T
Total Lot 105	143		564		706	SP3.105.T

Lot 106 - Test intégrés - cycle#1(GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	1 628	SP3.106.1.RS	6 097	SP3.106.1.RA	7 725	SP3.106.1.T
2 - Intégration technologique	2 148	SP3.106.2.RS	5 419	SP3.106.2.RA	7 567	SP3.106.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.106.3.RS	0	SP3.106.3.RA	0	SP3.106.3.T
4 - Communication	0	SP3.106.4.RS	0	SP3.106.4.RA	0	SP3.106.4.T
5 - Formation	0	SP3.106.5.RS	0	SP3.106.5.RA	0	SP3.106.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	367	SP3.106.6.RS	895	SP3.106.6.RA	1 262	SP3.106.6.T
Total Lot 106	4 143		12 412		16 554	SP3.106.T
Lot 107 - Test intégrés - cycle#2(GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	1 293	SP3.107.1.RS	4 833	SP3.107.1.RA	6 126	SP3.107.1.T
2 - Intégration technologique	1 709	SP3.107.2.RS	4 298	SP3.107.2.RA	6 007	SP3.107.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.107.3.RS	0	SP3.107.3.RA	0	SP3.107.3.T
4 - Communication	0	SP3.107.4.RS	0	SP3.107.4.RA	0	SP3.107.4.T
5 - Formation	0	SP3.107.5.RS	0	SP3.107.5.RA	0	SP3.107.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	293	SP3.107.6.RS	716	SP3.107.6.RA	1 009	SP3.107.6.T
Total Lot 107	3 296		9 847		13 143	SP3.107.T
Lot 108 - Test intégrés - cycle#3(GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	1 293	SP3.108.1.RS	4 833	SP3.108.1.RA	6 126	SP3.108.1.T
2 - Intégration technologique	1 824	SP3.108.2.RS	5 121	SP3.108.2.RA	6 945	SP3.108.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.108.3.RS	0	SP3.108.3.RA	0	SP3.108.3.T
4 - Communication	0	SP3.108.4.RS	0	SP3.108.4.RA	0	SP3.108.4.T
5 - Formation	0	SP3.108.5.RS	0	SP3.108.5.RA	0	SP3.108.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	293	SP3.108.6.RS	716	SP3.108.6.RA	1 009	SP3.108.6.T
Total Lot 108	3 411		10 669		14 081	SP3.108.T

Lot 109 - Test intégrés - cycle#4(GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	1 652	SP3.109.1.RS	6 134	SP3.109.1.RA	7 787	SP3.109.1.T
2 - Intégration technologique	1 577	SP3.109.2.RS	4 863	SP3.109.2.RA	6 440	SP3.109.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.109.3.RS	0	SP3.109.3.RA	0	SP3.109.3.T
4 - Communication	0	SP3.109.4.RS	0	SP3.109.4.RA	0	SP3.109.4.T
5 - Formation	0	SP3.109.5.RS	0	SP3.109.5.RA	0	SP3.109.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	387	SP3.109.6.RS	915	SP3.109.6.RA	1 302	SP3.109.6.T
Total Lot 109	3 617		11 912		15 529	SP3.109.T
Lot 110 - Test intégrés - cycle#1(CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	873	SP3.110.1.RS	1 761	SP3.110.1.RA	2 634	SP3.110.1.T
2 - Intégration technologique	1 992	SP3.110.2.RS	4 502	SP3.110.2.RA	6 494	SP3.110.2.T
3 - Gestion du changement	33	SP3.110.3.RS	100	SP3.110.3.RA	133	SP3.110.3.T
4 - Communication	0	SP3.110.4.RS	0	SP3.110.4.RA	0	SP3.110.4.T
5 - Formation	50	SP3.110.5.RS	200	SP3.110.5.RA	250	SP3.110.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	317	SP3.110.6.RS	882	SP3.110.6.RA	1 198	SP3.110.6.T
Total Lot 110	3 264		7 445		10 709	SP3.110.T
Lot 111 - Test intégrés - cycle#2(CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	727	SP3.111.1.RS	1 532	SP3.111.1.RA	2 258	SP3.111.1.T
2 - Intégration technologique	2 269	SP3.111.2.RS	4 838	SP3.111.2.RA	7 107	SP3.111.2.T
3 - Gestion du changement	26	SP3.111.3.RS	80	SP3.111.3.RA	106	SP3.111.3.T
4 - Communication	0	SP3.111.4.RS	0	SP3.111.4.RA	0	SP3.111.4.T
5 - Formation	40	SP3.111.5.RS	160	SP3.111.5.RA	200	SP3.111.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	253	SP3.111.6.RS	705	SP3.111.6.RA	959	SP3.111.6.T
Total Lot 111	3 315		7 315		10 631	SP3.111.T

Lot 112 - Test intégrés - cycle#3(CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	727	SP3.112.1.RS	1 532	SP3.112.1.RA	2 258	SP3.112.1.T
2 - Intégration technologique	2 205	SP3.112.2.RS	4 194	SP3.112.2.RA	6 399	SP3.112.2.T
3 - Gestion du changement	26	SP3.112.3.RS	80	SP3.112.3.RA	106	SP3.112.3.T
4 - Communication	0	SP3.112.4.RS	0	SP3.112.4.RA	0	SP3.112.4.T
5 - Formation	40	SP3.112.5.RS	160	SP3.112.5.RA	200	SP3.112.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	253	SP3.112.6.RS	705	SP3.112.6.RA	959	SP3.112.6.T
Total Lot 112	3 251		6 671		9 922	SP3.112.T
Lot 113 - Test intégrés - cycle#4(CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	909	SP3.113.1.RS	1 855	SP3.113.1.RA	2 764	SP3.113.1.T
2 - Intégration technologique	2 360	SP3.113.2.RS	8 773	SP3.113.2.RA	11 134	SP3.113.2.T
3 - Gestion du changement	33	SP3.113.3.RS	100	SP3.113.3.RA	133	SP3.113.3.T
4 - Communication	0	SP3.113.4.RS	0	SP3.113.4.RA	0	SP3.113.4.T
5 - Formation	50	SP3.113.5.RS	200	SP3.113.5.RA	250	SP3.113.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	337	SP3.113.6.RS	915	SP3.113.6.RA	1 252	SP3.113.6.T
Total Lot 113	3 689		11 843		15 532	SP3.113.T
Lot 114 - Test intégrés - cycle#1(CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	648	SP3.114.1.RS	1 553	SP3.114.1.RA	2 201	SP3.114.1.T
2 - Intégration technologique	1 896	SP3.114.2.RS	8 968	SP3.114.2.RA	10 864	SP3.114.2.T
3 - Gestion du changement	100	SP3.114.3.RS	100	SP3.114.3.RA	200	SP3.114.3.T
4 - Communication	33	SP3.114.4.RS	100	SP3.114.4.RA	133	SP3.114.4.T
5 - Formation	120	SP3.114.5.RS	1 500	SP3.114.5.RA	1 620	SP3.114.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	317	SP3.114.6.RS	862	SP3.114.6.RA	1 178	SP3.114.6.T
Total Lot 114	3 114		13 083		16 197	SP3.114.T

Lot 115 - Test intégrés - cycle#2(CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	547	SP3.115.1.RS	1 366	SP3.115.1.RA	1 912	SP3.115.1.T
2 - Intégration technologique	1 823	SP3.115.2.RS	7 577	SP3.115.2.RA	9 399	SP3.115.2.T
3 - Gestion du changement	80	SP3.115.3.RS	80	SP3.115.3.RA	160	SP3.115.3.T
4 - Communication	26	SP3.115.4.RS	80	SP3.115.4.RA	106	SP3.115.4.T
5 - Formation	96	SP3.115.5.RS	1 200	SP3.115.5.RA	1 296	SP3.115.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	253	SP3.115.6.RS	689	SP3.115.6.RA	943	SP3.115.6.T
Total Lot 115	2 825		10 992		13 817	SP3.115.T
Lot 116 - Test intégrés - cycle#3(CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	547	SP3.116.1.RS	1 366	SP3.116.1.RA	1 912	SP3.116.1.T
2 - Intégration technologique	1 817	SP3.116.2.RS	7 524	SP3.116.2.RA	9 341	SP3.116.2.T
3 - Gestion du changement	80	SP3.116.3.RS	80	SP3.116.3.RA	160	SP3.116.3.T
4 - Communication	26	SP3.116.4.RS	80	SP3.116.4.RA	106	SP3.116.4.T
5 - Formation	96	SP3.116.5.RS	1 200	SP3.116.5.RA	1 296	SP3.116.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	253	SP3.116.6.RS	689	SP3.116.6.RA	943	SP3.116.6.T
Total Lot 116	2 820		10 939		13 759	SP3.116.T
Lot 117 - Test intégrés - cycle#4(CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	649	SP3.117.1.RS	1 565	SP3.117.1.RA	2 214	SP3.117.1.T
2 - Intégration technologique	1 891	SP3.117.2.RS	3 563	SP3.117.2.RA	5 454	SP3.117.2.T
3 - Gestion du changement	100	SP3.117.3.RS	100	SP3.117.3.RA	200	SP3.117.3.T
4 - Communication	33	SP3.117.4.RS	100	SP3.117.4.RA	133	SP3.117.4.T
5 - Formation	80	SP3.117.5.RS	1 100	SP3.117.5.RA	1 180	SP3.117.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	337	SP3.117.6.RS	862	SP3.117.6.RA	1 198	SP3.117.6.T
Total Lot 117	3 090		7 289		10 379	SP3.117.T

Lot 118 - Test d'acceptation (GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	3 797	SP3.118.1.RS	18 708	SP3.118.1.RA	22 505	SP3.118.1.T
2 - Intégration technologique	4 970	SP3.118.2.RS	15 662	SP3.118.2.RA	20 632	SP3.118.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.118.3.RS	0	SP3.118.3.RA	0	SP3.118.3.T
4 - Communication	0	SP3.118.4.RS	0	SP3.118.4.RA	0	SP3.118.4.T
5 - Formation	0	SP3.118.5.RS	0	SP3.118.5.RA	0	SP3.118.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 110	SP3.118.6.RS	2 601	SP3.118.6.RA	3 711	SP3.118.6.T
Total Lot 118	9 877		36 971		46 848	SP3.118.T
Lot 119 - Test d'acceptation (Interfaces GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.119.1.RS	0	SP3.119.1.RA	0	SP3.119.1.T
2 - Intégration technologique	66	SP3.119.2.RS	206	SP3.119.2.RA	271	SP3.119.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.119.3.RS	0	SP3.119.3.RA	0	SP3.119.3.T
4 - Communication	0	SP3.119.4.RS	0	SP3.119.4.RA	0	SP3.119.4.T
5 - Formation	0	SP3.119.5.RS	0	SP3.119.5.RA	0	SP3.119.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.119.6.RS	0	SP3.119.6.RA	0	SP3.119.6.T
Total Lot 119	66		206		271	SP3.119.T
Lot 120 - Test d'acceptation (Conversions GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.120.1.RS	0	SP3.120.1.RA	0	SP3.120.1.T
2 - Intégration technologique	324	SP3.120.2.RS	1 792	SP3.120.2.RA	2 116	SP3.120.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.120.3.RS	0	SP3.120.3.RA	0	SP3.120.3.T
4 - Communication	0	SP3.120.4.RS	0	SP3.120.4.RA	0	SP3.120.4.T
5 - Formation	0	SP3.120.5.RS	0	SP3.120.5.RA	0	SP3.120.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.120.6.RS	0	SP3.120.6.RA	0	SP3.120.6.T
Total Lot 120	324		1 792		2 116	SP3.120.T

Lot 121 - Test d'acceptation (CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	2 162	SP3.121.1.RS	3 831	SP3.121.1.RA	5 993	SP3.121.1.T
2 - Intégration technologique	2 884	SP3.121.2.RS	11 694	SP3.121.2.RA	14 578	SP3.121.2.T
3 - Gestion du changement	86	SP3.121.3.RS	260	SP3.121.3.RA	346	SP3.121.3.T
4 - Communication	0	SP3.121.4.RS	0	SP3.121.4.RA	0	SP3.121.4.T
5 - Formation	170	SP3.121.5.RS	600	SP3.121.5.RA	770	SP3.121.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	980	SP3.121.6.RS	2 627	SP3.121.6.RA	3 607	SP3.121.6.T
Total Lot 121	6 281		19 013		25 294	SP3.121.T
Lot 122 - Test d'acceptation (Interfaces CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.122.1.RS	0	SP3.122.1.RA	0	SP3.122.1.T
2 - Intégration technologique	1 465	SP3.122.2.RS	1 465	SP3.122.2.RA	2 930	SP3.122.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.122.3.RS	0	SP3.122.3.RA	0	SP3.122.3.T
4 - Communication	0	SP3.122.4.RS	0	SP3.122.4.RA	0	SP3.122.4.T
5 - Formation	0	SP3.122.5.RS	0	SP3.122.5.RA	0	SP3.122.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.122.6.RS	0	SP3.122.6.RA	0	SP3.122.6.T
Total Lot 122	1 465		1 465		2 930	SP3.122.T
Lot 123 - Test d'acceptation (Conversions CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.123.1.RS	0	SP3.123.1.RA	0	SP3.123.1.T
2 - Intégration technologique	187	SP3.123.2.RS	423	SP3.123.2.RA	610	SP3.123.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.123.3.RS	0	SP3.123.3.RA	0	SP3.123.3.T
4 - Communication	0	SP3.123.4.RS	0	SP3.123.4.RA	0	SP3.123.4.T
5 - Formation	0	SP3.123.5.RS	0	SP3.123.5.RA	0	SP3.123.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.123.6.RS	0	SP3.123.6.RA	0	SP3.123.6.T
Total Lot 123	187		423		610	SP3.123.T

Lot 124 - Test d'acceptation (CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	1 456	SP3.124.1.RS	3 045	SP3.124.1.RA	4 500	SP3.124.1.T
2 - Intégration technologique	2 049	SP3.124.2.RS	9 944	SP3.124.2.RA	11 992	SP3.124.2.T
3 - Gestion du changement	260	SP3.124.3.RS	260	SP3.124.3.RA	520	SP3.124.3.T
4 - Communication	86	SP3.124.4.RS	260	SP3.124.4.RA	346	SP3.124.4.T
5 - Formation	176	SP3.124.5.RS	2 460	SP3.124.5.RA	2 636	SP3.124.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	980	SP3.124.6.RS	2 489	SP3.124.6.RA	3 469	SP3.124.6.T
Total Lot 124	5 006		18 457		23 463	SP3.124.T
Lot 125 - Test d'acceptation (Interfaces CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.125.1.RS	0	SP3.125.1.RA	0	SP3.125.1.T
2 - Intégration technologique	1 465	SP3.125.2.RS	1 465	SP3.125.2.RA	2 930	SP3.125.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.125.3.RS	0	SP3.125.3.RA	0	SP3.125.3.T
4 - Communication	0	SP3.125.4.RS	0	SP3.125.4.RA	0	SP3.125.4.T
5 - Formation	0	SP3.125.5.RS	0	SP3.125.5.RA	0	SP3.125.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.125.6.RS	0	SP3.125.6.RA	0	SP3.125.6.T
Total Lot 125	1 465		1 465		2 930	SP3.125.T
Lot 126 - Test d'acceptation (Conversions CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.126.1.RS	0	SP3.126.1.RA	0	SP3.126.1.T
2 - Intégration technologique	180	SP3.126.2.RS	352	SP3.126.2.RA	533	SP3.126.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.126.3.RS	0	SP3.126.3.RA	0	SP3.126.3.T
4 - Communication	0	SP3.126.4.RS	0	SP3.126.4.RA	0	SP3.126.4.T
5 - Formation	0	SP3.126.5.RS	0	SP3.126.5.RA	0	SP3.126.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.126.6.RS	0	SP3.126.6.RA	0	SP3.126.6.T
Total Lot 126	180		352		533	SP3.126.T

Lot 127 - Simulation Centre de services						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	4 585	SP3.127.1.RS	16 704	SP3.127.1.RA	21 289	SP3.127.1.T
2 - Intégration technologique	5 537	SP3.127.2.RS	14 252	SP3.127.2.RA	19 789	SP3.127.2.T
3 - Gestion du changement	419	SP3.127.3.RS	540	SP3.127.3.RA	959	SP3.127.3.T
4 - Communication	59	SP3.127.4.RS	180	SP3.127.4.RA	239	SP3.127.4.T
5 - Formation	252	SP3.127.5.RS	1 620	SP3.127.5.RA	1 872	SP3.127.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	2 250	SP3.127.6.RS	5 696	SP3.127.6.RA	7 946	SP3.127.6.T
Total Lot 127	13 104		38 991		52 094	SP3.127.T
Lot 128 - Deploiement (GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	2 162	SP3.128.1.RS	8 108	SP3.128.1.RA	10 270	SP3.128.1.T
2 - Intégration technologique	3 166	SP3.128.2.RS	12 060	SP3.128.2.RA	15 226	SP3.128.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.128.3.RS	0	SP3.128.3.RA	0	SP3.128.3.T
4 - Communication	0	SP3.128.4.RS	0	SP3.128.4.RA	0	SP3.128.4.T
5 - Formation	0	SP3.128.5.RS	0	SP3.128.5.RA	0	SP3.128.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 040	SP3.128.6.RS	1 914	SP3.128.6.RA	2 954	SP3.128.6.T
Total Lot 128	6 368		22 082		28 450	SP3.128.T
Lot 129 - Deploiement (Interfaces GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.129.1.RS	0	SP3.129.1.RA	0	SP3.129.1.T
2 - Intégration technologique	479	SP3.129.2.RS	1 545	SP3.129.2.RA	2 024	SP3.129.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.129.3.RS	0	SP3.129.3.RA	0	SP3.129.3.T
4 - Communication	0	SP3.129.4.RS	0	SP3.129.4.RA	0	SP3.129.4.T
5 - Formation	0	SP3.129.5.RS	0	SP3.129.5.RA	0	SP3.129.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.129.6.RS	0	SP3.129.6.RA	0	SP3.129.6.T
Total Lot 129	479		1 545		2 024	SP3.129.T

Lot 130 - Deploiement (Conversions GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.130.1.RS	0	SP3.130.1.RA	0	SP3.130.1.T
2 - Intégration technologique	313	SP3.130.2.RS	1 568	SP3.130.2.RA	1 881	SP3.130.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.130.3.RS	0	SP3.130.3.RA	0	SP3.130.3.T
4 - Communication	0	SP3.130.4.RS	0	SP3.130.4.RA	0	SP3.130.4.T
5 - Formation	0	SP3.130.5.RS	0	SP3.130.5.RA	0	SP3.130.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.130.6.RS	0	SP3.130.6.RA	0	SP3.130.6.T
Total Lot 130	313		1 568		1 881	SP3.130.T
Lot 131 - Deploiement (CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	1 521	SP3.131.1.RS	1 952	SP3.131.1.RA	3 473	SP3.131.1.T
2 - Intégration technologique	2 716	SP3.131.2.RS	6 595	SP3.131.2.RA	9 311	SP3.131.2.T
3 - Gestion du changement	86	SP3.131.3.RS	260	SP3.131.3.RA	346	SP3.131.3.T
4 - Communication	0	SP3.131.4.RS	0	SP3.131.4.RA	0	SP3.131.4.T
5 - Formation	260	SP3.131.5.RS	780	SP3.131.5.RA	1 040	SP3.131.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 040	SP3.131.6.RS	2 281	SP3.131.6.RA	3 321	SP3.131.6.T
Total Lot 131	5 623		11 868		17 491	SP3.131.T
Lot 132 - Deploiement (Interfaces CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.132.1.RS	0	SP3.132.1.RA	0	SP3.132.1.T
2 - Intégration technologique	789	SP3.132.2.RS	789	SP3.132.2.RA	1 578	SP3.132.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.132.3.RS	0	SP3.132.3.RA	0	SP3.132.3.T
4 - Communication	0	SP3.132.4.RS	0	SP3.132.4.RA	0	SP3.132.4.T
5 - Formation	0	SP3.132.5.RS	0	SP3.132.5.RA	0	SP3.132.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.132.6.RS	0	SP3.132.6.RA	0	SP3.132.6.T
Total Lot 132	789		789		1 578	SP3.132.T

Lot 133 - Deploiement (Conversions CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.133.1.RS	0	SP3.133.1.RA	0	SP3.133.1.T
2 - Intégration technologique	187	SP3.133.2.RS	314	SP3.133.2.RA	501	SP3.133.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.133.3.RS	0	SP3.133.3.RA	0	SP3.133.3.T
4 - Communication	0	SP3.133.4.RS	0	SP3.133.4.RA	0	SP3.133.4.T
5 - Formation	0	SP3.133.5.RS	0	SP3.133.5.RA	0	SP3.133.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.133.6.RS	0	SP3.133.6.RA	0	SP3.133.6.T
Total Lot 133	187		314		501	SP3.133.T
Lot 134 - Deploiement (CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	1 301	SP3.134.1.RS	2 393	SP3.134.1.RA	3 694	SP3.134.1.T
2 - Intégration technologique	2 040	SP3.134.2.RS	5 928	SP3.134.2.RA	7 968	SP3.134.2.T
3 - Gestion du changement	520	SP3.134.3.RS	520	SP3.134.3.RA	1 040	SP3.134.3.T
4 - Communication	86	SP3.134.4.RS	260	SP3.134.4.RA	346	SP3.134.4.T
5 - Formation	104	SP3.134.5.RS	1 560	SP3.134.5.RA	1 664	SP3.134.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 040	SP3.134.6.RS	2 122	SP3.134.6.RA	3 162	SP3.134.6.T
Total Lot 134	5 091		12 783		17 874	SP3.134.T
Lot 135 - Deploiement (Interfaces CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.135.1.RS	0	SP3.135.1.RA	0	SP3.135.1.T
2 - Intégration technologique	789	SP3.135.2.RS	789	SP3.135.2.RA	1 578	SP3.135.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.135.3.RS	0	SP3.135.3.RA	0	SP3.135.3.T
4 - Communication	0	SP3.135.4.RS	0	SP3.135.4.RA	0	SP3.135.4.T
5 - Formation	0	SP3.135.5.RS	0	SP3.135.5.RA	0	SP3.135.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.135.6.RS	0	SP3.135.6.RA	0	SP3.135.6.T
Total Lot 135	789		789		1 578	SP3.135.T

Lot 136 - Deploiement (Conversions CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP3.136.1.RS	0	SP3.136.1.RA	0	SP3.136.1.T
2 - Intégration technologique	184	SP3.136.2.RS	279	SP3.136.2.RA	463	SP3.136.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.136.3.RS	0	SP3.136.3.RA	0	SP3.136.3.T
4 - Communication	0	SP3.136.4.RS	0	SP3.136.4.RA	0	SP3.136.4.T
5 - Formation	0	SP3.136.5.RS	0	SP3.136.5.RA	0	SP3.136.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SP3.136.6.RS	0	SP3.136.6.RA	0	SP3.136.6.T
Total Lot 136	184		279		463	SP3.136.T
Lot 137 - Support (GRU)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	912	SP3.137.1.RS	3 642	SP3.137.1.RA	4 554	SP3.137.1.T
2 - Intégration technologique	2 310	SP3.137.2.RS	6 146	SP3.137.2.RA	8 456	SP3.137.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.137.3.RS	0	SP3.137.3.RA	0	SP3.137.3.T
4 - Communication	0	SP3.137.4.RS	0	SP3.137.4.RA	0	SP3.137.4.T
5 - Formation	0	SP3.137.5.RS	0	SP3.137.5.RA	0	SP3.137.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 040	SP3.137.6.RS	1 387	SP3.137.6.RA	2 427	SP3.137.6.T
Total Lot 137	4 262		11 175		15 436	SP3.137.T
Lot 138 - Support (CSP)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	867	SP3.138.1.RS	867	SP3.138.1.RA	1 733	SP3.138.1.T
2 - Intégration technologique	3 391	SP3.138.2.RS	6 022	SP3.138.2.RA	9 413	SP3.138.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.138.3.RS	0	SP3.138.3.RA	0	SP3.138.3.T
4 - Communication	0	SP3.138.4.RS	0	SP3.138.4.RA	0	SP3.138.4.T
5 - Formation	0	SP3.138.5.RS	0	SP3.138.5.RA	0	SP3.138.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 040	SP3.138.6.RS	1 647	SP3.138.6.RA	2 687	SP3.138.6.T
Total Lot 138	5 298		8 535		13 833	SP3.138.T

Lot 139 - Support (CSV)						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	693	SP3.139.1.RS	693	SP3.139.1.RA	1 387	SP3.139.1.T
2 - Intégration technologique	3 211	SP3.139.2.RS	7 192	SP3.139.2.RA	10 403	SP3.139.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP3.139.3.RS	0	SP3.139.3.RA	0	SP3.139.3.T
4 - Communication	86	SP3.139.4.RS	260	SP3.139.4.RA	346	SP3.139.4.T
5 - Formation	0	SP3.139.5.RS	0	SP3.139.5.RA	0	SP3.139.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 040	SP3.139.6.RS	1 647	SP3.139.6.RA	2 687	SP3.139.6.T
Total Lot 139	5 030		9 792		14 822	SP3.139.T
Total Livraison 3	291 067		786 880		1 077 946	SP3.T

Livraison Indemniser et réadapter (IR)						
Lot IR172 - Sprint de Conception - IR						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	1 744	SPIR.172.1.RS	4 490	SPIR.172.1.RA	6 234	SPIR.172.1.T
2 - Intégration technologique	307	SPIR.172.2.RS	1 254	SPIR.172.2.RA	1 561	SPIR.172.2.T
3 - Gestion du changement	239	SPIR.172.3.RS	540	SPIR.172.3.RA	779	SPIR.172.3.T
4 - Communication	59	SPIR.172.4.RS	180	SPIR.172.4.RA	239	SPIR.172.4.T
5 - Formation	0	SPIR.172.5.RS	180	SPIR.172.5.RA	180	SPIR.172.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SPIR.172.6.RS	0	SPIR.172.6.RA	0	SPIR.172.6.T
Total Lot IR172	2 350		6 644		8 994	SPIR.172.T
Lot IR173 - Conception Interfaces - IR						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SPIR.173.1.RS	0	SPIR.173.1.RA	0	SPIR.173.1.T
2 - Intégration technologique	0	SPIR.173.2.RS	3 600	SPIR.173.2.RA	3 600	SPIR.173.2.T
3 - Gestion du changement	0	SPIR.173.3.RS	0	SPIR.173.3.RA	0	SPIR.173.3.T
4 - Communication	0	SPIR.173.4.RS	0	SPIR.173.4.RA	0	SPIR.173.4.T
5 - Formation	0	SPIR.173.5.RS	0	SPIR.173.5.RA	0	SPIR.173.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SPIR.173.6.RS	0	SPIR.173.6.RA	0	SPIR.173.6.T
Total Lot IR173	0		3 600		3 600	SPIR.173.T
Lot IR174 - Conception Conversion - IR						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SPIR.174.1.RS	0	SPIR.174.1.RA	0	SPIR.174.1.T
2 - Intégration technologique	0	SPIR.174.2.RS	0	SPIR.174.2.RA	0	SPIR.174.2.T
3 - Gestion du changement	0	SPIR.174.3.RS	0	SPIR.174.3.RA	0	SPIR.174.3.T
4 - Communication	0	SPIR.174.4.RS	0	SPIR.174.4.RA	0	SPIR.174.4.T
5 - Formation	0	SPIR.174.5.RS	0	SPIR.174.5.RA	0	SPIR.174.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SPIR.174.6.RS	0	SPIR.174.6.RA	0	SPIR.174.6.T
Total Lot IR174	0		0		0	SPIR.174.T

Lot IR175 - Sprint Agile 1 - Applicatif IR						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	2 222	SPIR.175.1.RS	8 631	SPIR.175.1.RA	10 853	SPIR.175.1.T
2 - Intégration technologique	2 389	SPIR.175.2.RS	9 606	SPIR.175.2.RA	11 995	SPIR.175.2.T
3 - Gestion du changement	346	SPIR.175.3.RS	780	SPIR.175.3.RA	1 126	SPIR.175.3.T
4 - Communication	86	SPIR.175.4.RS	260	SPIR.175.4.RA	346	SPIR.175.4.T
5 - Formation	0	SPIR.175.5.RS	296	SPIR.175.5.RA	296	SPIR.175.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SPIR.175.6.RS	0	SPIR.175.6.RA	0	SPIR.175.6.T
Total Lot IR175	5 043		19 573		24 615	SPIR.175.T
Lot IR176 - Sprint Agile 1 - Interfaces IR						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SPIR.176.1.RS	0	SPIR.176.1.RA	0	SPIR.176.1.T
2 - Intégration technologique	1 755	SPIR.176.2.RS	12 219	SPIR.176.2.RA	13 974	SPIR.176.2.T
3 - Gestion du changement	0	SPIR.176.3.RS	0	SPIR.176.3.RA	0	SPIR.176.3.T
4 - Communication	0	SPIR.176.4.RS	0	SPIR.176.4.RA	0	SPIR.176.4.T
5 - Formation	0	SPIR.176.5.RS	0	SPIR.176.5.RA	0	SPIR.176.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SPIR.176.6.RS	0	SPIR.176.6.RA	0	SPIR.176.6.T
Total Lot IR176	1 755		12 219		13 974	SPIR.176.T
Lot IR177 - Sprint Agile 1 - Conversions IR						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SPIR.177.1.RS	0	SPIR.177.1.RA	0	SPIR.177.1.T
2 - Intégration technologique	993	SPIR.177.2.RS	5 055	SPIR.177.2.RA	6 048	SPIR.177.2.T
3 - Gestion du changement	0	SPIR.177.3.RS	0	SPIR.177.3.RA	0	SPIR.177.3.T
4 - Communication	0	SPIR.177.4.RS	0	SPIR.177.4.RA	0	SPIR.177.4.T
5 - Formation	0	SPIR.177.5.RS	0	SPIR.177.5.RA	0	SPIR.177.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SPIR.177.6.RS	0	SPIR.177.6.RA	0	SPIR.177.6.T
Total Lot IR177	993		5 055		6 048	SPIR.177.T

Lot IR178 - Sprint Agile 2 - Applicatif IR						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	1 756	SPIR.178.1.RS	5 676	SPIR.178.1.RA	7 432	SPIR.178.1.T
2 - Intégration technologique	1 437	SPIR.178.2.RS	7 654	SPIR.178.2.RA	9 091	SPIR.178.2.T
3 - Gestion du changement	952	SPIR.178.3.RS	1 560	SPIR.178.3.RA	2 512	SPIR.178.3.T
4 - Communication	86	SPIR.178.4.RS	260	SPIR.178.4.RA	346	SPIR.178.4.T
5 - Formation	42	SPIR.178.5.RS	1 732	SPIR.178.5.RA	1 774	SPIR.178.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SPIR.178.6.RS	0	SPIR.178.6.RA	0	SPIR.178.6.T
Total Lot IR178	4 272		16 882		21 154	SPIR.178.T
Lot IR179 - Sprint Agile 2 - Interfaces IR						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SPIR.179.1.RS	0	SPIR.179.1.RA	0	SPIR.179.1.T
2 - Intégration technologique	978	SPIR.179.2.RS	9 110	SPIR.179.2.RA	10 088	SPIR.179.2.T
3 - Gestion du changement	0	SPIR.179.3.RS	0	SPIR.179.3.RA	0	SPIR.179.3.T
4 - Communication	0	SPIR.179.4.RS	0	SPIR.179.4.RA	0	SPIR.179.4.T
5 - Formation	0	SPIR.179.5.RS	0	SPIR.179.5.RA	0	SPIR.179.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SPIR.179.6.RS	0	SPIR.179.6.RA	0	SPIR.179.6.T
Total Lot IR179	978		9 110		10 088	SPIR.179.T
Lot IR180 - Sprint Agile 2 - Conversions IR						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SPIR.180.1.RS	0	SPIR.180.1.RA	0	SPIR.180.1.T
2 - Intégration technologique	555	SPIR.180.2.RS	2 222	SPIR.180.2.RA	2 777	SPIR.180.2.T
3 - Gestion du changement	0	SPIR.180.3.RS	0	SPIR.180.3.RA	0	SPIR.180.3.T
4 - Communication	0	SPIR.180.4.RS	0	SPIR.180.4.RA	0	SPIR.180.4.T
5 - Formation	0	SPIR.180.5.RS	0	SPIR.180.5.RA	0	SPIR.180.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SPIR.180.6.RS	0	SPIR.180.6.RA	0	SPIR.180.6.T
Total Lot IR180	555		2 222		2 777	SPIR.180.T

Lot IR181 - Test - Applicatif IR						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	1 889	SPIR.181.1.RS	5 753	SPIR.181.1.RA	7 643	SPIR.181.1.T
2 - Intégration technologique	1 380	SPIR.181.2.RS	12 410	SPIR.181.2.RA	13 790	SPIR.181.2.T
3 - Gestion du changement	1 244	SPIR.181.3.RS	2 040	SPIR.181.3.RA	3 284	SPIR.181.3.T
4 - Communication	112	SPIR.181.4.RS	340	SPIR.181.4.RA	452	SPIR.181.4.T
5 - Formation	54	SPIR.181.5.RS	2 244	SPIR.181.5.RA	2 298	SPIR.181.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SPIR.181.6.RS	0	SPIR.181.6.RA	0	SPIR.181.6.T
Total Lot IR181	4 680		22 787		27 467	SPIR.181.T
Lot IR182 - Test - Interfaces IR						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SPIR.182.1.RS	0	SPIR.182.1.RA	0	SPIR.182.1.T
2 - Intégration technologique	785	SPIR.182.2.RS	10 901	SPIR.182.2.RA	11 686	SPIR.182.2.T
3 - Gestion du changement	0	SPIR.182.3.RS	0	SPIR.182.3.RA	0	SPIR.182.3.T
4 - Communication	0	SPIR.182.4.RS	0	SPIR.182.4.RA	0	SPIR.182.4.T
5 - Formation	0	SPIR.182.5.RS	0	SPIR.182.5.RA	0	SPIR.182.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SPIR.182.6.RS	0	SPIR.182.6.RA	0	SPIR.182.6.T
Total Lot IR182	785		10 901		11 686	SPIR.182.T
Lot IR183 - Test - Conversions IR						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SPIR.183.1.RS	0	SPIR.183.1.RA	0	SPIR.183.1.T
2 - Intégration technologique	449	SPIR.183.2.RS	1 795	SPIR.183.2.RA	2 244	SPIR.183.2.T
3 - Gestion du changement	0	SPIR.183.3.RS	0	SPIR.183.3.RA	0	SPIR.183.3.T
4 - Communication	0	SPIR.183.4.RS	0	SPIR.183.4.RA	0	SPIR.183.4.T
5 - Formation	0	SPIR.183.5.RS	0	SPIR.183.5.RA	0	SPIR.183.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SPIR.183.6.RS	0	SPIR.183.6.RA	0	SPIR.183.6.T
Total Lot IR183	449		1 795		2 244	SPIR.183.T

Lot IR184 - Déploiement - Applicatif IR						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	576	SPIR.184.1.RS	1 289	SPIR.184.1.RA	1 865	SPIR.184.1.T
2 - Intégration technologique	499	SPIR.184.2.RS	6 345	SPIR.184.2.RA	6 844	SPIR.184.2.T
3 - Gestion du changement	659	SPIR.184.3.RS	1 080	SPIR.184.3.RA	1 739	SPIR.184.3.T
4 - Communication	59	SPIR.184.4.RS	180	SPIR.184.4.RA	239	SPIR.184.4.T
5 - Formation	18	SPIR.184.5.RS	720	SPIR.184.5.RA	738	SPIR.184.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SPIR.184.6.RS	0	SPIR.184.6.RA	0	SPIR.184.6.T
Total Lot IR184	1 811		9 614		11 425	SPIR.184.T
Lot IR185 - Déploiement - Interfaces IR						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SPIR.185.1.RS	0	SPIR.185.1.RA	0	SPIR.185.1.T
2 - Intégration technologique	112	SPIR.185.2.RS	6 208	SPIR.185.2.RA	6 320	SPIR.185.2.T
3 - Gestion du changement	0	SPIR.185.3.RS	0	SPIR.185.3.RA	0	SPIR.185.3.T
4 - Communication	0	SPIR.185.4.RS	0	SPIR.185.4.RA	0	SPIR.185.4.T
5 - Formation	0	SPIR.185.5.RS	0	SPIR.185.5.RA	0	SPIR.185.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SPIR.185.6.RS	0	SPIR.185.6.RA	0	SPIR.185.6.T
Total Lot IR185	112		6 208		6 320	SPIR.185.T
Lot IR186 - Déploiement - Conversions IR						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SPIR.186.1.RS	0	SPIR.186.1.RA	0	SPIR.186.1.T
2 - Intégration technologique	64	SPIR.186.2.RS	254	SPIR.186.2.RA	318	SPIR.186.2.T
3 - Gestion du changement	0	SPIR.186.3.RS	0	SPIR.186.3.RA	0	SPIR.186.3.T
4 - Communication	0	SPIR.186.4.RS	0	SPIR.186.4.RA	0	SPIR.186.4.T
5 - Formation	0	SPIR.186.5.RS	0	SPIR.186.5.RA	0	SPIR.186.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SPIR.186.6.RS	0	SPIR.186.6.RA	0	SPIR.186.6.T
Total Lot IR186	64		254		318	SPIR.186.T

Lot IR187 - Support - IR						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	103	SPIR.187.1.RS	444	SPIR.187.1.RA	547	SPIR.187.1.T
2 - Intégration technologique	798	SPIR.187.2.RS	10 136	SPIR.187.2.RA	10 934	SPIR.187.2.T
3 - Gestion du changement	0	SPIR.187.3.RS	0	SPIR.187.3.RA	0	SPIR.187.3.T
4 - Communication	0	SPIR.187.4.RS	0	SPIR.187.4.RA	0	SPIR.187.4.T
5 - Formation	0	SPIR.187.5.RS	774	SPIR.187.5.RA	774	SPIR.187.5.T
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	SPIR.187.6.RS	0	SPIR.187.6.RA	0	SPIR.187.6.T
Total Lot IR187	902		11 354		12 255	SPIR.187.T
Total Livraison IR	24 748		138 218		162 966	SPIR.T

Livraison Soutien an 3 (S)						
Lot S1 - Soutien la maintenance et l'exploitation de la solution trimestres 1 & 2 année 3						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	3 150	SPS3.S1.1.RS	8 496	SPS3.S1.1.RA	11 646	SPS3.S1.1.T
2 - Intégration technologique	4 275	SPS3.S1.2.RS	9 416	SPS3.S1.2.RA	13 691	SPS3.S1.2.T
3 - Assistance à la gestion bureau de programme intégration et assurance qualité	450	SPS3.S1.3.RS	900	SPS3.S1.3.RA	1 350	SPS3.S1.3.T
Total Lot S1	7 875		18 812		26 687	SPS3.S1.T
Lot S2 - Soutien la maintenance et l'exploitation de la solution trimestres 3 & 4 année 3						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	8 775	SPS3.S2.1.RS	14 232	SPS3.S2.1.RA	23 007	SPS3.S2.1.T
2 - Intégration technologique	9 563	SPS3.S2.2.RS	11 002	SPS3.S2.2.RA	20 565	SPS3.S2.2.T
3 - Assistance à la gestion bureau de programme intégration et assurance qualité	900	SPS3.S2.3.RS	1 500	SPS3.S2.3.RA	2 400	SPS3.S2.3.T
Total Lot S2	19 238		26 734		45 972	SPS3.S2.T
Total Livraison Soutien an 3 (S)	27 113		45 546		72 659	SPS3.T

Livraison Soutien an 4 (S)						
Lot S3 - Soutien la maintenance et l'exploitation de la solution trimestres 1 & 2 année 4						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	9 563	SPS4.S3.1.RS	10 520	SPS4.S3.1.RA	20 083	SPS4.S3.1.T
2 - Intégration technologique	8 813	SPS4.S3.2.RS	7 924	SPS4.S3.2.RA	16 737	SPS4.S3.2.T
3 - Assistance à la gestion bureau de programme intégration et assurance qualité	750	SPS4.S3.3.RS	1 250	SPS4.S3.3.RA	2 000	SPS4.S3.3.T
Total Lot S3	19 125		19 694		38 819	0
Lot S4 - Soutien la maintenance et l'exploitation de la solution trimestres 3 & 4 année 4						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	0	SPS4.S4.1.RS	0	SPS4.S4.1.RA	0	SPS4.S4.1.T
2 - Intégration technologique	0	SPS4.S4.2.RS	0	SPS4.S4.2.RA	0	SPS4.S4.2.T
3 - Assistance à la gestion bureau de programme intégration et assurance qualité	0	SPS4.S4.3.RS	0	SPS4.S4.3.RA	0	SPS4.S4.3.T
Total Lot S4	0		0		0	0
Total Livraison Soutien an 4 (S)	19 125		19 694		38 819	0

B- Banque d'heures pour présence d'expertise - Période suivant la réalisation du programme jusqu'au terme de 10 ans						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	352 150	BJ.1.RS	115 666	BJ.1.RA	467 816	BJ.1.T
2 - Intégration technologique	473 228	BJ.2.RS	140 956	BJ.2.RA	614 184	BJ.2.T
3 - Assistance à la gestion bureau de programme intégration et assurance qualité	43 525	BJ.3.RS	19 583	BJ.3.RA	63 108	BJ.3.T
4 - Gestion de changement formation et communication	34 500	BJ.4.RS	5 733	BJ.4.RA	40 233	BJ.4.T
Total B - Banque d'heures pour présence d'expertise - Période suivant la réalisation du programme (terme de 10 ans)	903 403		281 938		1 185 341	BJ.T

	Total des livraisons et de la banque de jours B (heures)				Grand total (heures)
	Ressources SAAQ		Ressources de l'alliance		Ressources SAAQ et de l'alliance
Grand Total des Services professionnels - efforts	1 519 963		1 984 495		3 504 458

Dernière page à ne pas enlever