



PLAN DE QUALITÉ PROGRAMME

PROJET CASA

Version 1.0

2 octobre 2017

CASA

Société de l'assurance
automobile

Québec



Table des matières

1. CADRE D'APPLICATION.....	6
Objet, domaine et champ d'application.....	6
Terminologie.....	7
Définitions	7
Équivalences.....	7
Représentants désignés par les parties	8
2. PORTÉE DE CASA	9
Portée d'acquisition des services professionnels de l'Alliance	9
Portée fonctionnelle de la solution.....	11
Synthèse de la portée fonctionnelle de la solution (au 11 septembre 2017).....	12
Portée des processus Contrôle routier Québec (CRQ).....	16
Portée des développements CDP (Custom Development Program).....	17
Portée informationnelle de la solution (Intelligence d'affaires)	18
Couverture des besoins informationnels des processus opérationnels.....	18
Couverture des besoins de reddition de comptes de la SAAQ.....	19
Couverture des besoins informationnels actuariels	20
Portée technologique de la solution – grands vecteurs technologiques	20
Site miroir.....	20
Maintien des services	21
Performance	21
Approche de gouvernance alignée sur l'infonuagique « cloud readiness »	22
3. STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE, CALENDRIERS ET SOMMAIRE DE LA PORTÉE DES LIVRAISONS.....	23
Stratégie de mise en Œuvre	23
Calandrier de réalisation.....	24
Plan global.....	24
Calandrier de réalisation des CDP.....	25
Sommaire de la portée des livraisons.....	25
Livraison 0 – Conception globale.....	25
Livraison 1 – Finance et Fondation.....	26
Livraison 2 – Principalement Permis et Immatriculation	27
Livraison IR – Indemniser et Réadapter	29
Livraisons de Soutien, maintenance et d'exploitation durant la période de mise en oeuvre.....	30

4.	GESTION DES BÉNÉFICES.....	31
	Bénéfices escomptés (cas d'affaires CASA)	31
	Cadre de gestion des bénéfices.....	33
5.	GESTION DES RISQUES.....	35
6.	EFFORTS ET COÛTS	36
	Efforts de projets de la Société et de l'Alliance	36
	Coûts de projet de la Société et de l'Alliance.....	41
7.	GRILLE DE TAUX DE L'ALLIANCE	47
8.	ASSURANCE QUALITÉ	48
	Plan Assurance Qualité	48
	Processus d'approbation des livrables.....	48
9.	RESSOURCES HUMAINES.....	49
	Types de ressources CASA.....	49
	Transfert de connaissances	49
	Ratio des sous-traitants vs employés de l'Alliance	50
	Ressources stratégiques de l'Alliance.....	50
	Approbation de l'affectation et du remplacement d'une ressource de l'Alliance.....	52
	Ressources hors site de l'Alliance.....	53
	L'accueil et le départ d'une ressource	53
	Ressources de l'Alliance	53
	Ressources de la Société.....	53
	Listes des ressources CASA.....	53
	Accès informatiques privilégiés	54
	Définition	54
	Processus d'attribution des accès dont les accès privilégiés	54
	Attestation de sécurité	55
	Mécanismes d'assurance qualité de la prestation des conseillers de l'Alliance.....	56
	Interactions avec le personnel de la Société	57
10.	FORMULE DE PARTAGE DE RISQUES.....	58
	Description générale de la formule de partage de risques	58
	Modalités et situations spécifiques d'application de l'entente de partage de risques	58
	Enveloppe de partage de risques.....	58
	Modalités de gestion du « en banque ».....	59
	Gestion de la contingence	59

11.	ORGANISATION DU PROGRAMME.....	65
	Principes d'organisation	65
	Organigramme.....	66
	Rôles et responsabilités.....	67
	Obligations et responsabilité de la Société	67
	Rôle des Leaders adjoints à la direction (« Coachs »)	67
	Rôle des Leaders adjoints	68
	Gouvernance	69
	Organisation des équipes scrums.....	71
	Scrums à large échelle	72
	Calendrier des Comités et des scrums.....	73
12.	MÉTHODOLOGIE, ACCÉLÉRATEURS ET OUTILS	74
	Méthodologie	74
	Liste des outils et accélérateurs	75
13.	MÉCANISMES DE GESTION	76
	Gestion des ententes de lots	76
	Structure d'un lot.....	76
	Amendement à une entente de lot	77
	Définition de Terminé	77
	Approbation d'un sprint.....	77
	Acceptation provisoire d'un lot.....	78
	Acceptation définitive.....	79
	Gestion opérationnelle des lots.....	79
	Mécanismes de suivi des travaux hors site.....	79
	Planification, suivi et contrôle.....	80
	Mécanismes de facturation.....	92
	Facturation.....	93
	Mécanismes de suivi du contrat.....	94
	Processus de résolution des différends entre la Société et l'Alliance.....	95
	Gestion des ajustements à la Solution	98
	Gestion des ajustements au projet	99
	Gestion documentaire	100
14.	LISTE DES ANNEXES.....	103
15.	SIGNATURE	104

Contrôle et Suivi des modifications du document.....105

1. CADRE D'APPLICATION

OBJET, DOMAINE ET CHAMP D'APPLICATION

Le « Plan de Qualité Programme » (PQP) constitue le document principal qui résume les lignes directrices du projet CASA et constitue la référence pour les modalités de gestion.¹

Il vise à encadrer la réalisation des travaux par les équipiers de l'Alliance et de la Société pendant la Phase de mise en œuvre, soit la période de 49 mois définie initialement pour les Livraisons 1, 2 et IR.

Il ne couvre pas les éléments suivants :

- Les infrastructures matérielles et logicielles ;²
- Les services spécialisés de l'équipementier ;³
- Les progiciels tiers ;
- La banque de jours pour présence d'expertise pendant la période suivant la Phase de mise en œuvre.

Le PQP précise les éléments relatifs à l'organisation, aux modalités et aux mécanismes de gestion du projet. Il remplace les Annexes A2, A3 et A4 du Contrat dont le contenu peut évoluer dans le temps.

Le PQP est donc un document évolutif qui doit être enrichi et ajusté tout au long de la durée du projet sans pour autant en changer la portée, les efforts et les coûts globaux.⁴ Une version officielle du PQP signée par les représentants désignés des parties sera produite semestriellement.

¹ Réf. : *Soumission de l'Alliance, cahier réponse 3, p. 1519.*

² *Les ajustements à la nomenclature produit (« Bill of Material ») seront gérées via le processus de « Gestion des ajustements aux paramètres du projet » et feront l'objet, le cas échéant, d'avenants au contrat.*

³ *Sujet à l'approbation de la Société.*

⁴ Réf. : *Clause 7.3.3 du Contrat de Services professionnels.*

TERMINOLOGIE

Cette section vise à préciser la définition de certains termes utilisés dans le PQP et à établir l'équivalence entre certains termes utilisés dans les documents contractuels.

Définitions

« **Alliance** » désigne le partenariat IBM/LGS - SAP;

« **Contrat** » désigne le Contrat cadre, le Contrat de licence, et le Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements, dans le cas de l'Intégrateur, ou le Contrat cadre dans le cas de l'Éditeur ;

« **Éditeur** » désigne la firme SAP ;

« **Intégrateur** » désigne la firme IBM/LGS ;

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

« **Ressources internes de l'Intégrateur** » désigne les employés de l'Intégrateur et de ses filiales ou des entités liées à l'Intégrateur ;

« **Phase de mise en œuvre** » : période entre la signature du Contrat et l'acceptation définitive de tous les lots de travail de toutes les Livraisons ;

« **Solution** » signifie une solution d'affaires complète et conforme aux orientations, exigences et besoins de la Société énoncés dans les Documents Contractuels.

Équivalences

« **Contrat de services professionnels** » : Pour les fins du PQP, « Contrat de services professionnels » est équivalent à « Contrat de services professionnels et de vente d'équipements »

« **Leader adjoint à la direction** » est équivalent à « Coach » pour les ressources de l'Alliance en binôme avec le chef de projet CASA, le leader du chantier Solution d'affaires et le leader du chantier Solution technologique ;

« **Lot** » : Pour les fins du PQP, « Lot » est équivalent à « Lot de travail »

« **Projet** » : Pour les fins du PQP, « projet » est équivalent à la Phase de mise en œuvre.

REPRÉSENTANTS DÉSIGNÉS PAR LES PARTIES

Le Contrat stipule que « *La Société et l'Intégrateur pourront désigner des représentants respectifs dans le cadre et aux fins des ententes de lots* »⁵.

En ce qui a trait au PQP et aux ententes de lot, les représentants des parties sont :

- Karl Malenfant : Chef de projet CASA;
- Nabil Aboutanos : Leader adjoint à la direction.

Pour tout changement à la portée, au règlement d'un différend ou de tout autres sujets nécessitant une décision de niveau exécutif, les représentants des parties sont :

- Karl Malenfant : Chef de projet CASA;
- Nabil Aboutanos : Leader adjoint à la direction.

⁵ Réf. : *Clause 7.3.4.3 du Contrat de Services professionnels.*

2. PORTÉE DE CASA

Cette section traite des éléments suivants relatifs à la portée de CASA :

- Portée des services professionnels ;
- Portée fonctionnelle de la Solution ;
- Portée informationnelle de la Solution ;
- Portée technologique de la Solution (grands vecteurs technologiques).

Cette section sera mise à jour tout au long de CASA pour tenir compte des ajustements sans pour autant en changer la portée globale, ni les efforts et les coûts globaux du chantier. À titre d'exemple, il est possible que le découpage de la portée fonctionnelle soit révisé à la fin de la phase de conception.

PORTÉE D'ACQUISITION DES SERVICES PROFESSIONNELS DE L'ALLIANCE

La portée des services professionnels de l'Alliance comprend :

1. Les services professionnels pour les phases **conception, réalisation, implantation, soutien postimplantation et exploitation**, et pour les **processus opérationnels** qui font partie de la portée de la solution, incluant les éléments suivants :
 - a. Intégration fonctionnelle ;
 - b. Intégration technologique ;⁶
 - c. Gestion du changement, communication et formation, pour toutes les clientèles impactées par la Solution.

À l'exception :

- Des processus opérationnels « **Indemniser et réadapter** », pour lesquels les services requis **uniquement pour la phase conception**, sont :
 - Intégration fonctionnelle ;
 - Intégration technologique ;
 - Gestion du changement (principalement l'analyse des impacts).

⁶ La Société est ouverte à un modèle de gestion des infrastructures caractérisé par une approche de type « service ». À cet égard, elle est disposée à considérer une offre « clé en main » si celle-ci lui permet de capitaliser avantageusement sur les opportunités qu'amènent l'évolution des technologies et les nouvelles pratiques en TI.

- Des services d'affaires « **Gestion des ressources humaines** » (SOR4) pour lesquels les services requis uniquement pour la phase conception, sont : ⁷
 - Intégration fonctionnelle ;
 - Intégration technologique ;
 - Gestion du changement (principalement l'analyse des impacts).
 - 2. Une période de soutien de 3 mois suivant l'implantation d'une livraison, et ce, pour toutes les livraisons de la Phase de mise en oeuvre.
 - 3. L'assistance à la gestion et Intégration & Assurance-qualité, incluant l'assurance-qualité (AQ) de l'éditeur.
 - 4. La formation initiale de l'équipe principale de projet selon la stratégie d'intégration des ressources.
 - 5. Le centre d'expertise de la solution :
 - a. La conception du modèle d'organisation, An 1- Livraison 0 ;
 - b. La mise en place et l'opération du Centre de support à la suite de la période de support de la 1^{re} livraison et jusqu'à la fin de la période de support de la dernière livraison excluant la livraison « *Indemniser et réadapter* ». Obtention de la certification par l'éditeur.
 - 6. Les services spécialisés de l'Éditeur, autres que ceux requis pour l'assurance qualité, autorisés par la SAAQ pour la réalisation de la portée de la Solution. Ces services seront financés par la banque d'heures prévue à cette fin au contrat.
 - 7. Les services professionnels pour les phases **réalisation, implantation, soutien postimplantation et exploitation** de la solution pour les processus opérationnels d'« **Indemniser et réadapter** », incluant les éléments suivants :
 - a. Intégration fonctionnelle ;
 - b. Intégration technologique ;
 - c. Gestion du changement, communication et formation, pour toutes les clientèles impactées par la Solution.
- La décision d'aller de l'avant avec la Livraison IR, et l'utilisation du budget prévu au bordereau de prix à cette fin, est sujette à l'approbation de la Société suite à l'analyse du cas d'affaires déposé à la fin du Lot 2.
- 8. Les services professionnels pour les phases **réalisation, implantation, soutien postimplantation et exploitation** de la solution pour les processus opérationnels de « **Gestion des ressources humaines** », incluant les éléments suivants :
 - a. Intégration fonctionnelle ;

⁷ L'inclusion de ce processus à la Solution est conditionnelle à l'approbation de la Société. Le cas échéant, ces services seront financés par les « Réserves pour travaux complémentaires » sous la rubrique « Mise en œuvre du processus Gestion des ressources humaines (SOR4) »

- b. Intégration technologique ;
 - c. Gestion du changement, communication et formation, pour toutes les clientèles impactées par la Solution.
9. Les **améliorations/évolutions** de la solution, autres que celles requises pour mettre en œuvre les processus opérationnels identifiés dans la portée de la solution. Ces services devront faire l'objet d'autorisations spécifiques de la part de la SAAQ. Les Parties devront s'entendre sur la portée, le calendrier de réalisation ainsi que sur les efforts et les coûts reliés à ces travaux. ⁸
10. Les services visant à mettre à profit l'Intelligence d'affaires et les traitements « Big data » pour intégrer et analyser des données externes et pour faire quelques percées, par exemple, sous forme de preuve de concept ou de projet pilote, lorsque les besoins se préciseront, notamment pour améliorer les comportements sécuritaires des usagers de la route. ⁹

PORTÉE FONCTIONNELLE DE LA SOLUTION

Le PQP précise la nature de la portée fonctionnelle de la Solution qui pourra être modulée dans le temps en fonction des décisions et approbations concernant les travaux complémentaires.

Le tableau ci-après donne une description de la portée des travaux à réaliser pour le volet fonctionnel de la Solution. ¹⁰

La phase de conception permettra de mesurer la couverture des processus d'affaires de la Société par la solution de l'Éditeur et de confirmer les RICEFW ¹¹ à développer. Ces items feront partie du carnet de produits des lots de réalisation de chaque livraison.

⁸ Ces services sont sujets à l'approbation de la Société et seront, au besoin, financés par les « Réserves pour travaux complémentaires » prévus dans la rubrique « Amélioration/Évolution ».

⁹ Ces services sont sujets à l'approbation de la Société et seront, au besoin, financés par les « Réserves pour travaux complémentaires » prévus dans la rubrique « Intelligence d'affaires - Traitements « Big data ».

¹⁰ La grille F.1 COUVERTURE DES PROCESSUS, se trouvant dans la section 3.2.2 des amendements à la soumission, contient une description plus détaillée.

¹¹ RICEFW : Rapports, Interfaces, Conversion (objets de), développements (Enhancements), Formulaires, flux de travail (Workflow)

La portée fonctionnelle sera confirmée à l'issu de la phase de conception des différentes livraisons et pourra évoluer également tout au long des travaux pour prendre en compte diverses décisions ou orientations d'affaires ou d'architecture.

Synthèse de la portée fonctionnelle de la solution (au 11 septembre 2017)

ID	Description	Référence AO P22899-3	L0	L1	L2	IR
AMD1	Gérer les vignettes pour personnes handicapées	Annexe D section 7 CR section 2.4.2			X	
AMD2	Gérer les permis de chauffeur de taxi	Annexe D section 7 CR section 2.4.2			X	
CSP1	Évaluer la capacité de conduire vs l'état de santé	Annexe D section 4 CR section 2.4.3			X	
CSP2	Administrer les examens de conduite	Annexe D section 4 CR section 2.4.3			X	
CSP3	Délivrer le privilège de conduire	Annexe D section 4 CR section 2.4.3			X	
CSP4	Suivre le comportement des conducteurs	Annexe D section 4 CR section 2.4.3 A#4-Q#29			X	
CSV1	Contrôler la conformité et l'état mécanique des véhicules	Annexe D section 5 CR section 2.4.4			X	
CSV2	Traiter les adhésions à l'IRP	Annexe D section 5 CR section 2.4.4 A#4-Q#30-32-33-34			X	
CSV3	Immatriculer le véhicule et délivrer le privilège de circuler	Annexe D section 5 CR section 2.4.4			X	
CSV4	Contrôler la couverture d'assurance du véhicule	Annexe D section 5 CR section 2.4.4			X	
CSV5	Gérer la saisie des véhicules	Annexe D section 5 CR section 2.4.4			X	
CSV7	Émettre plaquette NIV	Annexe D section 5 CR section 2.4.4			X	
CSV8	Traiter les autorisations particulières	Annexe D section 5 CR section 2.4.4			X	
GOR4	Soutenir l'intelligence d'affaires	AO section 2.6.3 CR section 2.5		X	X	X
GRP1	Développer une relation partenaires	Annexe D section 8 CR section 2.4.5 A#5-Q#54 A#12-Q#109		X		
GRP2	Identifier le partenaire et aiguiller les demandes et les documents	Annexe D section 8 CR section 2.4.5		X		
GRP3	Saisir et gérer les termes de l'obligation	Annexe D section 8 CR section 2.4.5 A#5-Q#55		X		
GRP4	Confirmer les obligations financières	Annexe D section 8 CR section 2.4.5 A#5-Q#56-57-58		X		
GRU1	Accueillir et renseigner le client	Annexe D section 3 CR section 2.4.6			X	
GRU2	Prendre en charge les demandes et les documents	Annexe D section 3 CR section 2.4.6			X	
GRU3	MAJ de l'identité et préférences du client	Annexe D section 3 CR section 2.4.6			X	

ID	Description	Référence AO P22899-3	L0	L1	L2	IR
GRU4	Traiter les plaintes	Annexe D section 3 CR section 2.4.6			X	
GRU5	Gérer les contestations devant les tribunaux	Annexe D section 3 CR section 2.4.6			X	
GRU6	Répondre aux demandes d'accès à l'information	Annexe D section 3 CR section 2.4.6			X	
GRU7	Percevoir, rembourser ou payer les services rendus	Annexe D section 3 CR section 2.4.6 A#5-Q#53 A#7-Q#84 A#12-Q#110			X	
GRU8	Diffuser les informations des registres de la Société	Annexe D section 3 CR section 2.4.6 A#12-Q#111			X	
GRU9	Gérer les rendez-vous	Annexe D section 3 CR section 2.4.6			X	
SOR3.1	Assurer la qualité des processus et des solutions	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X	X	X
SOR4 *	Gestion des ressources humaines	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SOR5.1	Percevoir et recouvrer les sommes dues	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SOR5.2	Payer les sommes dues	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SOR5.4	Gérer la trésorerie	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SOR5.5	Gérer le budget	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SOR5.6	Préparer les états financiers	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SOR5.8	Autoriser les dépenses et la facturation	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SOR5.9	Évaluer le passif actuariel Prévoir les efforts des travaux requis pour assurer la continuité de ce processus.	Annexe D section 9 CR section 2.4.8 A#10-Q#91 A#24-Q#150		X		
SOR5.10	Établir la tarification des contributions d'assurance Prévoir les efforts des travaux requis pour assurer la continuité de ce processus.	Annexe D section 9 CR section 2.4.8 A#10-Q#91 A#24-Q#150		X		
SOR6.1	Entretenir les locaux et les espaces de travail	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SOR6.3	Gérer le matériel	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SOR6.4	Assurer la gestion intégrée des documents	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SOR8.1	Gérer les demandes	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SOR8.2	Gérer les projets	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SPS1.1	Gérer les effectifs et les assignations	Annexe D section 10 CR section 2.4.9 A#5-Q#59 A#12-Q#104-105-106-107-108 A#13-Q#115-116 A#15-Q#126 A#16-Q#128		X	X	
SPS1.3	Prévention de la fraude	Annexe D section 10 CR section 2.4.9		X	X	X

ID	Description	Référence AO P22899-3	L0	L1	L2	IR
SPS1.5	Gérer les communications écrites	Annexe D section 10 CR section 2.4.9 A#5-Q#60-61-62-63 A#18-Q#139		X	X	
SPS1.6	Gérer les caisses et les points de service	Annexe D section 10 CR section 2.4.9 A#6-Q#65			X	
SPS3.1	Assister la prestation de services	Annexe D section 10 CR section 2.4.9		X	X	
SPS4.1	Gestion des connaissances	Annexe D section 10 CR section 2.4.9		X	X	
SPS4.2	Gérer la formation et le développement des compétences	Annexe D section 10 CR section 2.4.9 A#11-Q#98-99		X	X	X
SPS5	Gérer la sécurité	AO section 2.7.11 CR section 2.10 A#4-Q#28 A#5-Q#44-47-48-49-50-51-52		X	X	X
GEN	Alerte	Annexe D section 2 CR section 2.4.1		X	X	X
GEN	Annulation de service	Annexe D section 2 CR section 2.4.1			X	
GEN	Compte-client	Annexe D section 2 CR section 2.4.1			X	
GEN	Dossier-client	Annexe D section 2 CR section 2.4.1			X	
GEN	Dossier-partenaire	Annexe D section 2 CR section 2.4.1		X		
GEN	Dossier véhicule	Annexe D section 2 CR section 2.4.1			X	
GEN	Évènement	Annexe D section 2 CR section 2.4.1		X	X	X
GEN	Limitation d'agir	Annexe D section 2 CR section 2.4.1		X	X	X
GEN	Localisation géographique / Gestion centrale des adresses	Annexe D section 2 CR section 2.4.1			X	
GEN	PAS-Prestation autonome de services	Annexe D section 2 CR section 2.4.1 A#11-Q#97 A#30-Q#166			X	
GEN	Reddition de compte de la Société Production de l'information requise pour le rapport annuel	AO section 2.6.3.2 CR section 2.4.1 A#26-Q#157		X		
GEN	<i>Reddition de compte de la Société Production de l'information requise pour le bilan routier</i>	Annexe D section 2 CR section 2.4.1 A#26-Q#157		X		
GEN	Redressement	Annexe D section 2 CR section 2.4.1		X	X	X
GEN	Renouvellement	Annexe D section 2 CR section 2.4.1 A#13-Q#122			X	
GEN	ROC (reconnaissance optique de caractères)	Annexe D section 2 CR section 2.4.1 A#7-Q#85 A#12-Q#113 A#17-Q#136		X		
GEN	Simulation	Annexe D section 2 CR section 2.4.1		X	X	X

ID	Description	Référence AO P22899-3	L0	L1	L2	IR
GEN	Sondage	Annexe D section 2 CR section 2.4.1			X	
GEN	Tarification	Annexe D section 2 CR section 2.4.1			X	
GEN	Visite	Annexe D section 2 CR section 2.4.1			X	
GEN	Workflow	Annexe D section 2 CR section 2.4.1		X	X	X
IND1 *	Initier le traitement de la demande d'indemnité	Annexe D section 6 CR section 2.4.7 A#17- Q#136 A#38-Q#191				X
IND2 *	Autoriser et rembourser un frais	Annexe D section 6 CR section 2.4.7 A#38- Q#191				X
IND3 *	Traiter les indemnités versées sous forme de rentes	Annexe D section 6 CR section 2.4.7 A#38- Q#191				X
IND4 *	Traiter les indemnités forfaitaires	Annexe D section 6 CR section 2.4.7 A#38- Q#191				X
IND5 *	Soutenir la réintégration	Annexe D section 6 CR section 2.4.7 A#38- Q#191				X
IND6 *	Traiter la demande de révision	Annexe D section 6 CR section 2.4.7 A#38- Q#191				X

* L'inclusion de ces processus à la Solution est sujette à l'approbation de la Société

Portée des processus Contrôle routier Québec (CRQ)

Le tableau ci-après illustre comment le chaînage de processus tels que notamment GRU, CSP, CSV et GRP pourraient supporter les activités du CRQ, à l'exception de ce qui concernent la technologie installée dans les postes véhiculaires.

Bien que cette clientèle n'ait pas été précisée à l'appel d'offres, la Société est très confiante du niveau d'adéquation.

Référence processus		Description	Séquence de bout en bout des processus correspondant couverts par la Solution et desservant le CRQ
CST	CST1	Suivre le comportement des propriétaires, exploitants et conducteurs de véhicules lourds (PECVL)	GRU1 - Accueillir et renseigner le client GRU2 - Prendre en charge les demandes et documents <i>CST1.1 - Analyser les informations^A</i> <i>CST1.2 - Créer et communiquer les résultats^A</i>
CST	CST2	Effectuer une activité de contrôle	GRU1 - Accueillir et renseigner le client GRU2 - Prendre en charge les demandes et documents <i>CST2.1 & CST3.1 - Analyser les informations^A</i> <i>CST2.2 & CST3.2 - Créer et communiquer les résultats^A</i>
CST	CST3	Réaliser les activités d'enquête	GRU7 - Percevoir, rembourser ou payer les services rendus CSP4 - Suivre le comportement des conducteurs CSV3 - Immatriculer le véhicule et délivrer le privilège de circuler CSV1 - Contrôler la conformité mécanique et l'état mécanique des véhicules GRP3 - Saisir et gérer les termes de l'obligation

^A Activités similaires aux activités CSP4

Au même titre que l'ensemble des unités administratives de la SAAQ, le CRQ aura aussi recours aux processus transversaux de soutien à la prestation de service (SPS) et aux opérations (SOR).

Cette position, de même que la faisabilité de la solution pour le CRQ seront confirmées lors de la phase de conception de la Livraison 0 et les impacts évalués, le cas échéant.

Portée des développements CDP (Custom Development Program)

Les développements CDP (Custom Development Program) assurent la couverture de fonctionnalités pointues et associées aux domaines d'affaires spécifiques à la SAAQ. L'éditeur SAP réalisera le développement de composants majeurs reliés au dossier client (Business Partner) pour combler des requis précis identifiés.¹²

Les références à la description initiale de la portée des trois (3) composants développés par l'éditeur ainsi que la description des travaux réalisés par l'intégrateur sont fournis ci-dessous :

N° CDP	Identification des développements réalisés par l'éditeur pour combler des écarts	Références de la description du périmètre initial des développements par l'éditeur	Références de la description préliminaires des travaux réalisés de l'intégrateur
1	Points d'inaptitude	AMENDEMENTS À LA SOUMISSION	AMENDEMENTS À LA SOUMISSION CAHIER RÉPONSES_P1
2	Sanctions	CAHIER RÉPONSES_P1 Pages 126 à 140	Pages 140 à 143
3	Dossier médical	AMENDEMENTS À LA SOUMISSION CAHIER RÉPONSES_P1 Pages 136 à 140	AMENDEMENTS À LA SOUMISSION CAHIER RÉPONSES_P1 Pages 143 à 146

La portée des trois composants réalisés par l'Éditeur et des travaux réalisés par l'Intégrateur sera détaillée et fixée à l'étape de Conception de la Livraison 0.

¹² Ref. : Grille F.1 et grilles fonctionnelles F.2.

PORTÉE INFORMATIONNELLE DE LA SOLUTION (INTELLIGENCE D’AFFAIRES)

La portée des travaux à réaliser au niveau du volet informationnel de la Solution comprend les 3 axes suivants : ¹³

1. Couverture des besoins informationnels des processus opérationnels ;
2. Couverture des besoins de reddition de comptes de la SAAQ ;
3. Couverture des besoins informationnels actuariels.

Il est à noter que la liste des modules et composants de la solution informationnelle est disponible dans le document intitulé « Description des produits SAP composant la Solution » et que des précisions au niveau du BI sont fournies dans la grille F.1 des amendements à la soumission.

Couverture des besoins informationnels des processus opérationnels

Le tableau suivant présente la couverture des besoins informationnels des processus opérationnels à l’exception des processus SOR4 de « Gestion des ressources humaines » qui seront précisés lors de la phase de conception : ¹⁴

#	Référence processus Description		Description	Rapports	Requêtes	Cubes	Tableaux de bord
1	AMD	AMD1	Gérer les vignettes pour personnes handicapées	x	x	x	x
2	AMD	AMD2	Gérer les permis de chauffeur de taxi	x	x	x	x
3	CSP	CSP1	Évaluer la capacité de conduire vs l'état de santé	x	x	x	x
4	CSP	CSP2	Administrer les examens de conduite	x	x	x	x
5	CSP	CSP3	Délivrer le privilège de conduire	x	x	x	x
6	CSP	CSP4	Suivre le comportement des conducteurs	x	x	x	x
7	CSV	CSV1	Contrôler la conformité et l'état mécanique des véhicules	x	x	x	x
8	CSV	CSV2	Traiter les adhésions à l'IRP	x	x	x	x
9	CSV	CSV3	Immatriculer le véhicule et délivrer le privilège de circuler	x	x	x	x
10	CSV	CSV4	Contrôler la couverture d'assurance du véhicule	x	x	x	x
11	CSV	CSV5	Gérer la saisie des véhicules	x	x	x	x

¹³ La portée des travaux à réaliser au niveau du volet informationnel de la Solution s'exprime initialement à la section 2.6.3 de l'Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés (P-22899) (pages 65 à 70 incluant les annexes référées) et les grandes orientations sont précisés à la section 2.3.2 (page 20) et à la page 29 de la section 2.5.5.1.

¹⁴ La portée informationnelle est décrite dans la grille F.1 des amendements à la soumission.

#	Référence processus Description		Description	Rapports	Requêtes	Cubes	Tableaux de bord
12	CSV	CSV7	Émettre plaquette NIV	x	x	x	x
13	CSV	CSV8	Traiter les autorisations particulières	x	x	x	x
14	GRP	GRP1	Développer une relation partenaires	x	x	x	x
15	GRP	GRP2	Identifier le partenaire et aiguiller les demandes et les documents	x	x	x	x
16	GRP	GRP3	Saisir et gérer les termes de l'obligation	x	x	x	x
17	GRP	GRP4	Confirmer les obligations financières	x	x	x	x
18	GRU	GRU1	Accueillir et renseigner le client	x	x	x	x
19	GRU	GRU2	Prendre en charge les demandes et les documents	x	x	x	x
20	GRU	GRU3	MAJ de l'identité et préférences du client	x	x	x	x
21	GRU	GRU4	Traiter les plaintes	x	x	x	x
22	GRU	GRU5	Gérer les contestations devant les tribunaux	x	x	x	x
23	GRU	GRU6	Répondre aux demandes d'accès à l'information	x	x	x	x
24	GRU	GRU7	Percevoir, rembourser ou payer les services rendus	x	x	x	x
25	GRU	GRU8	Diffuser les informations des registres de la Société	x	x	x	x
26	GRU	GRU9	Gérer les rendez-vous	x	x	x	x
27	IND	IND1	Initier le traitement de la demande d'indemnité	x	x	x	x
28	IND	IND2	Autoriser et rembourser un frais	x	x	x	x
29	IND	IND3	Traiter les indemnités versées sous forme de rentes	x	x	x	x
30	IND	IND4	Traiter les indemnités forfaitaires	x	x	x	x
31	IND	IND5	Soutenir la réintégration	x	x	x	x
32	IND	IND6	Traiter la demande de révision	x	x	x	x
33	SOR3	SOR3.1	Assurer la qualité des processus et des solutions	x	x	x	x
34	SOR5	SOR5.1	Percevoir et recouvrer les sommes dues	x	x	x	x
35	SOR5	SOR5.2	Payer les sommes dues	x	x	x	x
36	SOR5	SOR5.4	Gérer la trésorerie	x	x	x	x
37	SOR5	SOR5.5	Gérer le budget	x	x	x	x
38	SOR5	SOR5.6	Préparer les états financiers	x	x	x	x
39	SOR5	SOR5.8	Autoriser les dépenses et la facturation	x	x	x	x
40	SOR5	SOR5.9	Évaluer le passif actuariel	x	x	x	x
41	SOR5	SOR5.10	Établir la tarification des contributions d'assurance	x	x	x	x
42	SOR5	SOR5.11	Assurer le suivi des politiques de placement et de capitalisation	x	x	x	x
43	SOR6	SOR6.1	Entretenir les locaux et les espaces de travail	x	x	x	x
44	SOR6	SOR6.3	Gérer le matériel	x	x	x	x
45	SOR6	SOR6.4	Assurer la gestion intégrée des documents	x	x	x	x
46	SOR8	SOR8.1	Gérer les demandes	x	x	x	x
47	SOR8	SOR8.2	Gérer les projets	x	x	x	x
48	SPS1	SPS1.1	Gérer les effectifs et les assignations	x	x	x	x
49	SPS1	SPS1.3	Prévention de la fraude	x	x	x	x
50	SPS1	SPS1.5	Gérer les communications écrites	x	x	x	x
51	SPS1	SPS1.6	Gérer les caisses et les points de service	x	x		
52	SPS3	SPS3.1	Assister la prestation de services	x	x	x	x
53	SPS4	SPS4.1	Gestion des connaissances	x	x	x	x
54	SPS4	SPS4.2	Gérer la formation et le développement des compétences	x	x	x	x
55	SPS5	SPS5	Gérer la sécurité	x	x	x	x

Couverture des besoins de reddition de comptes de la SAAQ

Le tableau ci-dessous liste les références décrivant la portée et les travaux à réaliser pour couvrir les besoins de reddition de comptes de la SAAQ.

No	Description
1	Rapport officiel - Rapport annuel de gestion (RAG) incluant la Déclaration de services aux citoyens (#1)
2	Rapport officiel - Bilan routier (#2)
3	Suivi de la réalisation des bénéfices escomptés.

Couverture des besoins informationnels actuariels

Le tableau ci-dessous liste les références décrivant la portée et les travaux à réaliser pour d'assurer la pérennité et la continuité des processus actuariels de la SAAQ listés dans la colonne « Description ».

No	Description
1	La stratégie de mise en œuvre de la solution permet de : Assurer la pérennité et la continuité des processus actuariels en fournissant l'information requise au système ACT. Il s'agit des processus : • SOR5.9 - Évaluer le passif actuariel • SOR5.10 - Établir la tarification des contributions d'assurance

PORTÉE TECHNOLOGIQUE DE LA SOLUTION - GRANDS VECTEURS TECHNOLOGIQUES

Cette section précise la portée des grands vecteurs technologiques reliés à l'infrastructure à mettre en place pour assurer la continuité des opérations de la Société et permettre l'évolution de la Solution.

Site miroir

1. L'Alliance doit opérationnaliser le concept de site miroir et, conséquemment, déployer les composants logiciels et matériels requis au maintien des opérations en toute circonstance.
2. Il est de la responsabilité de la Société d'indiquer à l'Alliance la localisation géographique où doivent être déployés les équipements supportant le concept de site miroir. Par ailleurs, l'aménagement physique de la salle, les aspects mécaniques s'y rapportant ainsi que la

dimension de la télécommunication reliant le site secondaire au site principal sont aussi sous la responsabilité de la Société.

3. L'Alliance doit concevoir la solution technologique et le cadre d'exploitation soutenant le site miroir de manière à respecter le délai maximal de remise en service (bascule) établi à quatre-vingt-dix (90) minutes. Outre le respect du délai imparti, la solution proposée doit en tout temps, maintenir l'intégrité des actifs informationnels et ce, en toute circonstance (à la normale, en bascule et au retour à la normale).
4. L'Alliance doit intégrer à son plan d'évolution ainsi qu'à ses exercices de planification de capacité, l'ensemble des composants d'infrastructure logiciels et matériels soutenant le site miroir.

Maintien des services

1. Mode étendu :

L'Alliance doit concevoir l'architecture et configurer les composants (fonctionnels et technologiques) de la solution de manière à pouvoir soutenir une livraison des services d'affaires selon un horaire étendu (réf : 24/7). De plus, le cadre d'exploitation soutenant la solution, dont la production est sous la responsabilité de l'Alliance, devra être adapté à ce contexte de livraison.

2. Rétablissement de service - Panne :

L'Alliance doit concevoir la solution de telle sorte qu'elle soit en mesure de récupérer automatiquement une situation d'anomalie technique et de maintenir ainsi la disponibilité des services au niveau convenu en annexe C12 du devis d'appel d'offres initial.

L'architecture soutenant la solution ne doit donc présenter aucun point de défaillance unique qui pourrait mettre en péril l'atteinte de objectifs de services. De plus, le recouvrement des anomalies techniques impliquant les composants d'infrastructure doivent s'articuler autour de mécanismes automatisés limitant ainsi les interventions humaines.

Performance

1. Temps de service recherché :

L'Alliance doit concevoir l'architecture et paramétrer la solution de manière à pouvoir atteindre ou même améliorer les temps de service associés aux 12 principaux événements d'affaires de la Société présentés au devis d'appel d'offres initial (section 2.6.2.1).

2. Temps réponse transactionnel :

La solution doit être livrée de manière à pouvoir offrir à l'utilisateur un temps réponse transactionnel inférieur à cinq (5) secondes.

Approche de gouvernance alignée sur l'infonuagique « *cloud readiness* »

1. L'Alliance doit proposer une solution qui, au plan fonctionnel et technique, puisse être compatible avec l'offre infonuagique de l'industrie.
2. L'Alliance doit, par ailleurs, effectuer le déploiement de l'infrastructure technologique sur site, en s'inspirant des pratiques de l'infonuagique ainsi qu'en tirant profit des outils et technologies appropriés.
3. En accord avec le point précédent, l'Alliance doit s'assurer que :
 - a. Le coffre à outils requis au soutien de l'approche « *Cloud readiness* » soit mis en place et opérationnalisé ;
 - b. Toutes les adaptations nécessaires au cadre d'exploitation soient apportées pour y faire refléter les spécificités associées à l'approche « *Cloud readiness* ».

3. STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE, CALENDRIERS ET SOMMAIRE DE LA PORTÉE DES LIVRAISONS

STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE

La stratégie de mise en œuvre du prévoit que le projet s'étendra sur une durée totale de 49 mois et se découpe en :

- Quatre (4) livraisons distinctes :
 - Livraison 0 (L0) - Conception globale
 - Livraison 1 (L1) - Finance et Fondation
 - *Processus SOR 4 (RH) à confirmer à la fin de la conception (Lot 2)*
 - Livraison 2 (L2) - Principalement Permis et Immatriculation
 - Livraison IR (LIR) - Indemniser et Réadapter (IR)
- Dix-huit (18) lots distincts de réalisation du projet :
 - Lot 0 - Formation initiale du projet
 - *À fait l'objet d'une entente préliminaire avant la signature du contrat*
 - Lot 1 - Planification du projet
 - *À fait l'objet d'une entente préliminaire avant la signature du contrat*
 - Lot 2 - Conception de la solution pour L1 et L2; Cas d'affaires pour LIR
 - Lot 3 - Conception du modèle de d'organisation du CoE
 - Lot 4 - Réalisation L1
 - Lot 5 - Réalisation L1 (suite)
 - Lot 6 - Déploiement L1
 - Lot 7 - Post-implantation L1
 - Lot 8 - Conception L2 (suite)
 - Lot 9 - Réalisation L2
 - Lot 10 - Réalisation L2 (suite)
 - Lot 11 - Réalisation L2 (suite)
 - Lot 12 - Déploiement L2
 - Lot 13 - Post-implantation L2
 - Lot 14 - Préparation LIR
 - Lot 15 - Conception LIR
 - Lot 16 - Réalisation LIR
 - Lot 17 - Déploiement LIR
 - Lot 18 - Post-implantation LIR
- Cinq (5) lots distincts de soutien pendant la Phase de mise en oeuvre :
 - Lot S3 - Soutien, maintenance et exploitation L1 (an 3.1)
 - Lot S4 - Soutien, maintenance et exploitation L1 (an 3.2)

- Lot S5 - Soutien, maintenance et exploitation L1, L2 (an 4.1)
- Lot S6 - Soutien, maintenance et exploitation L1, L2 (an 4.2)
- Lot S7 - Soutien, maintenance et exploitation L1, L2 (an 5.1)

CALENDRIER DE RÉALISATION

Le tableau ci-après décrit le calendrier de réalisation pour la Phase de mise en oeuvre. Il sera révisé à la fin de la conception des livraisons 1 et 2.

Calendrier de réalisation CASA - v2 Septembre 2017[illegible]

Légende



PLAN GLOBAL

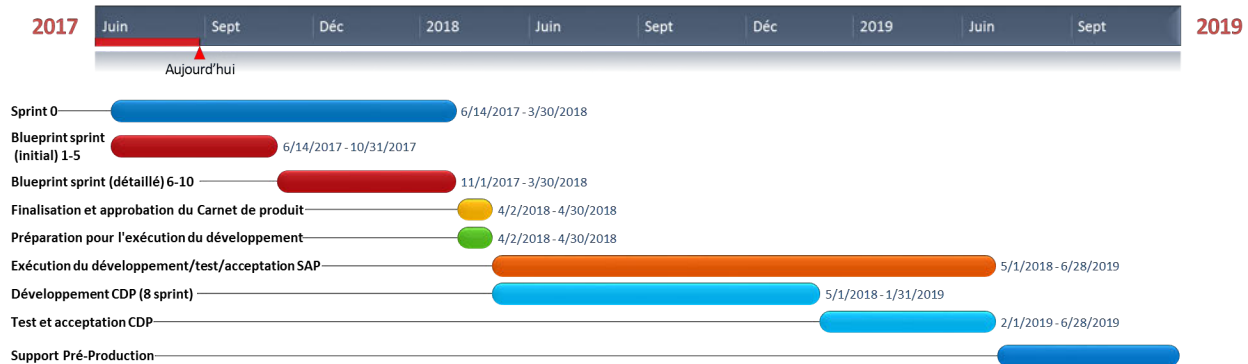
Le Plan global détaille les principaux jalons, activités et livrables qui composent le plan de réalisation en lien avec les différentes livraisons du projet et les grandes activités transverses telles la gestion des environnements informatiques.

Le Plan global est évolutif et sert de canevas à l'élaboration des ententes de lots. En moyenne, une version principale du Plan global est produite une fois par mois.

Pour des raisons pratiques, le plan global est maintenu à jour indépendamment du PQP.

CALENDRIER DE RÉALISATION DES CDP

Le tableau ci-après décrit le calendrier de réalisation initial des CDP.



SOMMAIRE DE LA PORTÉE DES LIVRAISONS

Cette section résume la portée initiale des livraisons de réalisation du chantier et sera mise à jour à fréquence régulière, notamment à la fin des lots de conception.

Livraison 0 - Conception globale

Lots 0 et 1 - Démarrage et planification

Compte tenu des délais reliés à la négociation finale du contrat avec l'Alliance, les lots 0 et 1 ont été combinés et ont fait l'objet d'ententes temporaires qui ont permis de réaliser les activités suivantes :

- Mise en place de la structure de gouvernance du projet;
- Montée en charge des ressources de l'Alliance et de la Société;
- Début du design et du déploiement des infrastructures et des environnements nécessaires à la Livraison 1;
- Accès à un environnement temporaire pour le début de la phase de conception;
- Mise en place des outils et gabarits pour la phase de conception, y compris SGPE pour le suivi de projet;
- Formation initiale des ressources du projet (« Boot Camp »);
- Planification du lot 2 et rédaction de l'entente du Lot 2.

Lot 2 - Conception de la solution

Les objectifs généraux, les objectifs transverses et les objectifs spécifiques par sprint du Lot 2 sont détaillés dans l'entente de lot.

Le niveau de détail pour la phase de conception varie selon la livraison :

- L1 : Conception très détaillée de la solution à mettre en place (Finances et fondation)
- L2 : Conception à un niveau intermédiaire de la solution de la Livraison 2 (principalement, permis et immatriculations)
- LIR : Conception à haut niveau pour réaliser un cas d'affaires dans le but de démontrer la faisabilité et la rentabilité de la solution qui serait, éventuellement, implantée lors de la Livraison IR pour le volet Indemnisation et Réadaptation.

Le Lot 2 inclut une revue de la Solution par l'éditeur pour confirmer les choix architecturaux permettant de répondre aux besoins d'affaires de la Société, que cette solution est complète, flexible, efficace et évolutive, et que les dimensions d'intégration sont bien adressées.

Lot 3 - Conception du modèle d'organisation du centre d'excellence - SAAQ

Les objectifs généraux et les objectifs par sprint du Lot 3 sont détaillées dans l'entente de lot.

Le lot 3 consiste à faire la conception globale du Centre d'excellence - SAAQ ainsi que la planification détaillée pour la mise en place progressive du centre dans le cadre du chantier. Celui-ci comprend deux (2) phases principales soit un Centre de support - SAAQ à la fin de Livraison 1 transitant vers le Centre d'excellence - SAAQ à la fin de la Livraison 2.

Le graphique suivant décrit la stratégie initiale de mise en place du Centre l'excellence - SAAQ.

Livraison 1 - Finance et Fondation

Les objectifs généraux, les objectifs transverses et les objectifs par sprint pour la Livraison 1 seront détaillés dans les ententes de lot des Lots 4, 5, 6 et 7.

L'exercice de confirmation de la portée, du calendrier de réalisation et du budget de la Livraison 1 sera réalisée à la fin du Lot 2. Cet exercice peut donner lieu à un redécoupage des lots de la livraison induisant une nouvelle ventilation des efforts et des coûts.

La Livraison 1 comprend, entre autres :

- La mise en oeuvre des processus de soutien à l'organisation pour l'ensemble des ressources de l'organisation :
 - Gérer les ressources financières (SOR5) ;
 - Gérer les ressources matérielles et immobilières (SOR6) ;
 - Gérer la relation avec les partenaires (GRP) ;
 - Soutien à la prestation de services (SPS) ;
- Le déploiement du processus Gérer les ressources humaines (SOR4), si approuvé par la Société à la fin du Lot 2.
- La mise en place du Centre de support - SAAQ.

Au niveau de la Solution déployée à la Livraison 1 :

- L'installation du volet gestion des effectifs (SPS) avec SAP [REDACTED] et de « [REDACTED] » pour la gestion des allocations de dépenses et des frais de voyage.
- La mise en place de l'ensemble des fonctionnalités de la solution informationnelle pour supporter complètement la Société dans le processus GOR en lien avec SAS et lui permettre l'exploitation de ses données informationnelles à l'aide des outils modernes livrés avec la nouvelle solution.
- Mise en oeuvre des fonctions financières de la solution [REDACTED] soit : la charte comptable, les comptes clients, les comptes fournisseurs, le budget, la trésorerie, la facturation et le décaissement, la comptabilité, l'immobilisation et le système de suivi de projet.
- Le déploiement des fonctionnalités reliées au soutien de la prestation de services dans [REDACTED], soit la gestion des locaux et édifices, la gestion du matériel, la gestion des inventaires, la gestion du travail de même que l'assignation et les effectifs ainsi que le module « Supplier Relationship Management (SRM) » qui permet la gestion des approvisionnements du secteur public (PPS).
- Le déploiement initial des modules communs et incrémental pour les livraisons subséquentes. Il s'agit notamment de la gestion des communications écrites et la gestion documentaires [REDACTED], la gestion de la banque de connaissances, de formation (WPM), la gestion du développement des compétences et apprentissage (SF Learning), et les fonctionnalités de gestion de la sécurité spécifique, la gestion des risques et la conformité (GRC Access Control et Process Control).

Livraison 2 - Principalement Permis et Immatriculation

Les objectifs généraux, les objectifs transverses et les objectifs par sprint pour la Livraison 2 seront détaillés dans les ententes de lot des Lots 8, 9, 10, 11, 12 et 13.

La conception détaillée de la Livraison 2, démarrée en Lot 2, sera finalisée dans le Lot 8.

L'exercice de confirmation de la portée, du calendrier de réalisation et du budget de la Livraison 2 sera réalisée vers la fin du Lot 8. Cet exercice peut donner lieu à un redécoupage des lots de la livraison induisant une nouvelle ventilation des efforts et des coûts.

La Livraison 2 comprend, entre autres :

- La mise en oeuvre des processus de mission de la Société pour l'ensemble des clientèles internes et externes impactées, notamment :

- Contrôler et surveiller les personnes habilitées à conduire sur le réseau public (CSP) incluant les processus Réaliser les autres mandats confiés à la Société (AMD);
- Contrôler et surveiller les véhicules pouvant emprunter les routes du Québec (CSV).
- La mise en œuvre des processus de soutien à l'organisation qui sont requis pour supporter l'exécution des processus de bout en bout, notamment :
 - Les processus de gestion de la relation avec les usagers (GRU);
 - Les processus de soutien à l'organisation (SOR).

Au niveau de la Solution déployée à la livraison 2 :

- Le déploiement des fonctionnalités reliées aux processus de mission CSP-AMD, CSV et GRU, notamment dans [REDACTED], SAP CRM, FICA/FSCD, BRF+ pour les règles d'affaires.
- Le développement de composants majeurs (CDP) reliés au dossier client (Business Partner) par l'éditeur SAP :
 - Points d'inaptitudes
 - Sanctions
 - Dossier médical
- Le déploiement du module MRS pour la prise de rendez-vous et la gestion des effectifs.
- La refonte de la solution de gestion des points de services (POS) afin de permettre son intégration avec la solution SAP.
- L'intégration des services électroniques aux citoyens composant la prestation autonome de services (PAS) à la solution [REDACTED] Commerce.
- L'intégration des nouvelles données gérées au sein de la solution du nouvel environnement informationnel de la Société sous [REDACTED]
- L'intégration des interfaces externes d'échanges de données avec les partenaires d'affaires de la Société pour les données associées aux processus CSP et CSV.
- L'intégration et l'accroissement du contenu des modules communs déployés à la livraison 1, notamment :
 - La gestion documentaire et des communications écrites [REDACTED];
 - La gestion de la banque de connaissances, de formation (WPM);
 - La gestion du développement des compétences et apprentissage (SF Learning);
 - Les fonctionnalités de gestion de la sécurité spécifique, la gestion des risques et la conformité (GRC Access Control et Process Control).
- La simulation lors de la phase de préparation de la mise en production, afin de mitiger les risques associés à un déploiement de type « big bang » dans les sites de la Société. Cette stratégie et ses impacts seront analysés durant le Lot 2 (Conception).

Livraison IR - Indemniser et Réadapter

Le cas d'affaires réalisé en Lot 2 (Conception), permettra de statuer sur le bien fondé, la faisabilité et la rentabilité de réaliser la Livraison IR.

Les objectifs généraux, les objectifs transverses et les objectifs par sprint pour la Livraison IR seront détaillés dans les ententes de lot des Lots 14, 15, 16, 17 et 18.

Compte tenu du délai entre la réalisation du cas d'affaires (octobre 2017) et le début planifié de la réalisation de la Livraison IR (premier trimestre 2020), le lot 14 sera dédié à la préparation de la livraison et le lot 15 à la conception détaillée.

La livraison IR comprend la mise en oeuvre du processus de mission de l'organisation Indemniser et réadapter (IND) pour l'ensemble des clientèles impactées.

La livraison IR inclut également des processus de soutien à l'organisation qui sont requis pour supporter l'exécution des processus de bout en bout, notamment :

- Les processus de gestion de la relation avec les usagers (GRU)
- Les processus de soutien à l'organisation (SOR).

Au niveau de la Solution déployée à la livraison IR :

- L'implantation de l'ensemble des fonctionnalités des composants FS-Claims.
- L'intégration aux solutions financières (déployées lors de la livraison 1).
- L'intégration aux solutions de Permis et immatriculation (déployés lors de la livraison 2).
- L'intégration aux dossiers client (Business Partner) ainsi que leurs informations médicales et leur dossier de conduite (Sanction et Infractions), développés par l'éditeur.
- La mise en oeuvre d'une nouvelle version majeure de la Solution (██████████ version la plus récente).
- Le déploiement d'une nouvelle gamme de services en ligne dans la PAS pour le processus d'indemnisation et de réadaptation.
- L'intégration des nouvelles données gérées au sein de la solution au nouvel environnement informationnel de la Société sous ██████████
- L'intégration et l'accroissement du contenu des modules communs déployés à la livraison 1, notamment :
 - La gestion documentaire et des communications écrites (██████████);
 - La gestion de la banque de connaissances, de formation (WPM);
 - La gestion du développement des compétences et apprentissage (SF Learning);
 - Les fonctionnalités de gestion de la sécurité spécifique, la gestion des risques et la conformité (GRC Access Control et Process Control).

Livraisons de Soutien, maintenance et d'exploitation durant la période de mise en oeuvre

Les efforts de soutien, maintenance et exploitation prévus à la suite des phases de support post-implantation de trois (3) mois des Livraisons 1 et 2 sont répartis dans les lots S3 à S7 pour les domaines de services professionnels suivants :

- Intégration fonctionnelle;
- Intégration technologique;
- Assistance à la gestion / Intégration & Assurance-qualité.

Le soutien, la maintenance et l'exploitation de la nouvelle solution pendant la période de réalisation sera assurée par le Centre de support mis en place à la fin de la Livraison 1.

4. GESTION DES BÉNÉFICES

Compte tenu de l'importance du chantier CASA pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques, la Société doit s'assurer que le chantier atteindra les objectifs d'affaires fixés et le niveau de bénéfices anticipé.

La gestion des bénéfices s'appuie sur trois (3) principes directeurs :

- o Arrimer le programme avec la vision et les orientations stratégiques de CASA ;
- o Responsabiliser les propriétaires opérationnels, les propriétaires des bénéfices et les équipiers chargés de la réalisation de CASA ;
- o Récupérer les bénéfices générés par les investissements consentis à CASA.

La gestion des bénéfices exige l'imputabilité conjointe de toutes les parties prenantes. Les bénéfices identifiés doivent être mesurables et récupérables, et doivent faire l'objet d'un suivi rigoureux tout au long du projet et par la suite en exploitation afin d'en assurer la récupération.

Les ajustements qui pourraient survenir pendant la phase de mise en œuvre de la Solution devront aussi être évalués en fonction des bénéfices potentiels ou de la sauvegarde des bénéfices déjà identifiés.

Bénéfices escomptés (cas d'affaires CASA)

La liste des bénéfices escomptés du projet est un des facteurs importants qui a servi au découpage de la stratégie de mise en œuvre et à la notion de priorité accordée aux livraisons.

Le tableau ci-après présente la répartition des bénéfices identifiés dans le cas d'affaires initial.¹⁵

¹⁵ Ref. : Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés P22899-3

Ventilation des bénéfices (cas d'affaires)

Prévisions globales	Prévisions au début du programme	Prévisions actualisées après la phase de conception	Prévisions actualisées après la phase de réalisation	Prévisions actualisées après la phase de mise en production
Bénéfices «Affaires»				
Facturation du privilège de circuler	66 744 000			
Création d'un compte client (bénéfices SAAQ et FAAQ)	57 249 890			
Création d'un compte client (bénéfices gouv.)	67 263 302			
Communication électronique avec la clientèle	87 660 838			
Regroupement du permis et de l'immatriculation sur la même facture	49 310 543			
Mise en place de services web	49 132 649			
Mise en place d'un outil «workflow» - volet médical	8 331 817			
Mise en place d'un dossier client	6 504 210			
Mise en place d'un compte client, volet partenaires	5 686 200			
SAGIR (à déterminer) *Nouveau*	0			
Unités de support - PROVISoire *Nouveau*	29 821 600			
Bénéfices «Affaires INDEM»				
Bénéfices administratifs - VPIA *Nouveau*	5 842 299			
Bénéfices régimes - VPIA *Nouveau*	41 191 709			
Réduction du plan d'investissement				
Investissement Plan de base	169 307 065			
Ajustement pour réinvestissement récurrence	(6 000 000)			
Bénéfices supplémentaires à obtenir				
Bénéfices supplémentaires à obtenir *Nouveau*	0			
Total bénéfices reliés à l'investissement	638 046 121			
Investissements annuels	375 402 669			
Surplus (perte) investissement	262 643 452			
Récurrence TI				
Agilité technologique - bénéfices TI (à inclure dans 2.14)	7 500 000			
Ratio des ressources internes / externes	18 437 442			
Impact solution PGI sur les opérations (TI et pilotage)	116 106 885			
Bénéfices activités récurrentes (délestage PFC, ↓ ETC)	262 624 470			
Total récurrence TI	404 668 797			

Le tableau ci-après présente les bénéfices escomptés du chantier CASA qui ont été calculés à haut niveau sur un horizon de 12 ans :

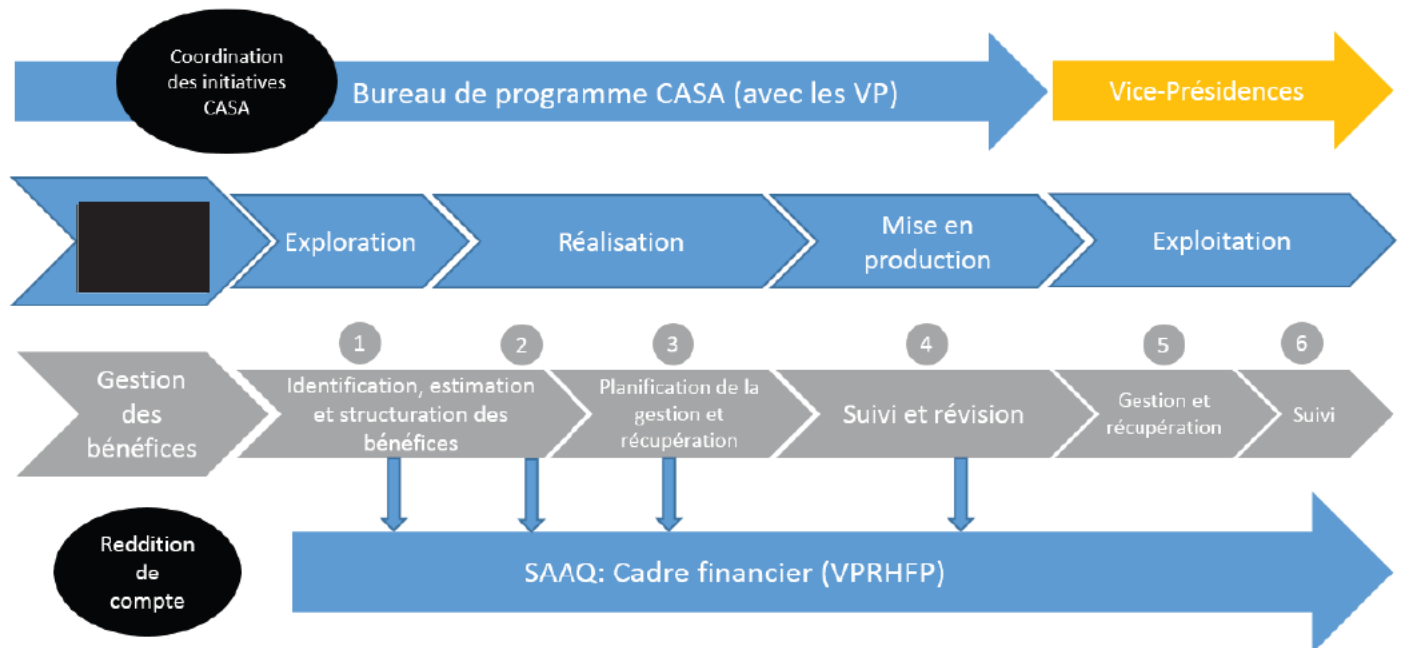
BÉNÉFICE « SOLUTIONS D'AFFAIRES »	638 M\$
BÉNÉFICE « RÉCURRENCE TI »	441 M\$

Le détail est fourni à l'Annexe A.

La stratégie de mise en œuvre vise à récupérer les bénéfices escomptés le plus rapidement possible. L'Annexe B présente le lien entre le début de la période de récupération des bénéfices et les livraisons.

Cadre de gestion des bénéfices

Pour la période de réalisation du chantier, la stratégie d'actualisation des bénéfices s'appuie en bonne partie sur l'identification des pistes d'efficience reliées à l'optimisation et l'automatisation des processus opérationnels de la Société. Pour y parvenir, le cadre de gestion des bénéfices CASA est arrimé à la méthodologie IBM [REDACTED]



L'actualisation des bénéfices escomptés est basée sur les analyses d'impacts des processus opérationnels pendant la phase Exploration (conception de la solution).

Le processus d'actualisation des bénéfices est itératif et incrémental. Les principaux jalons de confirmation des bénéfices escomptés seront indiqués dans le calendrier de contrôle (voir section Assurance qualité).

Le processus de gestion des bénéfices s'étend au-delà de la période de réalisation du chantier. Il comprend six (6) étapes :

1. Identification et estimation des bénéfices
2. Structuration des bénéfices
3. Planification de la gestion et de la récupération des bénéfices
4. Suivi et révision des bénéfices durant la mise en production
5. Gestion et récupération des bénéfices après l'implantation
6. Suivi et revue de la récupération des bénéfices

Les documents de définition de processus et les grilles d'analyse d'impacts serviront d'intrants principaux à l'identification, l'estimation et la structuration des bénéfices.

Le propriétaire des processus (PO) identifiera les secteurs et sous-processus touchés pour chacun de ses processus opérationnels et aidera l'équipe à s'auto-organiser pour identifier et structurer les bénéfices.

Les étapes à suivre sont les suivantes :

1. Identification des activités et sous-activités touchées par le changement
2. Identification des écarts entre la situation actuelle et la solution cible
3. Identification des sources potentielles et de la nature des bénéfices
4. Établissement des hypothèses préliminaires de calcul

Les bénéfices potentiels et les hypothèses de calcul seront documentés par processus d'affaires dans la « fiche des bénéfices ».

L'équipe d'intégration / AQ et les conseillers d'affaires pourront aussi aider à identifier l'essentiel des liens intra et inter processus qui permettent le bon appariement des bénéfices et aussi d'éviter la double comptabilité.

Lors de l'étape de structuration, le PO ainsi que ses collaborateurs revoient les estimations passées et terminent l'identification des activités touchées et les valeurs de référence des bénéfices. Ils ventilent ensuite les bénéfices récurrents et non récurrents dans la fiche des bénéfices du processus opérationnel.

La fiche des bénéfices d'un processus opérationnel peut donc contenir plusieurs bénéfices distincts structurés individuellement par bénéfice mais toujours inscrits dans la seule et même fiche des bénéfices du processus opérationnel en question. Enfin, le PO s'assure que ses équipiers inscrivent leurs bénéfices ainsi estimés dans la liste de tous les bénéfices de CASA qui servira à préparer la reddition de comptes par la DBAR.

À cet effet, le PO se réfère à la procédure de gestion des bénéfices, à savoir qu'il confirme les dépôts d'information dans SharePoint à la DBAR et au BP puis nomme un intervenant responsable.

La DBAR consulte et valide les fiches des bénéfices au fil des dépôts, effectue les corrections s'il y a lieu avec le PO qui dépose la liste et la fiche corrigée des bénéfices dans SharePoint, et ce, au plus tard 1 semaine après le début de la validation.

Le PO confirme les dépôts d'information corrigés dans SharePoint à la DBAR et au BP qui saisit et complète les informations de la liste dans le registre des bénéfices SharePoint, produit les rapports de bénéfices et d'indicateurs des bénéfices prévisionnels jusqu'à l'étape de mise en production et informe la DBAR et les équipiers du PO².

5. GESTION DES RISQUES

Le cadre de gestion des risques est présenté à l'Annexe C.

6. EFFORTS ET COÛTS

Cette section présente les efforts et les coûts de la dernière version du bordereau de prix pour les fins du PQP.

Les coûts représentent l'enveloppe budgétaire maximale autorisée pour les ressources de la Société et de l'Alliance qui participent à la réalisation du projet.

Le bordereau de prix comprend aussi les efforts et les coûts des ressources de la SAAQ qui ont été ajoutées à la demande de la Société suite à l'adjudication du contrat. Il inclut la contingence, les réserves pour travaux supplémentaires et les livraisons de soutien des années 3 à 5.

Les ajustements à la ventilation du bordereau de prix (transferts d'efforts et de coûts d'un lot à l'autre ou d'une livraison à l'autre) devront faire l'objet d'avenants au Contrat.

Le bordereau de prix sera mis à jour dans le PQP et servira de base de référence pour les ententes de lot.

Les coûts qui dépasseront les enveloppes budgétaires des ententes de lot seront gérés via la formule de partage risques.

Efforts de projets de la Société et de l'Alliance

Efforts totaux - Phase de mise en oeuvre

SOMMAIRE DES EFFORTS TOTAUX DE PROJET - RESSOURCES DE LA SAAQ ET DE L'ALLIANCE (en heures)			
	<i>Ressources SAAQ</i>	<i>Ressources de l'alliance</i>	<i>Total</i>
Livraison 0	91 830	72 377	164 207
Livraison 1	166 164	320 736	486 900
Livraison 2	341 108	535 519	876 627
Livraison Indemniser et réadapter (IR)	120 991	224 492	345 483
Livraison de soutien (an 2 à 5)	73 718	146 308	345 483
Total des efforts de projet	793 811	1 299 432	2 218 700

Efforts - Livraison 0

Livraison 0 - Travaux à positionner par l'alliance			
	<i>Ressources SAAQ</i>	<i>Ressources de l'alliance</i>	<i>Total</i>
Lot 0 - Formation initiale au projet	6 535	676	7 211
Lot 1 - Planification du projet	10 139	9 938	20 077
Lot 2 - Conception de la solution	73 925	58 685	132 610
Lot 3 - Conception du modèle d'organisation du Centre d'expertise	1 231	3 078	4 309
Total Livraison 0	91 830	72 377	164 207

Efforts - Livraison 1

Livraison 1 - Finances et fondation			
Lot 4 - Réalisation			
	<i>Ressources SAAQ</i>	<i>Ressources de l'alliance</i>	<i>Total</i>
1 - Intégration fonctionnelle	21 951	36 287	58 238
2 - Intégration technologique	17 290	63 978	81 268
3 - Gestion du changement	1 629	1 884	3 513
4 - Communication	1 023	954	1 977
5 - Formation	3 248	5 502	8 750
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	9 558	8 559	18 117
Total Lot 4	54 699	117 164	171 863
Lot 5 - Réalisation			
	<i>Ressources SAAQ</i>	<i>Ressources de l'alliance</i>	<i>Total</i>
1 - Intégration fonctionnelle	29 382	37 020	66 402
2 - Intégration technologique	17 644	65 786	83 430
3 - Gestion du changement	1 441	1 884	3 325
4 - Communication	811	954	1 765
5 - Formation	3 851	6 128	9 979
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	11 964	13 121	25 085
Total Lot 5	65 093	124 893	189 986
Lot 6 - Préparation de la mise en production (Déploiement)			
	<i>Ressources SAAQ</i>	<i>Ressources de l'alliance</i>	<i>Total</i>
1 - Intégration fonctionnelle	11 423	11 194	22 617
2 - Intégration technologique	5 420	19 150	24 570
3 - Gestion du changement	480	628	1 108
4 - Communication	262	318	580
5 - Formation	5 842	1 166	7 008
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	2 704	1 956	4 660
Total Lot 6	26 131	34 412	60 543
Lot 7 - Mise en production et support postimplantation (3 mois)			
	<i>Ressources SAAQ</i>	<i>Ressources de l'alliance</i>	<i>Total</i>
1 - Intégration fonctionnelle	8 815	15 791	24 606
2 - Intégration technologique	6 704	23 671	30 375
3 - Gestion du changement	515	942	1 457
4 - Communication	260	477	737
5 - Formation	350	480	830
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	3 597	2 906	6 503
Total Lot 7	20 241	44 267	64 508
Total Livraison 1	166 164	320 736	486 900

Efforts - Livraison 2

Livraison 2 - Permis et Immatriculation			
Lot 8 - Conception			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	20 645	17 892	38 537
2 - Intégration technologique	12 196	45 123	57 319
3 - Gestion du changement	1 217	1 884	3 101
4 - Communication	683	954	1 637
5 - Formation	764	1 280	2 044
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	6 085	5 279	11 364
Total Lot 8	41 590	72 412	114 002
Lot 9 - Réalisation			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	26 813	25 834	52 647
2 - Intégration technologique	15 920	60 436	76 356
3 - Gestion du changement	1 328	2 198	3 526
4 - Communication	677	1 113	1 790
5 - Formation	1 904	3 779	5 683
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	9 341	9 614	18 955
Total Lot 9	55 983	102 974	158 957
Lot 10 - Réalisation			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	38 684	35 405	74 089
2 - Intégration technologique	22 467	74 752	97 219
3 - Gestion du changement	1 940	2 669	4 609
4 - Communication	1 167	1 590	2 757
5 - Formation	3 748	6 156	9 904
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	14 442	14 398	28 840
Total Lot 10	82 448	134 970	217 418
Lot 11 - Réalisation			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	44 370	37 834	82 204
2 - Intégration technologique	24 564	73 552	98 116
3 - Gestion du changement	2 199	2 668	4 867
4 - Communication	1 556	1 908	3 464
5 - Formation	4 386	5 964	10 350
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	17 766	16 871	34 637
Total Lot 11	94 841	138 797	233 638
Lot 12 - Préparation de la mise en production (Déploiement)			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	14 306	12 158	26 464
2 - Intégration technologique	7 373	23 189	30 562
3 - Gestion du changement	524	469	993
4 - Communication	530	477	1 007
5 - Formation	15 482	1 571	17 053
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	4 358	3 486	7 844
Total Lot 12	42 573	41 350	83 923
Lot 13 - Mise en production et support postimplantation (3 mois)			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	11 060	13 685	24 745
2 - Intégration technologique	7 375	27 655	35 030
3 - Gestion du changement	496	468	964
4 - Communication	358	397	755
5 - Formation	422	480	902
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	3 962	2 331	6 293
Total Lot 13	23 673	45 016	68 689
Total Livraison 2	341 108	535 519	876 627

Efforts - Livraison IR

Livraison Indemniser et réadapter (IR)			
Lot IR14 - Planification et vision			
	<i>Ressources SAAQ</i>	<i>Ressources de l'alliance</i>	<i>Total</i>
1 - Intégration fonctionnelle	2 573	2 348	4 921
2 - Intégration technologique	2 705	9 277	11 982
3 - Gestion du changement	236	312	548
4 - Communication	144	318	462
5 - Formation	236	737	973
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	2 370	2 918	5 288
Total Lot IR14	8 264	15 910	24 174
Lot IR15 - Conception			
	<i>Ressources SAAQ</i>	<i>Ressources de l'alliance</i>	<i>Total</i>
1 - Intégration fonctionnelle	6 092	4 541	10 633
2 - Intégration technologique	6 526	22 453	28 979
3 - Gestion du changement	540	625	1 165
4 - Communication	316	396	712
5 - Formation	739	1 632	2 371
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	5 434	6 345	11 779
Total Lot IR15	19 647	35 992	55 639
Lot IR16 - Réalisation			
	<i>Ressources SAAQ</i>	<i>Ressources de l'alliance</i>	<i>Total</i>
1 - Intégration fonctionnelle	20 794	25 994	46 788
2 - Intégration technologique	18 282	57 783	76 065
3 - Gestion du changement	1 597	1 878	3 475
4 - Communication	853	948	1 801
5 - Formation	2 299	3 800	6 099
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	15 033	16 182	31 215
Total Lot IR16	58 858	106 585	165 443
Lot IR17 - Préparation de la mise en production (Déploiement)			
	<i>Ressources SAAQ</i>	<i>Ressources de l'alliance</i>	<i>Total</i>
1 - Intégration fonctionnelle	6 238	7 867	14 105
2 - Intégration technologique	5 516	18 855	24 371
3 - Gestion du changement	538	626	1 164
4 - Communication	290	316	606
5 - Formation	5 830	1 084	6 914
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	2 822	1 764	4 586
Total Lot IR17	21 234	30 512	51 746
Lot IR18 - Mise en production et support postimplantation (3 mois)			
	<i>Ressources SAAQ</i>	<i>Ressources de l'alliance</i>	<i>Total</i>
1 - Intégration fonctionnelle	4 766	10 049	14 815
2 - Intégration technologique	4 886	20 697	25 583
3 - Gestion du changement	488	702	1 190
4 - Communication	186	474	660
5 - Formation	369	933	1 302
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	2 293	2 638	4 931
Total Lot IR18	12 988	35 493	48 481
Total Livraison Indemniser et réadapter (IR)	120 991	224 492	345 483

Efforts - Livraisons de soutien (phase de mise en œuvre)

Livraison Soutien an 2 (S)			
Lot S1 - Soutien, maintenance et exploitation (an 2.1)			
	<i>Ressources SAAQ</i>	<i>Ressources de l'alliance</i>	<i>Total</i>
1 - Intégration fonctionnelle	0	0	0
2 - Intégration technologique	0	0	0
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	0	0
Total Lot S1	0	0	0
Lot S2 - Soutien, maintenance et exploitation (an 2.2)			
	<i>Ressources SAAQ</i>	<i>Ressources de l'alliance</i>	<i>Total</i>
1 - Intégration fonctionnelle	1 179	1 428	2 607
2 - Intégration technologique	337	3 015	3 352
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	169	520	689
Total Lot S2	1 685	4 963	6 648
Total Livraison Soutien an 2 (S)	1 685	4 963	6 648
Livraison Soutien an 3 (S)			
Lot S3 - Soutien, maintenance et exploitation (an 3.1)			
	<i>Ressources SAAQ</i>	<i>Ressources de l'alliance</i>	<i>Total</i>
1 - Intégration fonctionnelle	6 889	7 139	14 028
2 - Intégration technologique	1 969	16 102	18 071
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	986	2 601	3 587
Total Lot S3	9 844	25 842	35 686
Lot S4 - Soutien, maintenance et exploitation (an 3.2)			
	<i>Ressources SAAQ</i>	<i>Ressources de l'alliance</i>	<i>Total</i>
1 - Intégration fonctionnelle	6 138	4 910	11 048
2 - Intégration technologique	1 753	12 932	14 685
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	878	1 787	2 665
Total Lot S4	8 769	19 629	28 398
Total Livraison Soutien an 3 (S)	18 613	45 471	64 084
Livraison Soutien an 4 (S)			
Lot S5 - Soutien, maintenance et exploitation (an 4.1)			
	<i>Ressources SAAQ</i>	<i>Ressources de l'alliance</i>	<i>Total</i>
1 - Intégration fonctionnelle	16 244	15 031	31 275
2 - Intégration technologique	4 641	26 964	31 605
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	2 321	5 475	7 796
Total Lot S5	23 206	47 470	70 676
Lot S6 - Soutien, maintenance et exploitation (an 4.2)			
	<i>Ressources SAAQ</i>	<i>Ressources de l'alliance</i>	<i>Total</i>
1 - Intégration fonctionnelle	18 204	13 201	31 405
2 - Intégration technologique	5 202	24 419	29 621
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	2 602	4 808	7 410
Total Lot S6	26 008	42 428	68 436
Total Livraison Soutien an 4 (S)	49 214	89 898	139 112
Livraison Soutien an 5 (S)			
Lot S7 - Soutien, maintenance et exploitation (an 5.1)			
	<i>Ressources SAAQ</i>	<i>Ressources de l'alliance</i>	<i>Total</i>
1 - Intégration fonctionnelle	2 944	1 802	4 746
2 - Intégration technologique	841	3 517	4 358
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	421	657	1 078
Total Lot S7	4 206	5 976	10 182
Lot S8 - Soutien, maintenance et exploitation (an 5.2)			
	<i>Ressources SAAQ</i>	<i>Ressources de l'alliance</i>	<i>Total</i>
1 - Intégration fonctionnelle	0	0	0
2 - Intégration technologique	0	0	0
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	0	0
Total Lot S8	0	0	0
Total Livraison Soutien an 5 (S)	4 206	5 976	10 182

Coûts de projet de la Société et de l'Alliance

Coûts totaux - Phase de mise en oeuvre

SOMMAIRE DES COÛTS TOTAUX DE PROJET - RESSOURCES DE LA SAAQ ET DE L'ALLIANCE (en \$)			
	<i>Ressources SAAQ</i>	<i>Ressources de l'alliance</i>	<i>Total</i>
Livraison 0	8 819 353 \$	17 008 595 \$	25 827 948 \$
Livraison 1	15 958 391 \$	39 989 685 \$	55 948 076 \$
Livraison 2	32 760 012 \$	68 261 475 \$	101 021 487 \$
Livraison Indemniser et réadapter (IR)	11 620 712 \$	29 550 439 \$	41 171 151 \$
Contingence contractuelle L1, L2, L3, LIR	1 722 000 \$	12 385 000 \$	14 107 000 \$
Livraisons de soutien (an 2 à 5)	7 371 800 \$	19 016 608 \$	26 388 408 \$
Contingence Livraisons de soutien	295 000 \$	1 522 000 \$	1 817 000 \$
Réserve pour travaux complémentaire			46 500 000 \$
Total des coûts - Phase de mise en œuvre	78 547 268 \$	187 733 802 \$	312 781 070 \$

Coûts - Livraison 0

Livraison 0 - Travaux à positionner par l'alliance			
	<i>Ressources SAAQ</i>	<i>Ressources de l'alliance</i>	<i>Total</i>
Lot 0 - Formation initiale au projet	627 621 \$	158 860 \$	786 481 \$
Lot 1 - Planification du projet	973 750 \$	2 335 430 \$	3 309 180 \$
Lot 2 - Conception de la solution	7 099 757 \$	13 790 975 \$	20 890 732 \$
Lot 3 - Conception du modèle d'organisation du Centre d'expertise	118 225 \$	723 330 \$	841 555 \$
Contingence contractuelle - livraison 0	177 000 \$	1 361 000 \$	1 538 000 \$
Total Livraison 0	8 996 353 \$	18 369 595 \$	27 365 948 \$

Coûts - Livraison 1

Livraison 1 - Finances et fondation			
Lot 4 - Réalisation			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	2 108 174 \$	5 782 698 \$	7 890 872 \$
2 - Intégration technologique	1 660 532 \$	5 687 376 \$	7 347 908 \$
3 - Gestion du changement	156 449 \$	324 744 \$	481 193 \$
4 - Communication	98 249 \$	133 560 \$	231 809 \$
5 - Formation	311 938 \$	770 280 \$	1 082 218 \$
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	917 950 \$	1 822 826 \$	2 740 776 \$
Total Lot 4	5 253 292 \$	14 521 484 \$	19 774 776 \$
Lot 5 - Réalisation			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	2 821 847 \$	5 972 256 \$	8 794 103 \$
2 - Intégration technologique	1 694 530 \$	5 908 384 \$	7 602 914 \$
3 - Gestion du changement	138 394 \$	329 436 \$	467 830 \$
4 - Communication	77 888 \$	135 468 \$	213 356 \$
5 - Formation	369 850 \$	870 176 \$	1 240 026 \$
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 149 023 \$	2 042 123 \$	3 191 146 \$
Total Lot 5	6 251 532 \$	15 257 843 \$	21 509 375 \$
Lot 6 - Préparation de la mise en production (Déploiement)			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	1 097 065 \$	1 816 560 \$	2 913 625 \$
2 - Intégration technologique	520 537 \$	1 738 832 \$	2 259 369 \$
3 - Gestion du changement	46 099 \$	109 812 \$	155 911 \$
4 - Communication	25 162 \$	45 156 \$	70 318 \$
5 - Formation	561 066 \$	165 572 \$	726 638 \$
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	259 692 \$	418 502 \$	678 194 \$
Total Lot 6	2 509 621 \$	4 294 434 \$	6 804 055 \$
Lot 7 - Mise en production et support postimplantation (3 mois)			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	846 593 \$	2 572 840 \$	3 419 433 \$
2 - Intégration technologique	643 852 \$	2 188 766 \$	2 832 618 \$
3 - Gestion du changement	49 461 \$	164 718 \$	214 179 \$
4 - Communication	24 970 \$	67 734 \$	92 704 \$
5 - Formation	33 614 \$	68 160 \$	101 774 \$
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	345 456 \$	853 706 \$	1 199 162 \$
Total Lot 7	1 943 946 \$	5 915 924 \$	7 859 870 \$
Contingence contractuelle - livraison 1	428 000 \$	3 199 000 \$	3 627 000 \$
Total Livraison 1	16 386 391 \$	43 188 685 \$	59 575 076 \$

Coûts - Livraison 2

Livraison 2 - Permis et Immatriculation			
Lot 8 - Conception			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	1 982 746 \$	3 023 448 \$	5 006 194 \$
2 - Intégration technologique	1 171 304 \$	4 141 266 \$	5 312 570 \$
3 - Gestion du changement	116 881 \$	324 744 \$	441 625 \$
4 - Communication	65 595 \$	133 560 \$	199 155 \$
5 - Formation	73 375 \$	179 200 \$	252 575 \$
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	584 403 \$	1 461 606 \$	2 046 009 \$
Total Lot 8	3 994 304 \$	9 263 824 \$	13 258 128 \$
Lot 9 - Réalisation			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	2 575 121 \$	4 329 520 \$	6 904 641 \$
2 - Intégration technologique	1 528 957 \$	5 539 025 \$	7 067 982 \$
3 - Gestion du changement	127 541 \$	384 342 \$	511 883 \$
4 - Communication	65 019 \$	158 046 \$	223 065 \$
5 - Formation	182 860 \$	536 618 \$	719 478 \$
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	897 110 \$	1 840 098 \$	2 737 208 \$
Total Lot 9	5 376 607 \$	12 787 649 \$	18 164 256 \$
Lot 10 - Réalisation			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	3 715 211 \$	5 941 540 \$	9 656 751 \$
2 - Intégration technologique	2 157 731 \$	6 889 329 \$	9 047 060 \$
3 - Gestion du changement	186 318 \$	485 084 \$	671 402 \$
4 - Communication	112 079 \$	227 052 \$	339 131 \$
5 - Formation	359 958 \$	878 128 \$	1 238 086 \$
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 387 010 \$	2 740 833 \$	4 127 843 \$
Total Lot 10	7 918 306 \$	17 161 966 \$	25 080 272 \$
Lot 11 - Réalisation			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	4 261 295 \$	6 435 016 \$	10 696 311 \$
2 - Intégration technologique	2 359 127 \$	6 906 312 \$	9 265 439 \$
3 - Gestion du changement	211 192 \$	510 672 \$	721 864 \$
4 - Communication	149 438 \$	274 752 \$	424 190 \$
5 - Formation	421 231 \$	858 816 \$	1 280 047 \$
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 706 247 \$	3 123 702 \$	4 829 949 \$
Total Lot 11	9 108 530 \$	18 109 270 \$	27 217 800 \$
Lot 12 - Préparation de la mise en production (Déploiement)			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	1 373 948 \$	2 043 944 \$	3 417 892 \$
2 - Intégration technologique	708 103 \$	2 132 312 \$	2 840 415 \$
3 - Gestion du changement	50 325 \$	99 088 \$	149 413 \$
4 - Communication	50 901 \$	68 688 \$	119 589 \$
5 - Formation	1 486 891 \$	226 224 \$	1 713 115 \$
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	418 542 \$	649 827 \$	1 068 369 \$
Total Lot 12	4 088 711 \$	5 220 083 \$	9 308 794 \$
Lot 13 - Mise en production et support postimplantation (3 mois)			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	1 062 202 \$	2 326 740 \$	3 388 942 \$
2 - Intégration technologique	708 295 \$	2 521 888 \$	3 230 183 \$
3 - Gestion du changement	47 636 \$	99 274 \$	146 910 \$
4 - Communication	34 382 \$	57 326 \$	91 708 \$
5 - Formation	40 529 \$	69 440 \$	109 969 \$
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	380 510 \$	644 015 \$	1 024 525 \$
Total Lot 13	2 273 555 \$	5 718 683 \$	7 992 238 \$
Contingence contractuelle - livraison 2	820 000 \$	5 461 000 \$	6 281 000 \$
Total Livraison 2	33 580 012 \$	73 722 475 \$	107 302 487 \$

Coûts - Livraison IR

Livraison Indemniser et réadapter (IR)			
Lot IR14 - Planification et vision			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	247 111 \$	448 784 \$	695 895 \$
2 - Intégration technologique	259 788 \$	905 492 \$	1 165 280 \$
3 - Gestion du changement	22 665 \$	65 872 \$	88 537 \$
4 - Communication	13 830 \$	45 792 \$	59 622 \$
5 - Formation	22 665 \$	106 128 \$	128 793 \$
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	227 615 \$	473 084 \$	700 699 \$
Total Lot IR14	793 675 \$	2 045 152 \$	2 838 827 \$
Lot IR15 - Conception			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	585 076 \$	862 336 \$	1 447 412 \$
2 - Intégration technologique	626 757 \$	2 151 912 \$	2 778 669 \$
3 - Gestion du changement	51 862 \$	133 426 \$	185 288 \$
4 - Communication	30 349 \$	57 498 \$	87 847 \$
5 - Formation	70 974 \$	237 290 \$	308 264 \$
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	521 881 \$	1 005 554 \$	1 527 435 \$
Total Lot IR15	1 886 898 \$	4 448 016 \$	6 334 914 \$
Lot IR16 - Réalisation			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	1 997 056 \$	4 467 480 \$	6 464 536 \$
2 - Intégration technologique	1 755 803 \$	5 650 641 \$	7 406 444 \$
3 - Gestion du changement	153 376 \$	402 528 \$	555 904 \$
4 - Communication	81 922 \$	138 408 \$	220 330 \$
5 - Formation	220 796 \$	554 800 \$	775 596 \$
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 443 769 \$	2 724 204 \$	4 167 973 \$
Total Lot IR16	5 652 722 \$	13 938 061 \$	19 590 783 \$
Lot IR17 - Préparation de la mise en production (Déploiement)			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	599 098 \$	1 364 724 \$	1 963 822 \$
2 - Intégration technologique	529 757 \$	1 849 037 \$	2 378 794 \$
3 - Gestion du changement	51 670 \$	134 176 \$	185 846 \$
4 - Communication	27 852 \$	46 136 \$	73 988 \$
5 - Formation	559 913 \$	158 264 \$	718 177 \$
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	271 025 \$	459 180 \$	730 205 \$
Total Lot IR17	2 039 313 \$	4 011 517 \$	6 050 830 \$
Lot IR18 - Mise en production et support postimplantation (3 mois)			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	457 727 \$	1 780 888 \$	2 238 615 \$
2 - Intégration technologique	469 251 \$	2 136 344 \$	2 605 595 \$
3 - Gestion du changement	46 868 \$	167 282 \$	214 150 \$
4 - Communication	18 600 \$	69 520 \$	88 120 \$
5 - Formation	35 439 \$	136 840 \$	172 279 \$
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	220 220 \$	816 819 \$	1 037 039 \$
Total Lot IR18	1 248 104 \$	5 107 693 \$	6 355 797 \$
Contingence contractuelle - livraison Indemniser et réadapter (IR)	297 000 \$	2 364 000 \$	2 661 000 \$
Total Livraison Indemniser et réadapter (IR)	11 917 712 \$	31 914 439 \$	43 832 151 \$

Coûts - Livraisons de soutien (phase de mise en œuvre)

Livraison Soutien an 2 (S)			
Lot S1 - Soutien, maintenance et exploitation (an 2.1)			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	0 \$	0 \$	0 \$
2 - Intégration technologique	0 \$	0 \$	0 \$
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0 \$	0 \$	0 \$
Total Lot S1	0 \$	0 \$	0 \$
Lot S2 - Soutien, maintenance et exploitation (an 2.2)			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	117 900 \$	238 508 \$	356 408 \$
2 - Intégration technologique	33 700 \$	300 232 \$	333 932 \$
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	16 900 \$	85 088 \$	101 988 \$
Total Lot S2	168 500 \$	623 828 \$	792 328 \$
Contingence contractuelle - Livraison Soutien an 2 (S)	7 000 \$	50 000 \$	57 000 \$
Total Livraison Soutien an 2 (S)	175 500 \$	673 828 \$	849 328 \$
Livraison Soutien an 3 (S)			
Lot S3 - Soutien, maintenance et exploitation (an 3.1)			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	688 900 \$	1 208 270 \$	1 897 170 \$
2 - Intégration technologique	196 900 \$	1 605 800 \$	1 802 700 \$
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	98 600 \$	432 846 \$	531 446 \$
Total Lot S3	984 400 \$	3 246 916 \$	4 231 316 \$
Lot S4 - Soutien, maintenance et exploitation (an 3.2)			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	613 800 \$	830 858 \$	1 444 658 \$
2 - Intégration technologique	175 300 \$	1 260 924 \$	1 436 224 \$
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	87 800 \$	297 409 \$	385 209 \$
Total Lot S4	876 900 \$	2 389 191 \$	3 266 091 \$
Contingence contractuelle - Livraison Soutien an 3 (S)	74 000 \$	451 000 \$	525 000 \$
Total Livraison Soutien an 3 (S)	1 935 300 \$	6 087 107 \$	8 022 407 \$
Livraison Soutien an 4 (S)			
Lot S5 - Soutien, maintenance et exploitation (an 4.1)			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	1 624 400 \$	2 577 284 \$	4 201 684 \$
2 - Intégration technologique	464 100 \$	2 833 618 \$	3 297 718 \$
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	232 100 \$	924 860 \$	1 156 960 \$
Total Lot S5	2 320 600 \$	6 335 762 \$	8 656 362 \$
Lot S6 - Soutien, maintenance et exploitation (an 4.2)			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	1 820 400 \$	2 263 388 \$	4 083 788 \$
2 - Intégration technologique	520 200 \$	2 551 026 \$	3 071 226 \$
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	260 200 \$	812 304 \$	1 072 504 \$
Total Lot S6	2 600 800 \$	5 626 718 \$	8 227 518 \$
Contingence contractuelle - Livraison Soutien an 4 (S)	197 000 \$	957 000 \$	1 154 000 \$
Total Livraison Soutien an 4 (S)	5 118 400 \$	12 919 480 \$	18 037 880 \$
Livraison Soutien an 5 (S)			
Lot S7 - Soutien, maintenance et exploitation (an 5.1)			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	294 400 \$	313 056 \$	607 456 \$
2 - Intégration technologique	84 100 \$	368 314 \$	452 414 \$
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	42 100 \$	112 823 \$	154 923 \$
Total Lot S7	420 600 \$	794 193 \$	1 214 793 \$
Lot S8 - Soutien, maintenance et exploitation (an 5.2)			
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
1 - Intégration fonctionnelle	0 \$	0 \$	0 \$
2 - Intégration technologique	0 \$	0 \$	0 \$
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0 \$	0 \$	0 \$
Total Lot S8	0 \$	0 \$	0 \$
Contingence contractuelle - Livraison Soutien an 5 (S)	17 000 \$	64 000 \$	81 000 \$
Total Livraison Soutien an 5 (S)	437 600 \$	858 193 \$	1 295 793 \$

Coûts - Réserve pour travaux complémentaires

A - Réserve pour travaux complémentaires	
	<i>Réserve (\$)</i>
Amélioration/Évolution	35 000 000 \$
Mise en oeuvre du processus Gestion des ressources humaines (SOR4)	7 000 000 \$
Intelligence d'affaires - Traitements « Big data »	4 500 000 \$
Total A - Réserve pour travaux complémentaires	46 500 000 \$

7. GRILLE DE TAUX DE L'ALLIANCE

Le tableau suivant présente les taux utilisés pour les ressources de l'Alliance pendant la phase de mise en œuvre.

GRILLE DE TAUX DE L'ALLIANCE

LIVRAISON 0

Domaine	Type de ressources	Taux - Période de réalisation				
		An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Lot 0 - Formation initiale au projet	Toutes les ressources	235 \$	235 \$	235 \$	235 \$	235 \$
Lot 1 - Planification du projet		235 \$	235 \$	235 \$	235 \$	235 \$
Lot 2 - Conception de la solution		235 \$	235 \$	235 \$	235 \$	235 \$
Lot 3 - Conception du modèle d'organisation du Centre d'expertise (CoE)		235 \$	235 \$	235 \$	235 \$	235 \$

LIVRAISON 1, 2, IR

Soutien, maintenance et exploitation pendant la période de réalisation

Domaine	Type de ressources	Taux - Période de réalisation				
		An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Intégration fonctionnelle	Équipiers	150 \$	152 \$	154 \$	156 \$	158 \$
	Leaders adjoints	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$
Intégration technologique	Équipiers	82 \$	83 \$	84 \$	85 \$	86 \$
	Leaders adjoints	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$
Gestion du changement	Équipiers	140 \$	142 \$	144 \$	146 \$	148 \$
	Leaders adjoints	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$
Communication	Équipiers	140 \$	142 \$	144 \$	146 \$	148 \$
	Leaders adjoints	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$
Formation	Équipiers	140 \$	142 \$	144 \$	146 \$	148 \$
	Leaders adjoints	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$
Assistance à la gestion, Bureau de programme, Intégration et AQ	Leaders adj au chef de projet et leaders chantier	367 \$	372 \$	377 \$	382 \$	387 \$
	Expertise de pointe	350 \$	355 \$	360 \$	365 \$	370 \$
	Équipiers	115 \$	116 \$	118 \$	120 \$	122 \$
	Leaders adjoints	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$

8. ASSURANCE QUALITÉ

Plan Assurance Qualité

Le Plan Assurance Qualité décrit les mécanismes par lesquels l'assurance qualité du projet sera assurée. Ces mécanismes sont regroupés en 4 volets :

- Revue de la Gestion et Gouvernance du programme exécutée par un tiers parti (E&Y);
- Revue par l'éditeur;
- Revue par l'intégrateur;
- Revue par l'équipe de projet, y compris le processus d'approbation des biens livrables.

Chaque volet est composé de types d'interventions exécutés par différents groupes tout au long du chantier CASA.

Type d'intervention	Tiers parti (E&Y)	Editeur (SAP)	Intégrateur	SAAQ
Revue des biens livrables		✓	✓	✓
Revue par les pairs			✓	✓
Revue des résultats des essais			✓	✓
Revue des jalons			✓	✓
Gestion des Anomalies		✓	✓	✓
Revue de Qualité de l'éditeur		✓		
Revue d'intégrité des systèmes		✓	✓	✓
Revue de la gestion et gouvernance de projet	✓			
Vérification interne				✓
Revue de préparation du milieu au déploiement			✓	✓

Le Plan Assurance Qualité est évolutif et sera mis à jour tout au long du projet. Il est présenté à l'Annexe D.

Processus d'approbation des livrables

Le Processus d'approbation des livrables est évolutif et sera mis à jour tout au long du projet. Il est présenté à l'Annexe E (*à finaliser par l'équipe Intégration & Assurance Qualité*).

9. RESSOURCES HUMAINES

TYPES DE RESSOURCES CASA

Ressources de la Société :

- Employés ou consultants de la SAAQ (qui ne font pas partie de l'Alliance) affectées à au projet et qui ont fait l'objet d'une entente de prêt de personnel.

Ressources de l'Alliance sur site

- Ressources de l'Alliance affectées au projet qui travaillent à partir des locaux de la Société. Ces ressources saisissent leur feuille de temps dans SGPE.

Ressources de l'Alliance hors-site

- Ressources de l'Alliance affectées au projet qui travaillent à l'extérieur des locaux de la Société mais qui peuvent accéder à distance au réseau de la Société et aux environnements informatiques du projet. Ces ressources saisissent leur feuille de temps dans SGPE.

Ressources de l'Alliance « déconnectées »

- Ressources de l'Alliance affectées pour des courtes périodes au projet. Ces ressources n'ont pas accès au réseau de la Société et transmettent leur feuille de temps via la boîte de courriel « CASA- Ressources déconnectées » (casa.deconnecte@saaq.gouv.qc.ca). Les conseillers en gestion de projet saisissent les feuilles de temps de ces ressources dans SGPE.

TRANSFERT DE CONNAISSANCES

La structure de gouvernance et l'organisation du projet sont conçues, notamment, pour assurer qu'un transfert de connaissances optimal s'effectue entre les ressources de L'Alliance et celles de la Société.

Le niveau du transfert de connaissances entre l'Alliance et la Société sera évalué tout au long du projet via les critères d'acceptation définis pour les différents lots.

Suite à la mise en opération de la Solution pour une livraison, le partage initial des efforts d'entretien et d'exploitation entre la Société et l'Alliance sera d'environ 30% et de 70%.

Ce ratio s'inversera graduellement sur une période d'environ 40 mois suivant la première livraison. Ainsi, à la fin de la période de transition, le partage des efforts d'entretien et d'exploitation entre la Société et l'Alliance sera d'environ 70% et de 30%.

Suivant le plan de transition, les efforts d'entretien et d'exploitation de la Société et de l'Alliance seront estimés par livraison et seront consolidés pour former les lots de soutien. Ils serviront aussi à estimer l'utilisation de la banque de jours pour présence d'expertise pendant la période suivant la Phase de mise en œuvre (années 5 à 10).

RATIO DES SOUS-TRAITANTS VS EMPLOYÉS DE L'ALLIANCE

L'Intégrateur devra produire à chaque semestre un rapport présentant la liste des ressources de l'Intégrateur affectées au projet, ainsi que le pourcentage de ressources internes de l'Intégrateur parmi les ressources de l'Intégrateur. ¹⁶

Les ressources de l'Intégrateur assignés à la prestation des services professionnels doivent être majoritairement des ressources internes de l'Intégrateur.

RESSOURCES STRATÉGIQUES DE L'ALLIANCE

Le processus de remplacement des ressources stratégiques est décrit dans la section « Approbation de l'affectation et du remplacement d'une ressource de l'Alliance ». ¹⁷

Le tableau ci-après présente la liste des ressources stratégiques de l'Alliance. ¹⁸

¹⁶ Ref. Clause 7.7 du Contrat de services professionnels.

¹⁷ Les articles de la section 8.5 et 8.6 du Contrat encadrent les modalités particulières relatives au remplacement d'une ressource humaine stratégique.

¹⁸ Annexe D du contrat.

No.	Position	Nom
1	Leader adjoint au chef de projet CASA *	Nabil Aboutanos
2	Leader adjoint au leader du Chantier Solution d'affaires *	Vincent Robert
3	Leader adjoint au leader du Chantier Solution technologique *	Martine Gagné
4	Leader adjoint Bureau de Programme	Mario Rodier
5	Leader adjoint Intégration et Assurance Qualité	Rachid Hamady
6	Leader adjoint GCC / Formation et processus de gestion des compétences	Ruth Fernandez
7	Leader adjoint Architecture	Tobi Aouad
8	Leader adjoint Solution opérationnelle et informationnelle	Alvaro Jimenez
9	Leader adjoint Conversion des données	Guy Beaupré
10	Leader adjoint Infrastructure et exploitation	À préciser
11	Leader adjoint GRU/GRP	Dominique Paquay
12	Leader adjoint CSP/AMD	David Coyles
13	Leader adjoint CSV	Mario Boucher
14	Leader adjoint SOR/SPS/GRU	Marc Simard
15	Leader adjoint SPS/SOR	Nancy Paré
16	Leader adjoint GOR (BI)	Mohammed Chitaouy
17	Leader adjoint - Architecture de la Solution (Intégration AQ)	Brigitte Bracken

* Leaders adjoints de direction

Le processus de remplacement des ressources stratégiques est décrit dans la section « Approbation de l'affectation et du remplacement d'une ressource de l'Alliance ». ¹⁹

Départ d'une ressource stratégique

Pendant toute la durée de la Phase de mise en oeuvre, l'Alliance est tenue d'affecter les ressources stratégiques listée ci-haut. Aucune de ces ressources ne pourra être remplacée à partir du démarrage des travaux dont elle est responsable.

En cas de départ d'une ressource humaine stratégique, le représentant désigné de l'Alliance doit fournir par courriel les informations suivantes au leader du Bureau de programme au minimum trois (3) semaines avant le départ prévu de la ressource :

- Le nom de la ressource stratégique ;
- La fonction occupée ;
- La date prévue du départ ;
- Le nom de la ressource de remplacement ;
- La date prévue d'entrée en fonction de la ressource de remplacement ;
- Le statut du processus d'approbation de la ressource par la Société ;

¹⁹ Les articles de la section 8.5 et 8.6 du Contrat encadrent les modalités particulières relatives au remplacement d'une ressource humaine stratégique.

- La dates prévues de la période de transfert de connaissance.

La ressource humaine stratégique devra être remplacée par une autre ayant un niveau de compétence et d'expérience équivalent ou supérieur (son CV devra être soumis et une entrevue réalisée tel que spécifié dans le processus de remplacement d'une ressource de l'Alliance).

Une période minimale de deux (2) semaines de compagnonnage est effectuée entre les deux (2) ressources humaines stratégiques pour la mise à niveau et/ou le transfert de connaissance du projet.

En cas de défaut, la Société pourra :

- a) Obliger l'Alliance à conserver la ressource stratégique initiale pour la durée de la Phase de mise en oeuvre; ou,
- b) Lui infliger une pénalité de dix (10%) de la valeur du Contrat de services professionnels jusqu'à 150 000 \$ pour le remplacement de la ressource pour la durée de la Phase de mise en œuvre; ou,
- c) Passer outre au défaut de l'Alliance, lorsqu'elle propose une ressource de remplacement que la Société juge équivalente à celle initialement prévue, sous la condition qu'elle assure adéquatement, à ses frais, le transfert des connaissances de l'une à l'autre.

Le leader du Bureau de programme doit aviser par courriel le représentant désigné de l'Alliance de la décision de la Société.

En cas de pénalité, le leader du Bureau de programme doit envoyer un préavis par écrit adressé à l'Alliance, qui en mentionne le motif et le montant et lui indique que, faute d'exécuter son obligation dans le délai imparti, elle lui sera automatiquement appliquée et pourra être déduite des sommes qui lui sont dues.

APPROBATION DE L'AFFECTATION ET DU REMPLACEMENT D'UNE RESSOURCE DE L'ALLIANCE

Toute nouvelle ressource, ou toute ressource de remplacement de l'Alliance s'intégrant au chantier doit être approuvée au préalable par la Société²⁰.

Le processus d'approbation de l'affectation d'une nouvelle ressource de l'Alliance est présenté à l'Annexe F.

Le processus de remplacement et de départ d'une ressource est présenté à l'Annexe G.

²⁰ Réf. : Section 8.2 du Contrat de services professionnels.

Les modalités concernant de remplacement de ressources à la demande de la Société ou de l'Alliance sont définies au Contrat de services professionnels.²¹

Ressources hors site de l'Alliance

Compte tenu des contraintes géographiques et, dans certains cas comme en Inde, de l'utilisation d'un bassin de ressources, les équipiers de l'Alliance qui travailleront à l'extérieur des locaux de la Société ne feront pas l'objet d'un processus d'approbation formel. Toutefois, dans certains cas spécifiques, le processus décrit à l'Annexe F pourrait s'appliquer à la demande de la Société.

L'ACCUEIL ET LE DÉPART D'UNE RESSOURCE

Ressources de l'Alliance

Le processus d'accueil et de départ pour les ressources de l'Alliance est détaillé dans un guide présenté à l'Annexe H.

Le processus d'accueil et de départ pour les ressources de l'Alliance est évolutif et sera mis à jour tout au long du projet.

Ressources de la Société

Le processus d'accueil et de départ pour les ressources de la Société est détaillé dans un guide présenté à l'Annexe I. Le document est intitulé « Assignation et accueil des équipiers ».

Le processus d'accueil et de départ pour les ressources de la Société est évolutif et sera mis à jour tout au long du projet.

Listes des ressources CASA

En lien avec les processus d'accueil et de départ des ressources de l'Alliance et de la Société, une liste des ressources CASA contenant les informations suivantes sera maintenue à jour par le Bureau de programme :

Énumérer les informations.

²¹ Réf. : Section 8.7 du Contrat de services professionnels.

ACCÈS INFORMATIQUES PRIVILÉGIÉS

Définition

Un **accès informatique privilégié** octroie des pouvoirs d'intervention supplémentaires sur une ou des composantes ciblées des actifs informationnels (TI) de la Société. Ces privilèges sont associés à un compte usager en fonction du rôle assuré par ce dernier et des ressources informatiques qui lui sont requises pour assurer ses responsabilités.

Les comptes disposant des privilèges (droits d'accès) d'administrateur (réseaux, exploitation, domaine, données, etc.), ou autre fonction hautement sensible, permettent à leur titulaire, entre autres, d'effectuer des changements sur le plan de la configuration et de l'exploitation d'un système d'information et, par conséquent, d'influer considérablement sur la sécurité, l'intégrité et la disponibilité dudit système.

Par exemple, ces comptes permettent d'exécuter les actions suivantes :

- Attribuer ou retirer des droits d'accès aux utilisateurs ;
- Modifier les configurations des systèmes ;
- Démarrer ou mettre hors de service des composants (serveurs, services, applications, etc.) ;
- Consulter, modifier ou détruire directement des données nominatives (hors contexte applicatif).

Processus d'attribution des accès dont les accès privilégiés

Dans le cadre du projet CASA, l'attribution des accès informatiques privilégiés s'intègre au processus d'attribution et de maintenance de **l'ensemble** des accès. Plus spécifiquement :

- Les accès sont définis **pour le projet** et pour les environnements Bacs à sable (SBX) et développement (DEV). Le passage en QA et Production nécessitera une autre définition des droits et une mise à jour à ce document le moment venu ;
 - Les rôles de chaque grande fonction (= équipes du projet) sont identifiés et associés à chacune des composantes de l'écosystème SAP qu'ils utiliseront ;
- La matrice fournie à l'Annexe K consolide cette définition des droits.
- Lorsque l'équipier est titulaire d'un rôle, tous les accès associés à ce rôle lui sont automatiquement attribués. Pour les fins du projet, la ségrégation générale suivante est appliquée :

- Sécurité (attribution des accès) ;
 - BASIS ;
 - Développeur (██████) ;
 - Processus de la fonction sans restriction.
- Les rôles identifiés et les accès qui leur sont attribués sont approuvés, en mode continu, par les leaders et leaders adjoints du projet ;
 - Le processus mis de l'avant tient compte autant des arrivées que des départs des équipiers.

Relativement aux accès privilégiés :

Dans l'immédiat, les accès privilégiés (administrateurs) sont attribués :

- À certains BASIS ;
- SAP_All (administrateur) est attribué de façon **restrictive** sur approbation préalable du groupe I&AQ ainsi que des leaders et leaders adjoints concernés ;
- Aux architectes de données de l'Alliance impliqués dans la conversion.

Le processus d'attribution des accès ainsi que la matrice des rôles du projet CASA versus les composantes SAP sont présentés aux Annexes J et K.

Attestation de sécurité

L'Alliance fournira systématiquement une attestation de sécurité de niveau « antécédents judiciaires » pour toute personne travaillant sur le chantier CASA, peu importe sa localisation.

Cette attestation devra être transmise à la Société sous enveloppe cachetée avec la mention « PERSONNEL ET CONFIDENTIEL » au plus tard trois (10) jours ouvrables après la date prévue d'entrée en fonction de la ressource et ne pas avoir été émise plus de trois (3) mois avant la date prévue d'entrée en fonction de la ressource.

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

MÉCANISMES D'ASSURANCE QUALITÉ DE LA PRESTATION DES CONSEILLERS DE L'ALLIANCE

Cette section décrit les mécanismes mis en place par l'Alliance pour assurer la qualité de la prestation des ressources affectées au chantier CASA.

- Sélection des conseillers de l'Alliance
 - Évaluation de l'expertise et des qualifications nécessaires;
 - Sélection d'un conseiller répondant aux critères évalués et au profil recherché;
 - Première entrevue complétée par l'Alliance;
 - Proposition du CV du candidat à la Société pour approbation;
 - Entrevue du candidat par la Société (au besoin);
 - Processus d'embauche du candidat.
- Processus d'intégration, incluant le transfert de connaissances au conseiller par ses collègues de l'Alliance sur :
 - Les processus d'affaires de la Société;
 - Les mécanismes gouvernance et de contrôle du projet;
 - Le calendrier de livraison;
 - Les biens livrables;
 - L'avancement des travaux de la livraison en cours;
 - Etc.
- Parrainage du conseiller par une ressource de l'alliance afin de faciliter et accélérer son intégration au sein de l'équipe.
- Évaluation périodique de la qualité de la prestation ainsi que des livrables produits par le conseiller. Ce processus inclut la participation des gestionnaires et de ses pairs. Le cas échéant, les ajustements nécessaires sont implantés et, si le redressement n'est pas jugé satisfaisant, le conseiller est remplacé.

L'évaluation des conseillers est étroitement liée au processus de contrôle de la qualité des biens livrables et au respect des échéanciers établis pour compléter les tâches assignées.

Le processus de contrôle de la qualité de la prestation des ressources de l'Alliance inclut également l'implantation des recommandations documentées aux rapports d'assurance-qualité produits par l'éditeur, aux rapports des revues de programme formelles de la firme externe EY ainsi qu'aux rapports résultant du processus d'assurance-qualité de l'intégrateur.

Interactions avec le personnel de la Société

Afin de s'assurer que les conseillers rencontrent les attentes de la Société en matière d'interactions, le processus d'évaluation de la prestation de services des conseillers de l'alliance inclura la participation des gestionnaires de la Société assignés au projet.

10. FORMULE DE PARTAGE DE RISQUES²²

DESCRIPTION GÉNÉRALE DE LA FORMULE DE PARTAGE DE RISQUES

La Société et l'Alliance s'engagent ensemble à partager les risques financiers de la réalisation du projet. Elles s'entendent notamment pour partager les risques financiers de chacun des lots.

Conceptuellement, cela signifie que les économies réalisées par les parties seront retournées également à chacun dans son « *en banque* » jusqu'à concurrence d'un plafond maximum défini par le % accordé à une enveloppe de partage de risque. À l'inverse, les surplus de coûts seront financés par les économies accumulées par les parties. Si les économies accumulées dans son « *en banque* » sont insuffisantes, le solde du surplus de coûts sera financé par une contingence contractuelle. Enfin, s'ils devaient excéder la contingence contractuelle de la livraison, les travaux seront réalisés à coûts nuls.

L'utilisation de la contingence contractuelle entraînera des réductions de tarifs pour l'Alliance selon des paliers prédéfinis alors qu'à l'inverse, le solde inutilisé de la contingence permettra à l'Alliance, à la fin du projet, d'annuler partiellement les travaux à coûts nuls (selon le 3^{ième} palier de réduction des tarifs) et d'encaisser une somme de 10% sur le solde inutilisé de la contingence. Toujours à la fin du projet, les économies accumulées seront également versées à l'Alliance. Le mécanisme de suivi des coûts et celui concernant l'émission des avis de réduction des tarifs sont décrits au PQP.

MODALITÉS ET SITUATIONS SPÉCIFIQUES D'APPLICATION DE L'ENTENTE DE PARTAGE DE RISQUES

Enveloppe de partage de risques

L'enveloppe de partage de risques d'un lot correspond à 10 % du budget du lot. Ce montant ne s'ajoute pas au budget du lot, mais en fait partie. Il correspond au montant maximal qui pourra

²² Réf. : clause 7.4 et Annexe G du Contrat.

être partagé dans le cas où les parties réalisent un lot de travail à un coût moindre que le budget du lot. Si l'économie s'avérait plus grande que l'enveloppe à partage de risques, la portion excédentaire serait portée en totalité à la Contingence contractuelle.

Pour chacun des lots, le budget du lot et l'enveloppe de partage de risques seront spécifiés à l'entente spécifique du lot signée par les représentants désignés des parties.

Modalités de gestion du « *en banque* »

- Les « *en banque* » sont initialisés à 0 \$ au début du chantier;
- lors d'économie, il y a accumulation à 50 %/50 % dans le « *en banque* » de l'Alliance et de la Société;
- lors de dépassement de coûts, les « *en banque* » sont imputés en fonction des inducteurs de coûts (selon l'écart de chacun) jusqu'à concurrence de l'écart net;
- à la fin d'une livraison, les « *en banque* » sont transférés vers une autre livraison;
- À la fin du chantier, l'Alliance reçoit paiement du solde de son « *en banque* ».

Gestion de la contingence

Les tarifs convenus pour les ressources de l'Alliance s'appliquent tant que le budget du lot n'est pas dépassé ou, en cas de dépassement, le « *en banque* » de l'Alliance peut être utilisé pour combler sa part de l'écart.

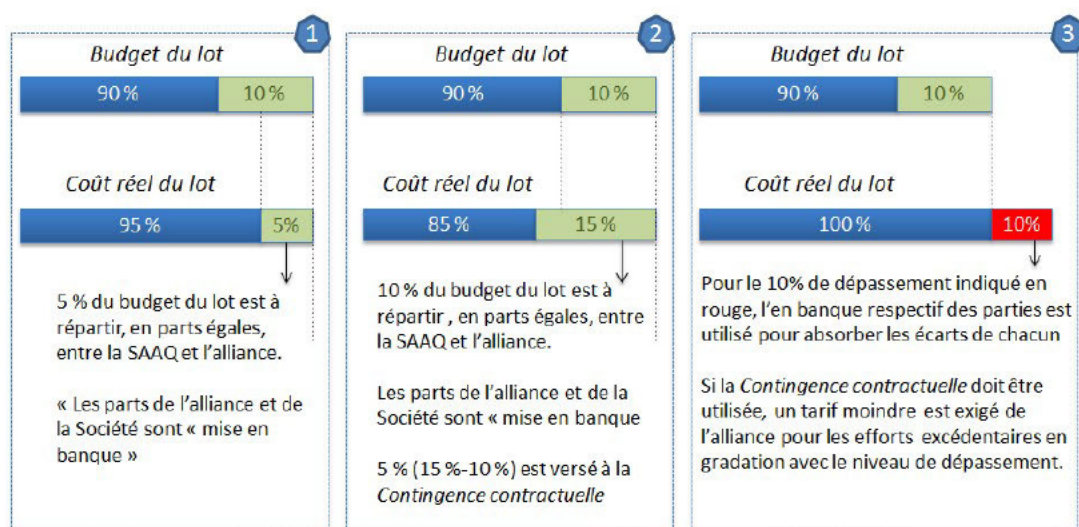
La contingence contractuelle est gérée de façon globale, c'est-à-dire qu'elle est constituée de la somme de la contingence évaluée pour la Société ainsi que la contingence évaluée pour l'Alliance.

Si la contingence contractuelle d'une livraison doit être utilisée pour combler en partie ou en totalité le dépassement global des coûts des deux parties, les taux des ressources de l'Alliance pour chacun des domaines seront réduits de la manière suivante :

- Premier palier de réduction des tarifs (15 %) pour les travaux subséquents jusqu'à concurrence de 25 % de la valeur de la contingence contractuelle de la livraison;
- second palier de réduction des tarifs de (20 %) pour les travaux subséquents jusqu'à concurrence de 75 % de la valeur de la contingence contractuelle de la livraison;
- troisième palier de réduction des tarifs de (30 %) pour les travaux subséquents.

Troisième palier de réduction des tarifs (30 %)	de 75 % à 100 %
Second palier de réduction des tarifs (20 %)	de 25 % à 75 %
Premier palier de réduction des tarifs (15 %)	< à 25 %

Pour faciliter la compréhension de la formule de partage de risques, le graphique ci – après illustre son fonctionnement à travers trois (3) situations spécifiques.



Dans cette formule de partage de risques :

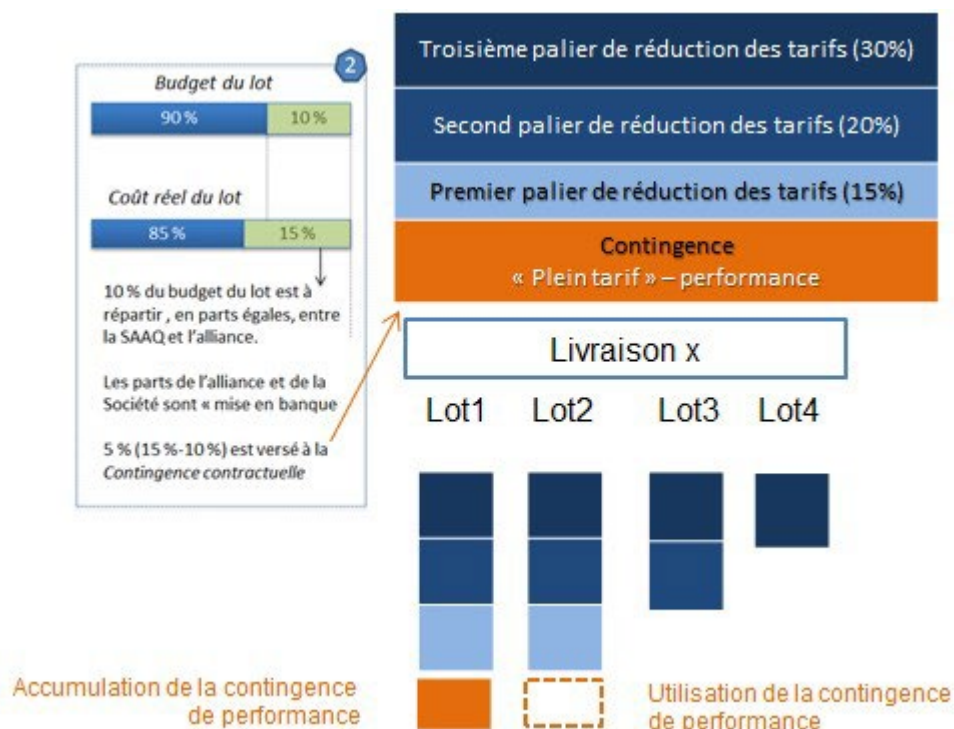
- Il y a partage des économies si les parties réussissent à réaliser un lot à un coût moindre que celui prévu au budget du lot.

Le partage s'effectue ainsi :

- Si l'économie est à l'intérieur de l'enveloppe à partage de risques, cette économie est répartie à parts égales entre l'Alliance et la Société et la portion de l'Alliance est mise « en banque » – *Situation #1*.
- Lors d'une économie supérieure à l'enveloppe de partage de risques due à une performance accrue, le premier 10 % est d'abord distribué également entre les parties dans le « en banque ». Le 5 % additionnel est ensuite versé dans la contingence. Les parties pourront éventuellement utiliser ce montant à plein tarif - *Situation #2*.
- La portion accumulée due à la performance est isolée dans la contingence « Contingence plein tarif - performance ».

Le schéma suivant représente :

- Une performance accrue dans le Lot 1;
- un dépassement dans le Lot 2 et utilisation de la portion « plein tarif ».



- Si le budget d'un lot est dépassé, le dépassement respectif de chaque partie est financé par l'« en banque » de chacun jusqu'à concurrence de l'écart net si le solde le permet. Chaque partie peut donc d'abord utiliser son « en banque » pour financer le surcoût. Dans le cas contraire, la Contingence contractuelle globale est utilisée, ce qui veut dire que la Société débourse des montants supplémentaires non prévus pour ce lot et l'Alliance subit une diminution de ses tarifs pour les services requis pour compléter ce lot de travail. Le pourcentage de réduction varie selon l'ampleur de l'écart - **Situation #3**.

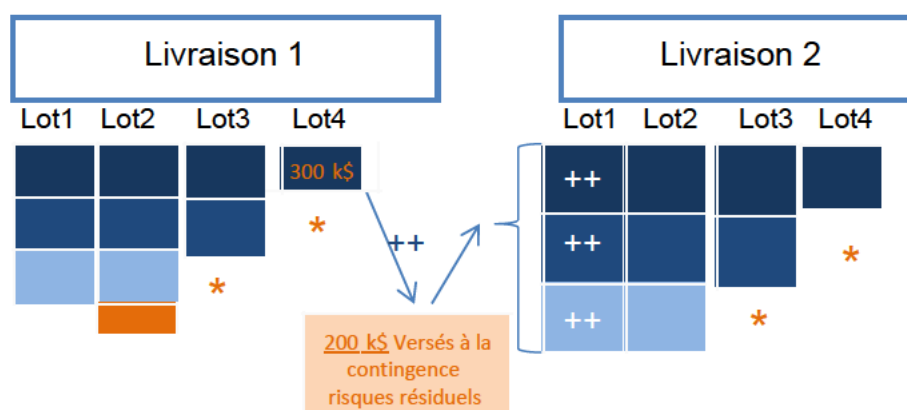
Afin de mieux préciser l'utilisation de la contingence, d'autres situations de gestion de l'en banque, de la contingence et de démonstrations correspondantes sont décrites ci-après.

Solde positif de la contingence à la fin d'une livraison

- A. Le solde de contingence de performance (plein tarif) est transféré à la livraison suivante.
- B. Lorsque le solde de la contingence est positif à la fin des travaux d'une livraison et que des risques résiduels sont identifiés dans la prochaine livraison, un montant pourra être transféré dans la contingence.

Le schéma suivant présente :

- a) Un solde de 300 k\$ dans la contingence de la Livraison 1.
- b) L'évaluation de la contingence résiduelle à transférer est calculée en fonction des risques résiduels de cette livraison (comme lors de l'évaluation initiale de la contingence). Dans ce cas, on transfère seulement 200 k\$ aux paliers de réduction prévus.



		Initiale	Révisée
Troisième palier de réduction des tarifs (30 %)	de 75 % à 100 %	de 600 k\$ à 800 k\$	de 750 k\$ à 1 M\$
Second palier de réduction des tarifs (20 %)	de 25 % à 75 %	de 200 k\$ à 600 k\$	de 250 k\$ à 750 k\$
Premier palier de réduction des tarifs (15 %)	< à 25 %	< à 200 k\$	< à 250 k\$
Total de la contingence		800 k\$	1 M\$

* Application des paliers de réduction des tarifs

Solde de contingence insuffisant pour financer le dépassement d'un lot de travail

Les dépassements de coûts respectifs sont à la charge de chacune des parties :

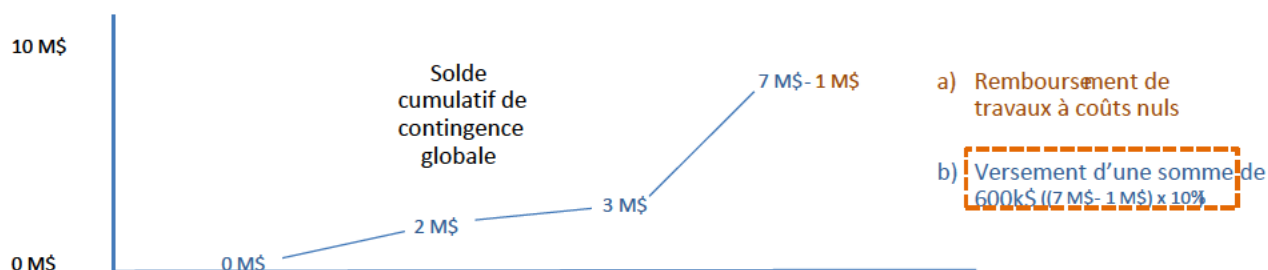
- Ajout d'un palier à coûts nuls (au-delà de 100 % du montant de la contingence).
- La comptabilisation des efforts réalisés est toujours requise dans un objectif de remboursement potentiel à la toute fin du programme si le solde de contingence le permet. Le remboursement s'effectue en appliquant la réduction du 3^e palier de réduction des tarifs.

Quatrième palier de réduction des tarifs (100 %) travaux à coûts nuls	> à 100 %
Troisième palier de réduction des tarifs (30 %)	de 75 % à 100 %
Second palier de réduction des tarifs (20 %)	de 25 % à 75 %
Premier palier de réduction des tarifs (15 %)	< à 25 %
Contingence « Plein tarif » – performance	S. O.

Solde de contingence à la fin du programme

- Remboursement du dépassement des travaux effectués à coûts nuls des lots précédents. Le remboursement s'effectue en appliquant le 3^e palier de réduction des tarifs.
- Paiement d'une **somme de 10% versée à l'Alliance** sur le solde de la contingence globale à l'acceptation définitive de travaux au titre de contrôle de risques.

	Livraison 1	Livraison 2	Livraison 3	Livraison 4
Solde de contingence par livraison	0 M\$	2 M\$	1 M\$	4 M\$
Travaux à coûts nuls	1 M\$	0 M\$	0 M\$	0 M\$



Écarts à l'étape de la planification

Cette section décrit la façon de traiter les écarts à l'étape de la planification détaillée d'un prochain lot comparativement à la planification de référence globale effectuée à l'étape « conception », et préalablement à la signature de l'entente de lot.

- Situation de transfert de travaux ou de devancement de travaux prévus ultérieurement :
 - Ajuster l'enveloppe de partage de risques;
 - Refaire les planifications de références des lots concernés.
- Situations résultant de la performance de réalisation (complexité, estimation, etc.) :
 - Dépassement
 - Projeter les écarts par rapport au bordereau révisé afin de déterminer le financement requis (contingence, en banque) et appliquer les baisses de tarifs;
 - Conserver l'enveloppe initiale de partage de risques (demeure intacte);
 - Économie
 - Projeter les écarts par rapport au bordereau révisé afin de déterminer le montant à transférer vers la contingence de performance
 - Recalculer l'enveloppe de partage de risques en fonction du nouveau montant du lot de travail.

L'Annexe L présente des démonstrations relatives à l'application du partage de risques.

11. ORGANISATION DU PROGRAMME

PRINCIPES D'ORGANISATION²³

Dans les différentes équipes du programme, les « *Leaders adjoints* » de l'Alliance interviennent en binôme « *Two in a box* » du chef de projet et les leaders de la Société. Ces experts et spécialistes de l'Alliance s'intègrent aux équipes de la Société afin d'offrir l'encadrement souhaité par celle-ci et constituer des équipes complémentaires agissant collectivement pour atteindre les objectifs de mise en œuvre du projet. Cet échange de connaissances et d'expertise, alliée à un engagement mutuel de réussite, soutient également un partenariat « *gagnant-gagnant* ».

De plus, pour l'ensemble de ces services, l'Alliance a pour responsabilité de réaliser un **transfert de connaissances continu** permettant ainsi aux ressources de la Société de développer leur autonomie quant à la Solution.

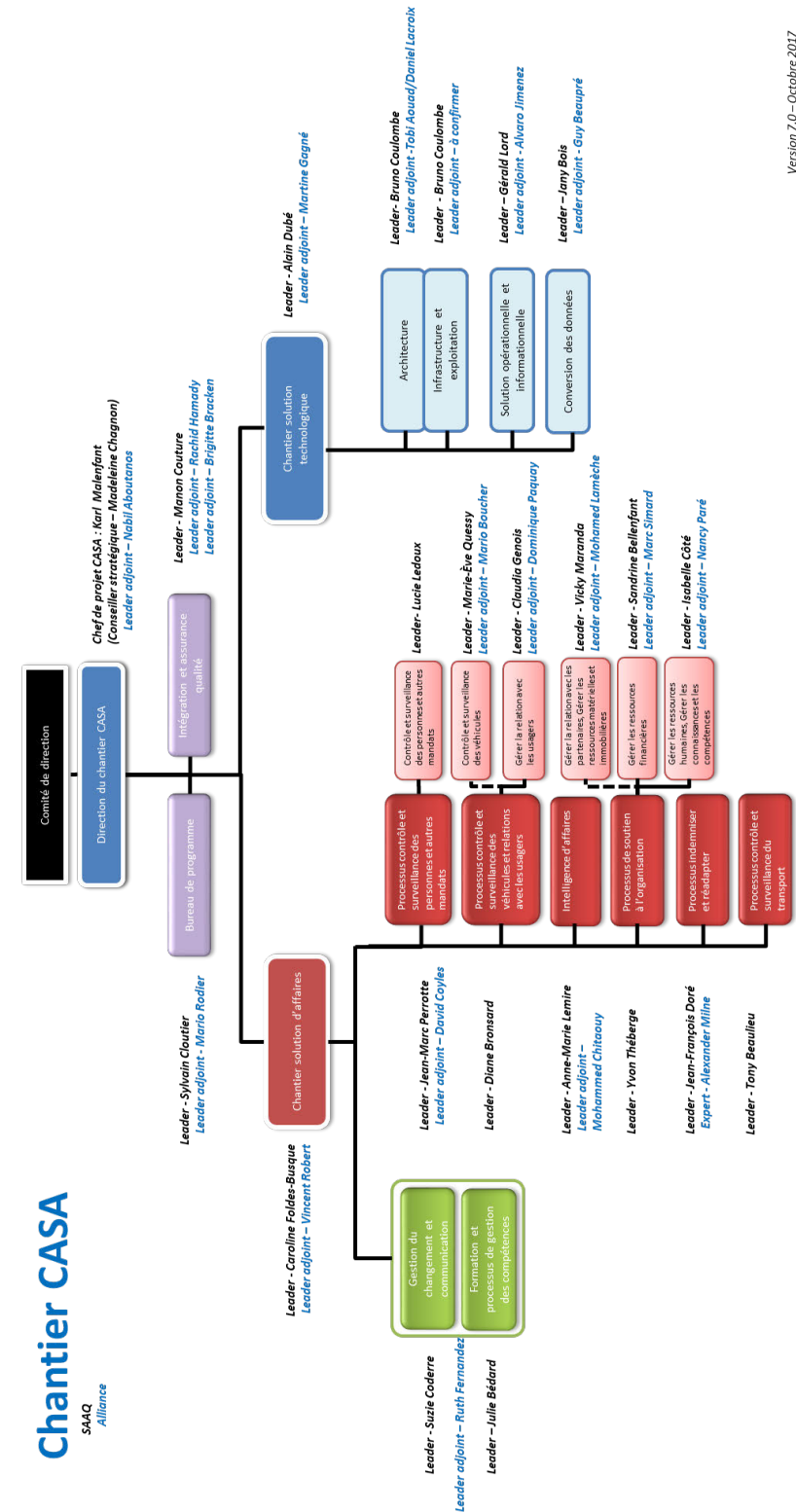
Cette transformation en profondeur de la Société est guidée notamment par :

- L'intégration des processus d'affaires et des applications autour d'une suite PGI standardisée au maximum ;
- L'organisation du programme de transformation alignée sur des équipes naturelles des chantiers d'affaires et technologiques ainsi que des services de support à la transformation et à la gestion pour améliorer l'efficacité et accélérer les prises de décisions ;
- La complémentarité des expertises et connaissances des ressources de la Société et de l'Alliance dans chacune des équipes du programme ;
- Le support de l'innovation dans les besoins d'affaires par une solution évolutive et des méthodes de travail agile.

L'organisation de l'équipe de l'Alliance est calquée sur la structure adoptée par la Société pour la composition et la gouvernance de ses équipes. Ainsi, la structure des équipes de l'Alliance et son fonctionnement en **mode matriciel** consolident le partenariat avec la Société, renforcent l'esprit de collaboration et surtout assurent la complémentarité des équipes de la Société et de l'Alliance.

²³ Réf. : Clause 7.1 et Annexe H du Contrat.

Organigramme



Version 7.0 – Octobre 2017

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Obligations et responsabilité de la Société²⁴

Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre du projet CASA

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

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

Responsabilité de la Société

La Société sera responsable et s'assurera que :

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

Plus spécifiquement, la Société assurera, entre autres, les responsabilités suivantes :

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

Rôle des Leaders adjoints à la direction (« Coachs »)

Compte tenu de l'ampleur et de la complexité du programme, il est important que les gestionnaires de la Société jouant un rôle de premier plan dans la direction du chantier (Chef de projet CASA, Leader du chantier *Solution d'affaires*, Leader du chantier *Solution*

²⁴ Réf. : Section 6. du Contrat de Services professionnels.

Technologique) soient soutenus par des leaders adjoints à la direction chevronnés de l'Alliance. Ceux-ci apportent leur expertise tant sur la solution SAP elle-même et sa couverture des besoins que sur les modalités de mise en œuvre d'un grand programme de transformation organisationnelle soutenu par l'implantation d'une suite PGI.

Les leaders adjoints appuient les leaders de la Société selon une approche de gestion jumelée « *Two-in-a-box* » qui favorise une complémentarité décisionnelle basée sur les expertises et compétences respectives. Cette approche est fondée sur l'établissement d'une vision commune, la communication et la confiance mutuelle, principes directeurs de la relation « *gagnant-gagnant* » que la Société souhaite établir avec l'alliance.

Cependant, il faut rappeler que la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage sont sous la responsabilité de la Société.

Les leaders adjoints assument la responsabilité des équipes de l'Alliance. Ils y jouent un rôle clé pour assurer la qualité des travaux réalisés ainsi que la cohérence et la cohésion. Pour ce faire, les leaders adjoints travaillent en étroite collaboration avec tous les autres leaders adjoints qui sont leurs principaux points de relais en termes de leadership et de communications à destination particulière des équipes de services professionnels de l'Alliance.

Rôle des Leaders adjoints

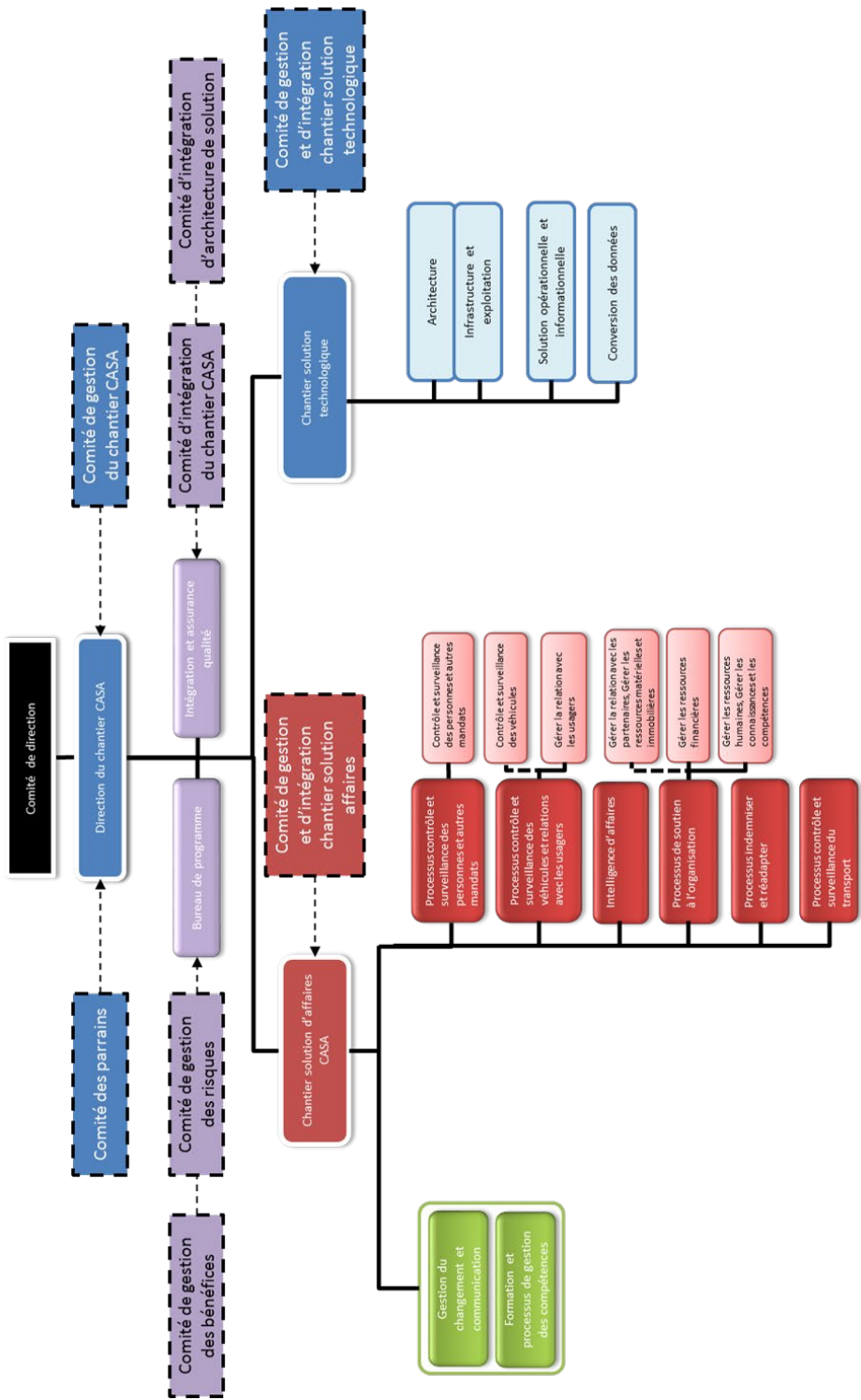
Au sein de son équipe, le Leader adjoint de l'Alliance agit à titre de chargé de projet et assure les activités suivantes en collaboration avec le leader de la Société :

- Gestion du service; coordination et suivi de la capacité et des compétences ;
- Apport d'expertises spécifiques à son domaine en termes de pratique et support méthodologique de mise en œuvre des solutions PGI ;
- Participation et suivi de la qualité des biens livrables ;
- Réalisation du transfert de connaissances ;
- Communication avec le reste du programme à travers les différentes instances de gouvernance.

Dans le cadre de l'organisation fonctionnelle du travail, les Leaders adjoints peuvent également assumer le rôle de « *Scrum Master* ». Dans certains cas, plusieurs groupes de travail sont nécessaires afin de traiter parallèlement plusieurs processus d'un même domaine (Ex. : CSP). Une organisation de type « *Scrum de Scrums* » est alors mise en place sous l'égide du Leader adjoint du domaine correspondant qui est chargé de la coordination de ces groupes (voir la section Scrum à large échelle).

Un des rôles importants du leader adjoint est de superviser la prise en charge et la réalisation de la liste des besoins rattachés à son domaine qui constituent le carnet de produits (*Backlog*). Il représente également son groupe de travail dans les comités visant à assurer l'intégration fonctionnelle et technique de la solution.

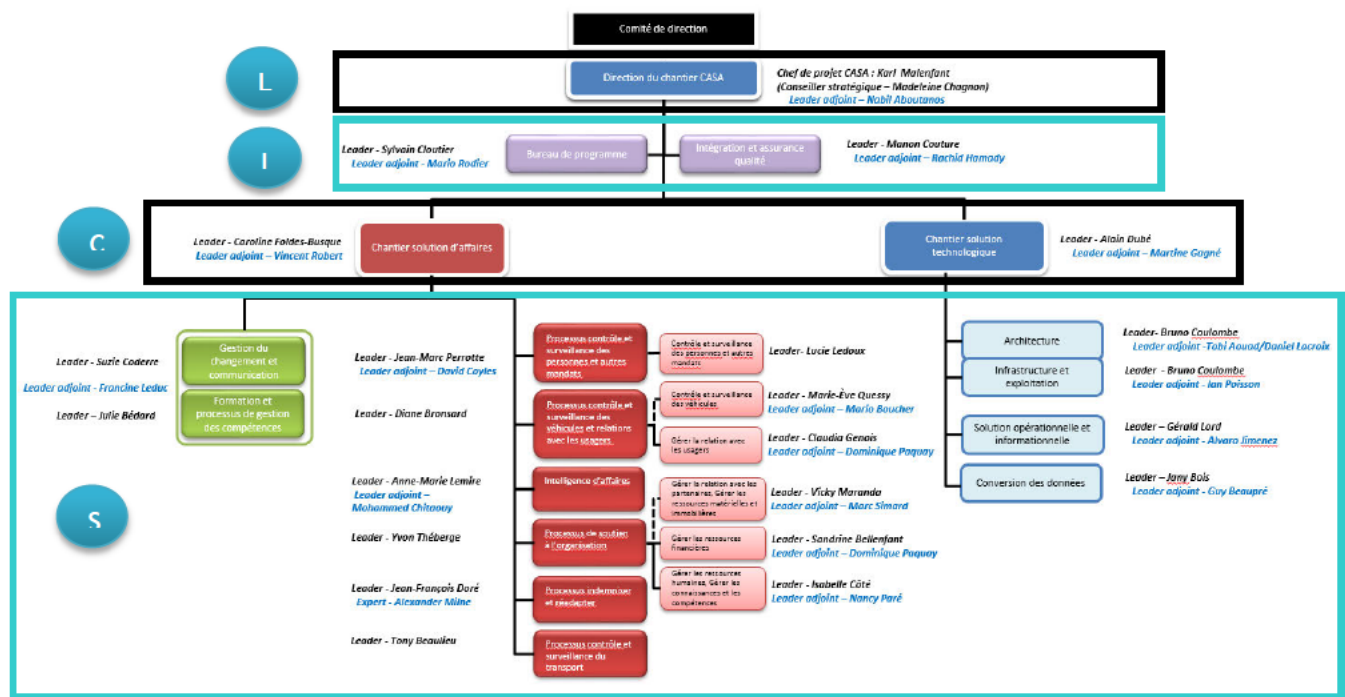
GOUVERNANCE



Comités	Fréquence / Moment	Participants	Principales responsabilités
Comité de direction SAAQ	Aux 4 à 6 semaines (selon le calendrier établi)	- Membre du comité de direction SAAQ - Chef du projet CASA - Leader adjoint au chef de projet CASA - Exécutifs représentant l'Alliance	- Communication des orientations pour le chantier - Approbation de la reddition de compte (incluant les budgets, calendrier, risques majeurs, bénéfices etc.) - Approbation finale des livraisons et des mises en production - Approbation finale du chantier - Approbation des demandes de modifications majeures - Suivi de l'atteinte des bénéfices
Comité des parrains	Aux 3 à 4 semaines (selon le calendrier établi)	- Chef du projet CASA - Vice-présidente à l'accès sécuritaire au réseau routier - Vice-président aux ressources humaines, aux finances et à la performance - Leader du chantier Solution d'affaires	- Décisions de transformation des processus d'affaires - Suivi du respect des orientations du chantier - Suivi de l'arrimage entre le chantier et les autres projets de la SAAQ
Comité de gestion chantier CASA	Aux 2 semaines	- Chef de projet CASA - Coach chantier CASA - Leaders/leaders adj. chantiers Affaires et TI - Leader/leader adjoint bureau de programme - Leader/leader adjoint Intégration AQ - Conseiller stratégique chantier CASA - Conseiller stratégique bureau de programme	- Approbation du plan global - Approbation des ententes et acceptation des lots - Recommandation d'approbation des livraisons et mises en production - Recommandation d'approbation finale du chantier - Recommandation d'approbation de la reddition de compte (incluant les budgets, calendrier, risques majeurs, bénéfices etc.) - Approbation des demandes de modifications qui affectent la solution, le budget ou le calendrier - Suivi de l'atteinte des bénéfices
Comité d'intégration du chantier CASA	À toutes les semaines	- Leaders/leaders adj. chantiers Affaires et TI - Leaders/leader adjoint gestion du changement et communication - formation - Conseiller stratégique chantier CASA - Architecte(s) appropriés <u>Au besoin</u> - Leader/leader adjoint Intégration & AQ - Leaders/leaders adjoints processus d'affaires - Leaders/leaders adjoints TI - Gestionnaire de livraison	- Suivi des risques et enjeux transverses (Aff. et TI) - Partage des orientations et stratégies (mise en œuvre, déploiement, conversion, formation/communication etc.) - Suivi du niveau de préparation des partenaires internes et externes - Recommandation d'approbation du plan global - Recommandation des ententes et acceptation des lots - Analyse finale et recommandation d'approbation des demandes de modifications qui affectent la solution, le budget ou le calendrier - Appropriation et évolution des méthodes de travail/outils/gabarits
Comité d'Intégration d'Architecture de Solution	Aux deux semaines	- Architecte de Solution (Brigitte Bracken) - Développement (Gérald Lord, Alvaro Jimenez & Christian Langlois) - Données (Jany Bois & Guy Beaupré) - Architecture Technologique (Jean-François Larouche & Daniel Lacroix) - Solution d'affaires (Lucie Lajeunesse, Véronique Genois, Marie Dubé, Julie Lajeunesse, Normand Bourgault, Chantal Jolicoeur, Jean Coulombe) - Solution Informationnelle (Sébastien Harvey) - Intégration (Ricky Hamady & Luc Bellerose) - Patrimoine (Danny Shields) - Conseillers stratégiques (Maurice Guénard & Louise Savoie) - TQM SAP (Marc Desrochers & Alain Noël) - Vérification Interne <u>Autres experts au besoin</u>	- Assurance de la cohérence de la solution et de son périmètre en fonction des livraisons de CASA - Résolution de l'ensemble des points en suspens en regard à la solution - Documentation de l'architecture de la solution intégrée aux systèmes patrimoines, incluant tout interface externe par livraison - Transfert de connaissances vers les architectes de solution (ou fonctionnels) de la société
Comité de gestion et d'intégration chantier solution d'affaires	À toutes les semaines	- Leader/coach chantier solution d'affaires - Leaders/leaders adjoints processus d'affaires - Leaders/leader adjoint gestion du changement et communication - formation - Invité de l'équipe Intégration / AQ <u>Au besoin :</u> - Leaders processus d'affaires	- Identification des objectifs/livrables par sprint - Suivi de l'alignement au plan global - Suivi de l'avancement des travaux - Suivi de la cohérence et de l'intégration entre les processus d'affaires - Gestion des risques/enjeux - Intégration et partage des impacts sur l'organisation et les clientèles - Identification et approbation des demandes de modifications qui n'ont pas d'impact sur la solution, le budget ou le calendrier - Mise à jour des bénéfices potentiels
Comité de gestion et d'intégration chantier solution technologique	À toutes les semaines	- Leader/coach chantier solution technologique - Leaders/leaders adjoints TI - Gestionnaire du patrimoine (Dany) - Invité de l'équipe Intégration / AQ	- Identification des objectifs/livrables par sprint - Suivi de l'alignement au plan global - Suivi de l'avancement des travaux - Intégration et partage des impacts sur le patrimoine - Gestion des risques/enjeux - Identification et approbation des demandes de modifications qui n'ont pas d'impact sur la solution, le budget ou le calendrier - Mise à jour des bénéfices potentiels
Comité de gestion des risques	À la fin de chaque lot (1/2 journée)	- Chef de projet CASA - Leader adjoint au chef de projet CASA - Leaders/leaders adj. chantiers Affaires et TI - Leader/leader adjoint bureau de programme - Leader/leader adjoint Intégration AQ - Conseiller stratégique chantier CASA - Conseiller stratégique bureau de programme - Conseiller gestion de risques	- Gestion des risques et enjeux majeurs du chantier - Approbation, validation, suivi des mesures d'atténuation - Validation des contingences en fonction du risque
Comité de gestion des bénéfices	À chaque lot (1/2 journée)	À préciser en fonction du cadre de gestion	- Validation et approbation des bénéfices potentiels - Approbation de la récupération des bénéfices



Organisation des équipes scrums



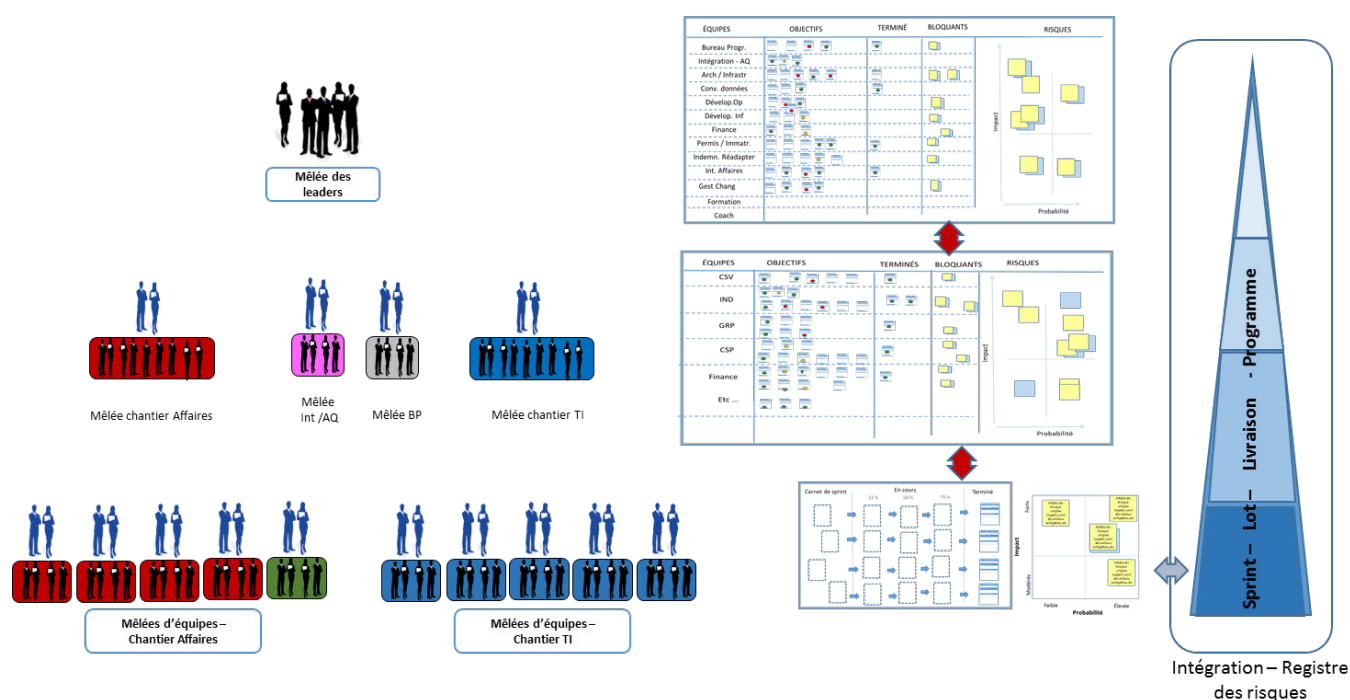
Niveau	Fréquence / Moment	Participants	Sujets à aborder
Équipes scrum 	Tous les jours Entre 8h30 et 10h30 <i>Sauf lors de la Planification de sprint</i>	Leader, leader adjoint, équipiers et potentiellement des membres des autres chantiers, lorsque nécessaires	- Qu'est-ce que vous avez fait hier ? - Qu'est-ce que vous ferez aujourd'hui ? - Avez-vous des bloquants ?
Chantier 	Lundi et jeudi Bleus : 11h30 à 12h00 Rouges : 13h00 à 13h30	Leader de chantier et son leader adjoint, leaders des équipes et leurs leaders adjoints	- Enjeux (bloquants, capacité, délais, faisabilité, dépendances, etc.) - Bons coups - Grandes décisions - Avancement des jalons
Intégration 	Mardi 13h00 à 13h15 <i>À mettre en place</i>	Leaders de chantiers et leurs leaders adjoints, leaders et leaders adjoints de l'équipe Intégration AQ et du Bureau de programme, équipiers ciblés de l'équipe Intégration AQ.	- Enjeux (bloquants, capacité, délais, faisabilité, dépendances, etc.) - Éléments et jalons d'interdépendances - Activités d'intégration (communes à plusieurs chantiers)
Leaders CASA 	Lundi 16h30 à 16h45 Jeudi 16h00 à 16h15	Chef de projet CASA et son leader adjoint, leaders de chantiers et leurs leaders adjoints, leader et leaders adjoints de l'équipe Intégration AQ, leader et leader adjoint du Bureau de programme.	- Avancement des objectifs minimaux requis - Enjeux majeurs (capacité, délais, faisabilité, dépendances, etc.) - Bloquants majeurs qui n'ont pu être mitigés - Bons coups - Identification des risques pouvant devenir des enjeux

Scrums à large échelle

Les scrums à large échelle ou la méthodologie agile comme partie intégrante de l'organisation du chantier.

L'organisation matricielle facilite la circulation de l'information suivant les axes fonctionnels et hiérarchiques du chantier. Les mécanismes de gouvernance identifiés assurent le fonctionnement par équipes multidisciplinaires autonomes en mode Scrum, coordonnées à un niveau supérieur selon une approche de type « Scrum de Scrum » par différents comités structurés selon les axes organisationnels du programme.

Le principe des groupes de travail Scrum est d'accorder aux équipes une forte autonomie dans l'organisation de leurs travaux tout en maximisant leur collaboration. Plusieurs groupes de travail Scrum fonctionnent en parallèle au cours d'itérations dont la durée s'établit à 4 semaines.



Calendrier des Comités et des scrums

Semaines	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Semaine 1	- Scrum équipes (entre 8h30 – 10h30) - Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15) - Scrum Bleus (11h – 11h30) - Scrum Rouges (13h – 13h30) - Scrum CASA (16h30 – 16h45) - Comité de gestion Bureau de programme (10h - 12h) - Comité de gestion et d'intégration Rouges (contenu – 13h30 – 15h) - Comité de gestion et d'intégration Bleus (gestion – 15h – 16h30)	- Scrum équipes (entre 8h30 -10h30 sauf lors de la planif. des sprints) - Scrum Bur. programme (8h45 – 9h) - Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15)	- PLANIFICATION DU SPRINT (AM) - Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15) - Comité d'intégration CASA (13h30 – 15h)	- Scrum équipes (entre 8h30 -10h30) - Scrum Bur. programme (8h45 – 9h) - Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15) - Scrum Rouges (11h – 11h30) - Scrum Bleus (11h30 - 12h) - Scrum CASA (16h – 16h15) - Comité de gestion CASA (14h – 16h)	Scrum équipes (entre 8h30 –10h30)
Semaine 2	- Scrum équipes (entre 8h30 – 10h30) - Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15) - Scrum Bleus (11h – 11h30) - Scrum Rouges (13h00 – 13h30) - Scrum CASA (16h30 – 16h45) - Comité de gestion Bureau de programme (10h - 12h) - Comité de gestion et d'intégration Rouges (gestion – 13h30 – 15h) - Comité de gestion et d'intégration Bleus (contenu– 15h – 16h30)	- Scrum équipes (entre 8h30 -10h30 sauf lors de la planif. des sprints) - Scrum Bur. programme (8h45 – 9h) - Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15)	- Scrum équipes (entre 8h30 -10h30) - Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15) - Comité d'intégration d'architecture de solution (13h30 – 15h)	- Scrum équipes (entre 8h30 -10h30) - Scrum Bur. programme (8h45 – 9h) - Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15) - Scrum Rouges (11h – 11h30) - Scrum Bleus (11h30-12h) - Scrum CASA (16h – 16h15)	Scrum équipes (entre 8h30 –10h30)
Semaine 3	- Scrum équipes (entre 8h30 – 10h30) - Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15) - Scrum Bleus (11h-11h30) - Scrum Rouges (13h – 13h30) - Scrum CASA (16h30 – 16h45) - Comité de gestion Bureau de programme (10h - 12h) - Comité de gestion et d'intégration. Rouges (contenu – 13h30 – 15h) - Comité de gestion et d'intégration Bleus (gestion – 15h – 16h30)	- Scrum équipes (entre 8h30 -10h30 sauf lors de la planif. des sprints) - Scrum Bur. programme (8h45 – 9h) - Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15)	- Scrum équipes (entre 8h30 -10h30) - Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15) - Comité d'intégration CASA (13h30 – 15h)	- Scrum équipes (entre 8h30 -10h30) - Scrum Bur. programme (8h45 – 9h) - Scrum Int. et ass. qualité (9h – 9h15) - Scrum Rouges (11h – 11h30) - Scrum Bleus (11h30 - 12h) - Scrum CASA (16h – 16h15) - Comité de gestion CASA (14h – 16h)	Scrum équipes (entre 8h30 – 10h30)
Semaine 4	- Scrum équipes (entre 8h30 – 10h30) - Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15) - Scrum Bleus (11h – 11h30) - Scrum Rouges (13h – 13h30) - Scrum CASA (16h30 – 16h45) - Comité de gestion Bureau de programme (10h – 12h00) - Comité de gestion et d'intégration Rouges (gestion – 13h30 – 15h) - Comité de gestion et d'intégration Bleus (contenu– 15h – 16h30)	- Scrum équipes (entre 8h30 -10h30 sauf lors de la planif. des sprints) - Scrum Bur. programme (8h45 – 9h) - Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15)	- Scrum équipes (entre 8h30 -10h30) - Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15) - Comité d'intégration d'architecture de solution (13h30 – 15h)	- Scrum équipes (entre 8h30 -10h30) - Scrum Bur. programme (8h45 – 9h) - Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15) - Scrum Rouges (11h – 11h30) - Scrum Bleus (11h30-12h) - Scrum CASA (16h – 16h15)	Scrum équipes (entre 8h30 – 10h30)

Autres Comités

- Comité de direction
- Comité des parrains des livraisons 1 et 2 (environ aux 3 semaines)
- Comité de gestion des risques à chaque fin de lot (en préparation aux prochaines ententes de lots - à confirmer)
- Comité de gestion des bénéfices au minimum une fois par lot (à confirmer)

12. MÉTHODOLOGIE, ACCÉLÉRATEURS ET OUTILS

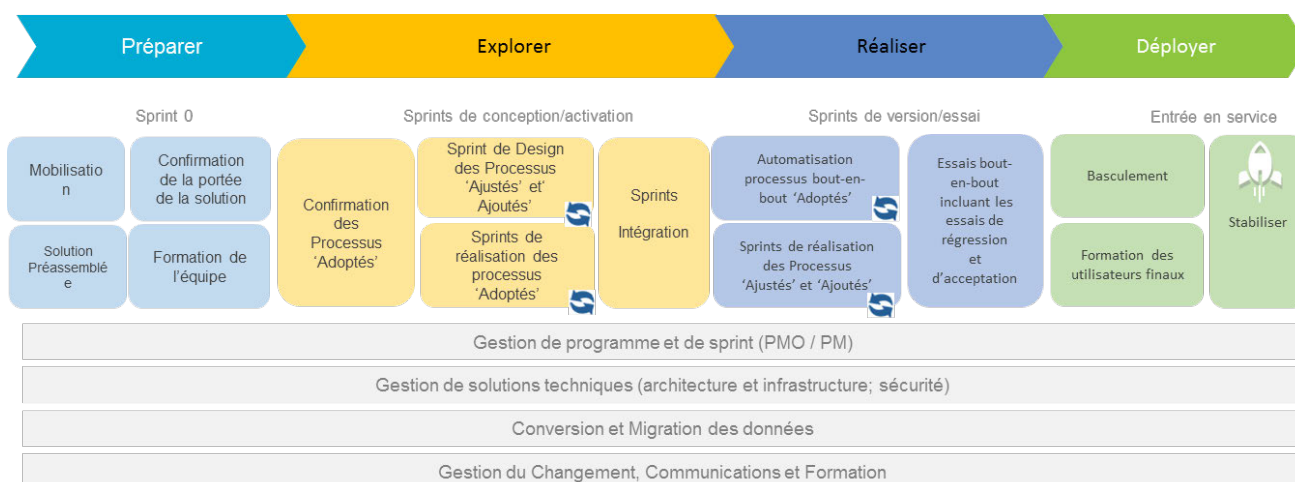
MÉTHODOLOGIE

La méthodologie IBM [REDACTED] sera utilisée pour toutes les phases du chantier CASA. Cette méthodologie, dérivée de la méthodologie *SAP Activate*, est conforme aux principes d'agilité préconisée par la SAAQ.

IBM [REDACTED] s'appuie sur une utilisation intensive de SAP [REDACTED] comme référentiel de la solution. L'ensemble des documents relatifs aux transactions, aux rôles, à la configuration, aux tests ou à la formation est ainsi intégré directement et organisé selon la hiérarchie des processus de la Société. Des flux de validation des documents pourront également y être configurés si nécessaire.

En plus des gabarits et outils qui accompagnent la méthodologie IBM [REDACTED] la librairie ReAL (Reusable Asset Library) sera utilisée. Cette librairie contient une grande quantité de biens livrables standards (modèles, requis, fonctions précodées, procédures de tests etc), accompagnés d'une documentation des meilleures pratiques pour leur utilisation.

Pendant la phase de conception, le référentiel de processus préconfigurés IBM *IMPACT* sera aussi utilisé de concert avec l'approche « Quad-A ». Les processus d'affaires de la SAAQ seront comparés aux processus préconfigurés *IMPACT* pour déterminer lesquels seront « adoptés » sans modifications, lesquels nécessiteront d'être « ajustés » via la configuration et, finalement, lesquels ne seront pas retenus (« abstenir »). Les processus de la SAAQ pour lesquels il n'y aura aucune correspondance au référentiel *IMPACT* nécessiteront du développement (« ajouter »).



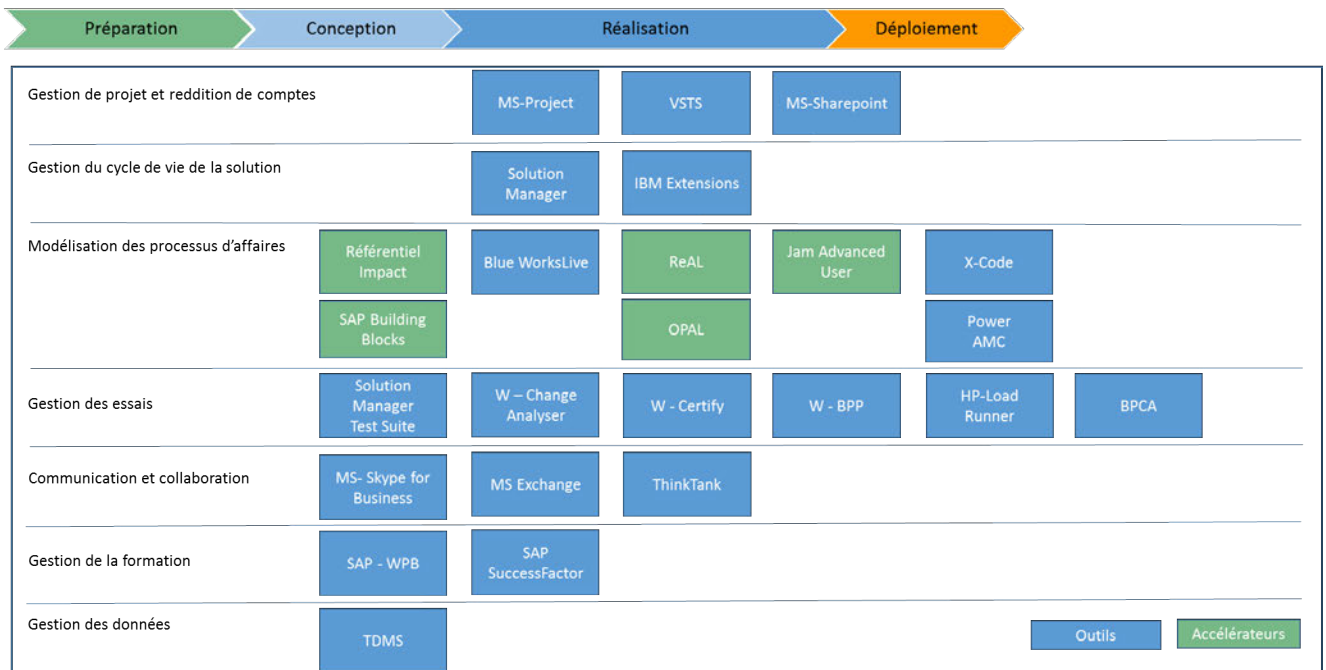
LISTE DES OUTILS ET ACCÉLÉRATEURS

Les gabarits, outils et accélérateurs seront enrichis selon les spécificités de la Société et réutilisés à chaque livraison. **La Société conservera le droit de les utiliser à l'issue du mandat de l'Alliance.**

Les tableaux qui suivent, illustrent la liste des accélérateurs et outils qui ont été identifiés jusqu'à maintenant. Cette liste sera maintenue à jour tout au long du chantier en fonction de l'évolution des besoins et l'évolution des composants eux-mêmes.

Thème	Produit	Type	PHASES				Activités
			Prep	Conc	Réal	Dépl	
Gestion de projet et reddition de comptes	MS-Project	Outil	X	X	X	X	Planification du travail (haut niveau)
	Virtual Studio Team Services	Outil		X	X	X	Gestion du carnet de commande (backlog) en mode Agile
	MS-Sharepoint	Outil	X	X	X	X	Planification du travail (haut niveau)
Gestion du cycle de vie de la solution	Extensions IBM pour SAP Solution	Outil	X	X	X	X	Suivi d'avancement de la solution
	SAP Solution Manager	Outil	X	X	X	X	Gestion de la méthodologie
Modélisation des processus d'affaires	Référentiels préconfigurés IBM - Impact	Accélérateur	X	X	X		Gabarits de documents de solution
	SAP Building Blocks	Accélérateur	X	X	X		Modèles de solutions préconfigurées
	IBM Blueworks Live	Outil	X	X	X	X	Modélisation des processus d'affaires
	Reusable Asset Library (ReAL) d'IBM	Accélérateur	X	X	X	X	Gabarits et accélérateurs de solution
	IBM OnDemand Process Asset Library (OPAL)	Accélérateur		X	X	X	Gabarits et accélérateurs de solution
	SAP Jam Advanced User	Accélérateur	X	X	X	X	Gabarits et accélérateurs de solution
	X-Code	Outil		X	X	X	Outil de développement d'intégration mobile
	SAP Power AMC	Outil		X	X	X	modélisation et de gestion de métadonnées à la pointe de l'innovation, destinée
	Solution Manager - Test Suite	Outil		X	X	X	Organisation des plans de test
	Worksoft Change Analyzer	Outil			X	X	Évaluation des impacts des changements de la solution aux scripts déjà automatisés
Gestion des essais	Worksoft Certify	Outil		X	X	X	Capture de scripts de tests
	Worksoft Business Process Procedure (W-BPP)	Outil		X	X	X	Validation des essais exécutés
	HPE LoadRunner	Outil			X	X	Capture de scripts de tests (performance)
	SAP Business Process Change Analyzer (BPCA)	Outil		X	X	X	Évaluation des impacts des changements de la solution déjà en production
	MS Skype for Business MS SharePoint	Outil					
	ThinkTank	Outil	X	X	X	X	Conférences en ligne à large auditoire
	MS Exchange	Outil	X	X	X	X	Communication (écrite, orale et visuelle) Collaboration
Gestion de la formation	SAP Workforce Performance Builder (WPB)	Outil		X	X	X	Capture de scripts de formation
	SAP Success Factor	Outil				X	Gestion des compétences
Gestion des données	SAP Test Data Migration service	Outil		X	X	X	Outil de gestion des données

Les outils et accélérateurs



13. MÉCANISMES DE GESTION

GESTION DES ENTENTES DE LOTS

Chaque lot d'une livraison fait l'objet d'une entente de lot spécifique qui doit être signée par les représentants des parties avant le début du lot. Un lot se compose de sprints d'une durée de 4 semaines débutant le mercredi de la première semaine et se terminant le mardi de la 4^{ème} semaine. La durée des lots varie en fonction des phases du projet.

Les ententes de lot visent à préciser :

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

Pour fins d'approbation, l'Alliance doit soumettre l'entente de lot à la SAAQ 20 jours ouvrables avant le début du lot.

Un gabarit pour la création des ententes de lot est présenté à l'Annexe M.

Structure d'un lot

- Un lot est constitué d'objectifs regroupés en 4 catégories :
 - Objectifs globaux à atteindre à la fin du lot ;
 - Objectifs de lot des équipes de projet ;
 - Objectifs minimaux à atteindre à la fin d'un sprint par les équipes du projet (non transférables d'un sprint à l'autre) :
 - Objectifs qui sont liés au chemin critique du projet et qui risquent d'avoir un impact sur la date d'implantation de la Livraison s'ils ne sont pas atteints ;
 - Objectifs contractuels reliés à des activités ou des livrables qui doivent être réalisés à des moments précis du projet) ;

- Objectifs stratégiques dont la réalisation en temps opportun contribue à diminuer de façon significative les risques du projet (non transférables d'un sprint à l'autre).
 - Autres objectifs à atteindre à la fin d'un sprint par les équipes du projet. Ces objectifs peuvent être transférés d'un sprint à l'autre pour permettre l'agilité et en tirer avantage.
- Les objectifs sont typiquement rencontrés par la réalisation d'un ou plusieurs items du carnet de produits.
- Le carnet de produits peut contenir des « User stories », des « Technical Stories » ou tout autre type de livrable qui permet de définir la portée du chantier. Le carnet de produits est mis à jour tout au long du chantier CASA.

Amendement à une entente de lot

- Durant la réalisation d'un lot, un ou plusieurs amendement(s) pourra(ont) être produit(s) si des ajustements significatifs doivent être apportés à l'entente de lot. L'amendement ne doit pas avoir d'impact sur la portée globale ni sur l'enveloppe budgétaire totale du projet.
- Le Bureau de programme sera responsable de préparer l'amendement.
- L'amendement devra être approuvé par les représentants désignés par les parties.

Définition de Terminé

- En lien avec l'utilisation du cadre de référence Scrum, une liste de critères a été identifiée pour constituer une « Définition de Terminé » applicable à l'ensemble des items du carnet de produits.
- L'atteinte de chaque critère doit être facilement vérifiable, idéalement par une question de type « Oui ou Non ».
- La Définition de Terminé est évolutive et, au besoin, elle est ajustée pendant la phase de mise en oeuvre (voir Annexe N).
- Compte tenu de la diversité des items du carnet de produits CASA, les équipes doivent identifier les critères de la Définition de Terminé s'appliquant à chaque item.
- À la fin d'un sprint, les équipes vérifient que les critères de la Définition de Terminé applicables à chaque item sélectionnés pour le sprint ont été rencontrés.

Approbation d'un sprint

L'approbation d'un sprint est basée sur l'atteinte des objectifs minimaux identifiées dans la section « Objectifs des équipes du projet » des ententes de lot.

Dans la plupart des cas, l'atteinte des objectifs minimaux est mesurée en vérifiant le respect des critères de la Définition de Terminé. Le cas échéant, l'objectif minimum est considéré

comme atteint si les items du carnet de produits reliés à l'objectif rencontrent les critères de la Définition de Terminé applicables.

Pour certains objectifs, il se peut qu'il ne soit pas possible d'utiliser la Définition de Terminé. Lorsque cela se produit, l'atteinte de l'objectif doit faire l'objet d'un consensus entre le leader et le leader adjoint responsables de l'objectif.

Dans tous les cas, la base sur laquelle l'atteinte de l'objectif est évaluée doit être documentée.

Les objectifs minimaux ne sont pas transférables d'un sprint à un autre, l'approbation du sprint pour fins de facturation par l'Alliance est conditionnelle à l'atteinte de ces objectifs, même si cela survient après la fin du sprint.

Le Bureau de programme est responsable de consolider l'information relative à l'atteinte des objectifs minimaux des équipes. À la fin du sprint, le leader du Bureau de programme doit fournir le statut des objectifs minimaux au chef du projet CASA et à son leader adjoint.

Lorsque l'ensemble des objectifs minimaux du sprint sont atteints, le leader du Bureau de programme recommande au chef du projet CASA et à son leader adjoint d'approuver le sprint et le déclenchement de la facturation du sprint par l'Alliance.

L'approbation finale du sprint est donnée conjointement par le chef du projet CASA et son leader adjoint.

Si les objectifs minimaux du sprint ne sont pas atteints, le chef du projet CASA et son leader adjoint peuvent quand même approuver le sprint s'ils jugent que des événements internes ou externes au projet survenus durant le lot le justifient. Le cas échéant, les raisons qui justifient l'approbation du sprint doivent être documentées dans le registre des points en suspens et décisions par le Bureau de programme.

Acceptation provisoire d'un lot

Compte tenu de la formule de partage de risques, l'acceptation d'un lot est conditionnelle à l'atteinte des critères d'acceptation du lot énoncés à la section 2 de l'entente de lot. La notion de « dette » transférable à un lot suivant n'existe pas.

Il revient conjointement au chef du projet CASA et à son leader adjoint de déterminer si le lot est accepté « provisoirement » pour fins de facturation.²⁵

²⁵ Voir la section Facturation

Cette acceptation pourra tenir compte de différents événements internes ou externes au chantier CASA survenus durant le lot, qui ont pu avoir un impact sur l'atteinte des objectifs du lot.

Dans tous les cas, les raisons qui justifient l'acceptation du lot même si tous les critères d'acceptation du lot ne sont pas atteints, doivent être documentées dans le registre des points en suspens et décisions par le Bureau de programme.

Lorsque le lot est accepté, le représentant désigné de la Société doit émettre un avis écrit à l'Alliance pour lui signifier que le lot est terminé.

Acceptation définitive

L'acceptation définitive des travaux a lieu lorsque tous les lots de travail qui font l'objet de la Phase de mise en œuvre de la Solution auront été acceptés provisoirement et que le représentant désigné de la Société aura émis à l'Alliance un avis écrit attestant l'acceptation définitive de l'ensemble des lots de travail, lequel avis doit être transmis au plus tard dans les trente (30) jours suivant l'acceptation provisoire du dernier des lots de travail de la dernière Livraison, à défaut de quoi les travaux seront présumés avoir été acceptés de façon définitive.²⁶

GESTION OPÉRATIONNELLE DES LOTS

Mécanismes de suivi des travaux hors site

Le tableau suivant décrit les mécanismes de suivi des travaux réalisés par les ressources hors site.

No.	Mécanismes de suivi	Obligatoire / Facultatif	Outil / Gabarit	Responsable
1.	Accord sur un plan de travail décrivant les livrables / activités à réaliser, un estimé des efforts et un calendrier de réalisation	Obligatoire		Leaders et leaders adjoints des équipes concernées
2.	Intégration des livrables / activités dans les plans de projet	Obligatoire	SGPE	Conseillers en gestion de projet
3.	Participation des ressources hors site aux mêlées quotidiennes et suivi d'avancement des livrables du sprint	Obligatoire	Outil de gestion du carnet de produits (à confirmer)	Leaders et leaders adjoints des équipes concernées

²⁶ Réf. : Clause 7.3.6 du Contrat de Services professionnels.

4.	Validation des feuilles de temps et des restes à faire	Obligatoire	SGPE	Leaders et leaders adjoints des équipes concernées
5.	Assurance qualité des livrables à fréquence régulière	Obligatoire	Gabarits - 	Leaders et leaders adjoints des équipes concernées Équipe Intégration / AQ
6.	Présence d'un chef de projet sur site pour assurer le lien avec les ressources hors-site	Facultatif		Leaders et leaders adjoints des équipes concernées
7.	Analyse des « logs » d'accès aux environnements CASA	Facultatif		Leaders et leaders adjoints des équipes concernées

Planification, suivi et contrôle

La planification, le suivi et le contrôle du projet se fait à l'aide de la Solution de gestion de projets d'entreprise (SGPE).

La SGPE se compose de processus organisationnels en gestion de projets et d'un environnement applicatif spécialisé, soit Microsoft EPM 2013 (MS Project et PWA).

Cette solution permet de suivre les coûts et les efforts du projet CASA, dont la gestion du contrat, le portefeuille du programme, le suivi d'avancement, la valeur acquise, et ce, par livraison, par lot, par équipe de réalisation et pour l'ensemble du projet.

Le guide de planification et suivi des plans CASA (le guide) vise à soutenir l'utilisation de la SGPE. Celui-ci recense les orientations à appliquer afin de planifier et suivre les travaux du projet. Le guide définit plus spécifiquement les règles de planification, les modalités de suivi de l'avancement, l'analyse de la performance et des tendances du projet (Livraisons, lots et plans d'équipes) et énonce les orientations permettant de soutenir la gestion du contrat avec l'Alliance et le partage du risque.

Les processus entourant la gestion de projets d'entreprise

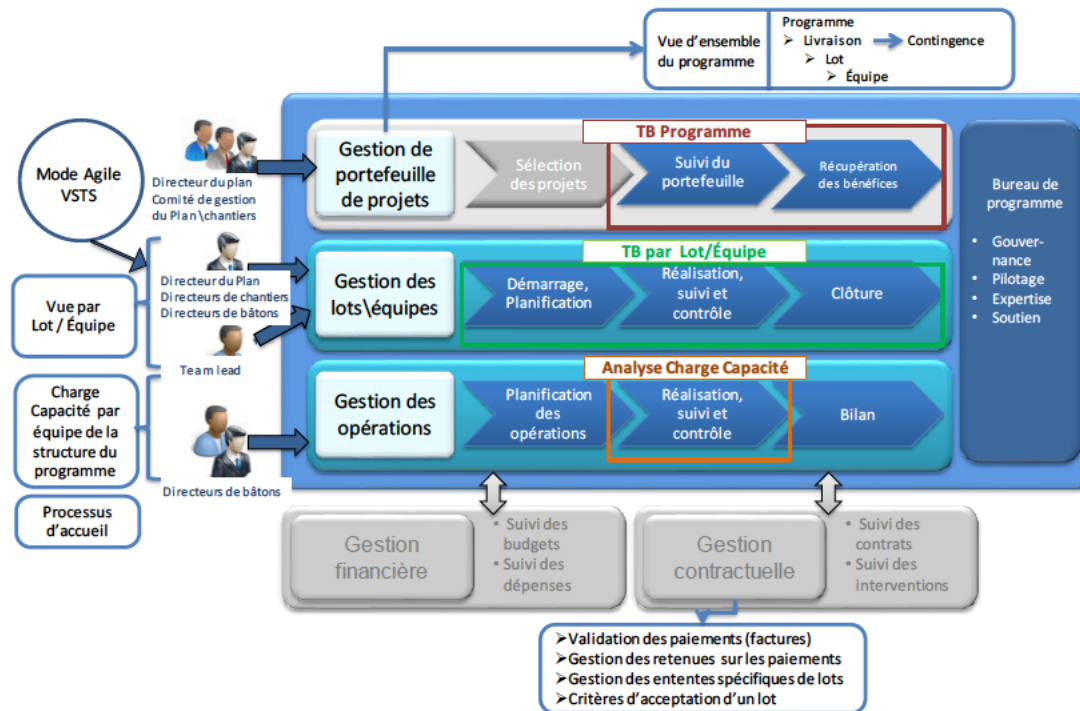
La SGPE, c'est :

1. Un processus de gestion de portefeuille qui contribue à dégager une vision d'ensemble à jour du projet.
2. Un processus de gestion de lot et d'équipes qui respecte des orientations et des règles de planification pour assurer l'harmonisation des façons de faire et garantir la cohérence

des informations de gestion de chaque lot pour soutenir la gestion de portefeuille. Ce processus permet de dégager une vision par lot et par équipe(s);

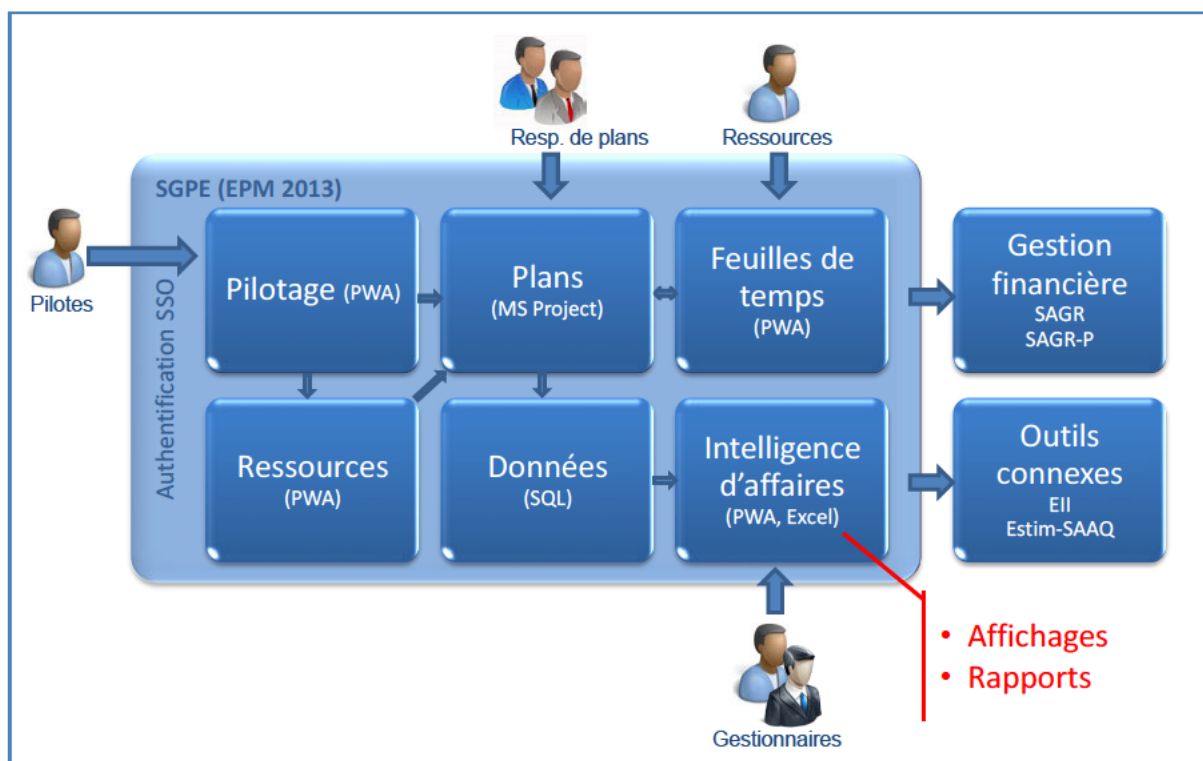
3. Un processus d'analyse charge capacité est retenu dans le cadre du projet. Elle permet de planifier les besoins en ressources et d'en assurer la disponibilité pour la réalisation du projet.

Ces trois processus sont sous la responsabilité du Bureau de programme. Ils alimentent les processus Gestion financière et Gestion contractuelle de la Société tel qu'illustré dans le schéma suivant :



Les composants applicatifs de EPM 2013

Le schéma ci-dessous présente les composants applicatifs de l'environnement EPM de la SGPE et les liens avec les entités externes telles que les systèmes de Gestion financière et les outils connexes.



Le tableau suivant présente les accès autorisés, les rôles et responsabilités selon les composants applicatifs de la SGPE.

Composantes / Rôles	Chef du projet CASA	Leader chantier Affaires / TI	Leader	Leader adjoint	Conseiller en GP	Équipiers	Pilotage SGPE - Plan de transformation
Plans (Project)				X	X		X
Information de gestion	X	X	X	X	X		X
Approbation des Tâches				X			
Feuilles de temps (PWA)	X	X	X	X	X	X	X
Approbation des FDT	X	X	X				
Pilotage (PWA)							X
Données (SQL)							X
Ressources (PWA)							X

Les rapports SGPE sont exécutés en temps réels et viennent supporter les divers cycles SPGE permettant ainsi aux conseillers en gestion de projets de produire les documents requis pour les comités de gestion et de reddition de compte.

Gestion du contrat pour la phase de mise en oeuvre

Afin de réduire les risques et d'en faciliter la gestion, le projet CASA est géré par « Livraison » et par « Lot » (de travail).

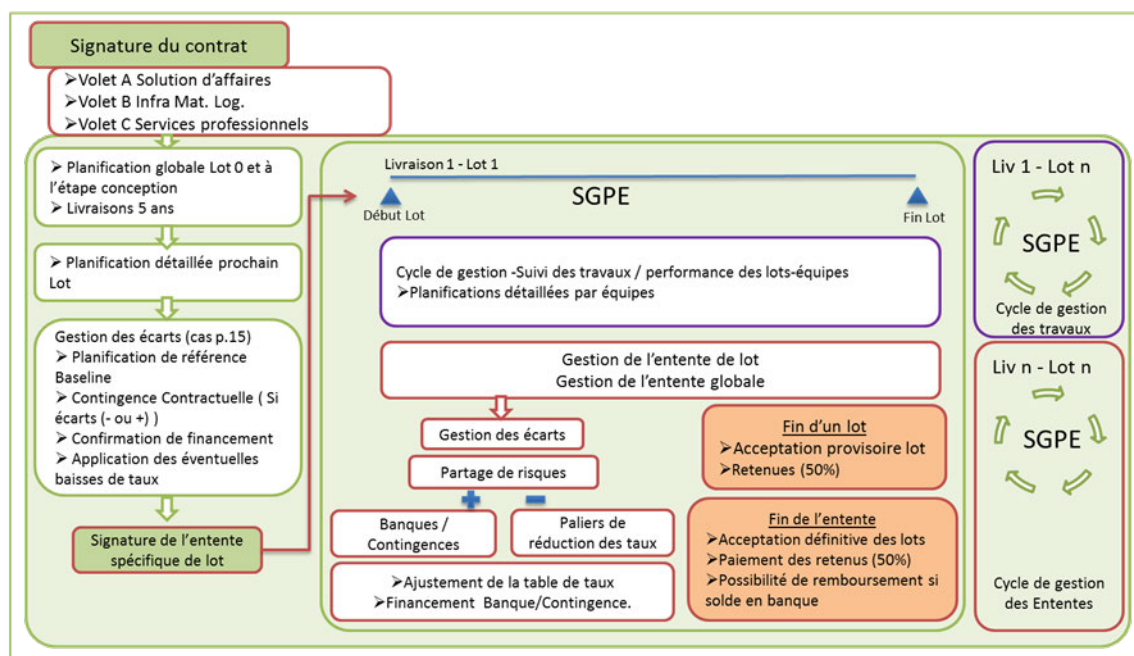
Les livraisons sont celles identifiées dans la stratégie de mise en œuvre élaborée par l'Alliance en réponse aux demandes de la Société. Chacun des lots fait l'objet d'une « entente de lot » et chacune de ces ententes doit être signée par les représentants désignés des parties (Karl Malenfant et Nabil Aboutanos) à défaut de quoi, aucun service rendu par l'Alliance ne pourra être facturé à la Société.

Cycle de vie du contrat pendant la phase de mise en oeuvre

Le cycle de vie du contrat pendant la phase de mise en œuvre débute lors de la signature du contrat et se termine à l'acceptation définitive de tous les lots du projet. La SGPE assure un

soutien à la gestion du contrat pendant la phase de mise en oeuvre à travers ses processus, ses cycles de gestion et ses outils.

Chaque lot de travail dispose de son propre cycle de vie qui débute par de la signature de l'entente du lot. La fin d'un lot, se traduit par son acceptation lorsque les critères d'acceptation du lot énoncés à l'entente de lot sont rencontrés. Le graphique suivant illustre d'une façon détaillée le cycle de vie de l'entente\lot.



Assignation des ressources de la Société au projet CASA

Compte tenu de l'envergure et de la durée du projet CASA, les ressources sont majoritairement dédiées mais le mode matriciel est également utilisé.

Les ressources dédiées et dont la période d'intervention dépasse trois mois sont assignées aux CR du projet (prêt de service) durant la période requise.

Les ressources non dédiées ou dont la période d'intervention est inférieure à trois mois sont gérées en mode matriciel. Dans ce cas, une entente claire doit être négociée et confirmée entre le leader CASA et le gestionnaire de la ressource. Les informations à confirmer lors de l'entente sont les suivantes : date début/fin des assignations, ressources visées, % d'allocation de la ressource au projet, partage d'information touchant la gestion des congés et absences, évaluation, formation, etc. À noter que le gestionnaire d'une ressource en mode matriciel ne fait pas partie du projet.

Les modalités de l'entente doivent être documentées par écrit et diffusées aux parties concernées incluant la ressource qui effectuera le travail.

Un processus formel de gestion des ententes a été mis en place pour faciliter la gestion matricielle des ressources.

La charge-capacité

La gestion de la charge-capacité permet d'identifier les besoins en ressources par profil ou par centre de responsabilité (CR - Projet) et de planifier la dotation ou le recours à des contrats externes en fonction des priorités du projet. Elle permet également d'identifier les périodes de disponibilité des ressources afin d'en optimiser l'utilisation.

La charge-capacité s'adresse principalement aux leaders et leaders adjoints pour gérer la dotation ainsi qu'aux gestionnaires de la Société pour en faire l'ordonnement selon les priorités de l'organisation.

L'analyse de charge-capacité du projet CASA est produite à partir des données agrégées selon la structure du projet (CR et profil).

Structure de découpage du projet CASA dans la SGPE

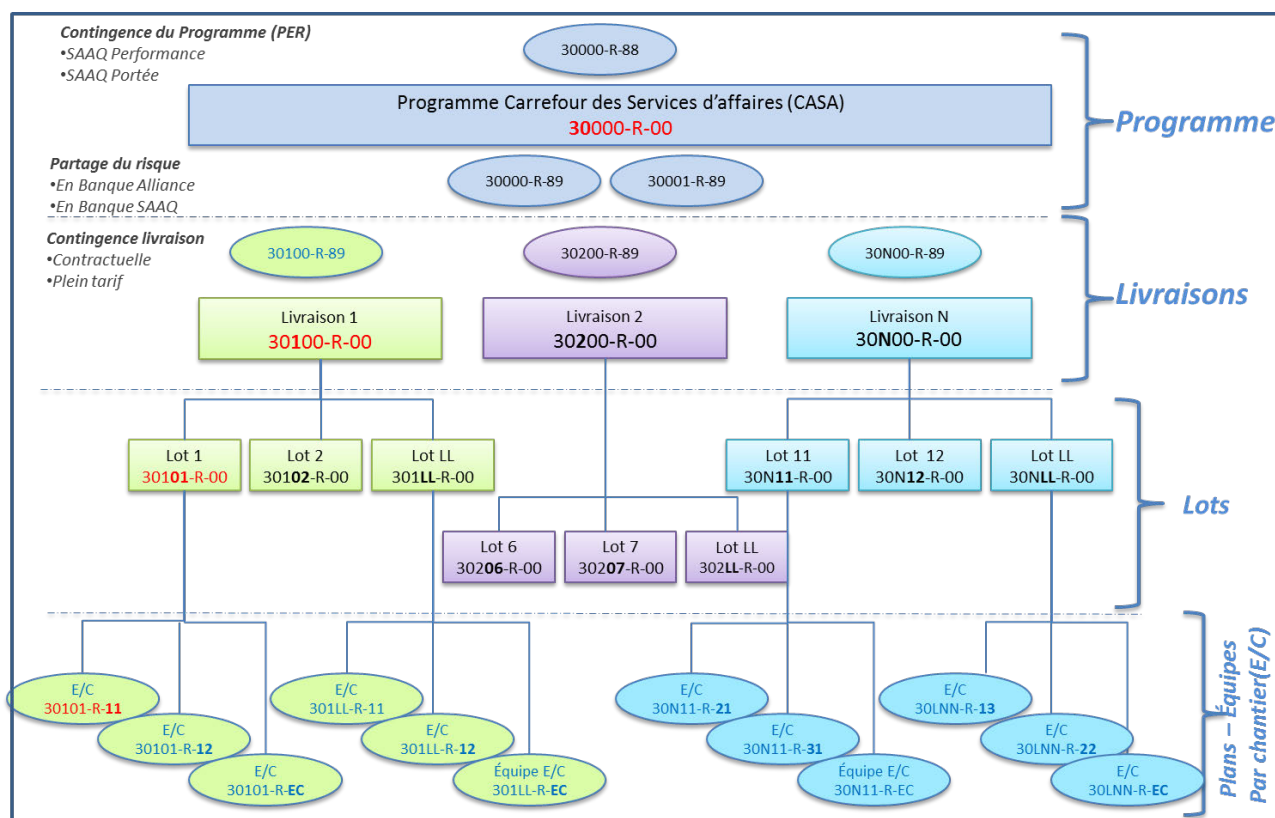
La structure de découpage du projet CASA est reflétée par des plans dans la SGPE.

- Niveau Projet : un plan sommaire (30000-R-00) contient les indicateurs de performance du projet. Un plan distinct contient les « En banque » pour le programme (30000- R-89).
- Niveau Livraison : un plan sommaire par livraison (30L00-R-00) contenant ses indicateurs de performance (où « L » représente le numéro de la livraison). Un plan distinct contient la « contingence contractuelle » et la « contingence plein tarif pour la livraison (30L00-R-89).
- Niveau Lot : un plan sommaire par lot (30L01-R-00) contenant ses indicateurs de performance. Le « 01 » représente le lot 1; ce nombre change pour correspondre à chaque lot. La séquence (00) est réservée au plan sommaire du lot et contient ses indicateurs de performance.
- Niveau Équipe : un plan par équipe de travail et chantier (30101-R-11) par exemple. Il contient les indicateurs de performance de l'équipe ainsi que la planification détaillée des travaux. Le 11 représente le CR de associé à l'équipe. Les CR des équipes du projet CASA sont les suivants :
 - 11 - Gestion
 - 21 - Bureau de programme
 - 31 - Intégration et Assurance Qualité
 - 41 - Chantier Solution d'affaires
 - 51 - Chantier Solution technologique

Exemple de nomenclature d'un plan :

30112-R-01 : Chantier CASA
30112-R-01 : Livraison 1
30112-R-01 : Lot 12 - Phase réalisation
30112-R-11 : Équipe CASA

Le graphique suivant représente la **structure des plans du Programme** dans la SGPE.



La valeur acquise

La valeur acquise est une méthode permettant de mesurer l'accroissement de la valeur obtenue par le travail réalisé durant le cycle de vie d'un lot\plan. Elle permet également de mesurer la performance à une date d'état par rapport à la valeur estimée dans la planification de référence.

L'analyse des indicateurs de performance et le forage dans les tâches du plan permettent d'identifier les causes et l'ampleur des écarts en regard de la planification de référence et de cibler les mesures correctives ou préventives à appliquer au plan.

L'application de cette méthode est **obligatoire** pour tous les plans du projet CASA.

Indicateurs de performance de portefeuille du projet CASA

Les indicateurs de performance sont revus et mis à jour si requis à chaque cycle de gestion (hebdomadairement). Ces indicateurs sont par équipe, par lot, par livraison et pour le projet.

- Équipe de travail : indicateurs à mettre à jour au niveau du plan SGPE de l'équipe ;
- Lot : indicateurs à mettre à jour au niveau du plan sommaire du lot en se basant sur les indicateurs de performance des équipes ;
- Livraison : indicateurs à mettre à jour au niveau du plan sommaire de la livraison en se basant sur les indicateurs de performance des lots ;
- Projet : indicateurs à mettre à jour au niveau du plan sommaire du projet CASA en se basant sur les indicateurs de performance des livraisons.

Les responsables de la mise à jour des indicateurs sont :

- Leader et leaders adjoints des équipes en étroite collaboration avec le conseiller en GP au niveau des plans d'équipes.
- Chef du projet CASA et son leader adjoint au niveau des lots, livraisons et du projet.

La liste des indicateurs de performance est la suivante :

- **SAAQ Ind date de mise à jour** : Permet d'identifier la date de production des indicateurs selon le calendrier défini par le Bureau de programme aux fins de reddition de comptes et de suivi de portefeuille pour le plan ;
- **SAAQ Ind bénéfice** : Indicateur qualifiant l'atteinte ou non des bénéfices attendus ;
- **SAAQ Ind coûts** : Indicateur qualifiant le respect ou non des coûts planifiés ;
- **SAAQ Ind délai** : Indicateur qualifiant le respect ou non des délais planifiés ;
- **SAAQ Ind portée** : Indicateur qualifiant le respect ou non de la portée autorisée ;
- **SAAQ Ind risque** : Indicateur qualifiant la gestion des risques ;
- **SAAQ Ind Appréciation globale - Objectif du projet** : Indicateur qualifiant l'atteinte de l'objectif du plan\lot\livraison\projet (selon le contexte) ;
- **SAAQ Ind Appréciation globale - Impacts sur la SAAQ** : Indicateur qualifiant l'impact sur la Société ;
- **SAAQ Ind écarts** : Section à compléter si requis pour justifier les écarts des divers indicateurs ;
- **SAAQ Ind enjeu** : indicateur qualifiant les enjeux.

La liste de valeurs des indicateurs est :

- ■ **Rouge** Nécessite une mesure corrective
- ◆ **Jaune** À surveiller
- ● **Vert** En contrôle
- □ Plan d'action autorisé et mis en place

La planification de référence d'un plan

La planification de référence d'un plan est un instantané des prévisions du plan à un moment précis. Elle comporte des informations relatives aux tâches, ressources et affectations et permet de comparer l'évolution d'un cycle à l'autre.

La SGPE permet de conserver onze (11) planifications de référence utilisées pour différentes fins dont le soutien du calcul des écarts et des indices de performance basés sur la technique de la valeur acquise, la gestion du contrat pendant la phase de mise en oeuvre et la gestion financière.

La définition des planifications de référence ainsi que leurs règles de gestion sont détaillées dans la section «5.8» du guide de planification et suivi de projet CASA.

Description générale de la formule de partage de risques

La Société et l'Alliance s'engagent à partager les risques financiers de la réalisation du projet CASA. Elles s'entendent notamment pour partager les risques financiers de chacun des lots.

Suivi du partage de risques dans la SGPE

Le suivi du partage de risques se fait avec la SGPE de la façon suivante :

Les «En Banque» sont gérés globalement au niveau d'un Plan (30000-R-89) et alimenté lorsqu'il y a des économies ou dépassements au niveau des lots. Ils sont initialement à 0 \$;

La « Contingence contractuelle » et la « Contingence de performance » (plein tarifs) sont réparties par livraison (30N00-R-89), dans un plan spécifique par livraison, en fonction du niveau de risque. Une partie de cette contingence peut être transférée d'une livraison à une autre si un risque résiduel existe à la fin de la livraison pouvant impacter une autre livraison.

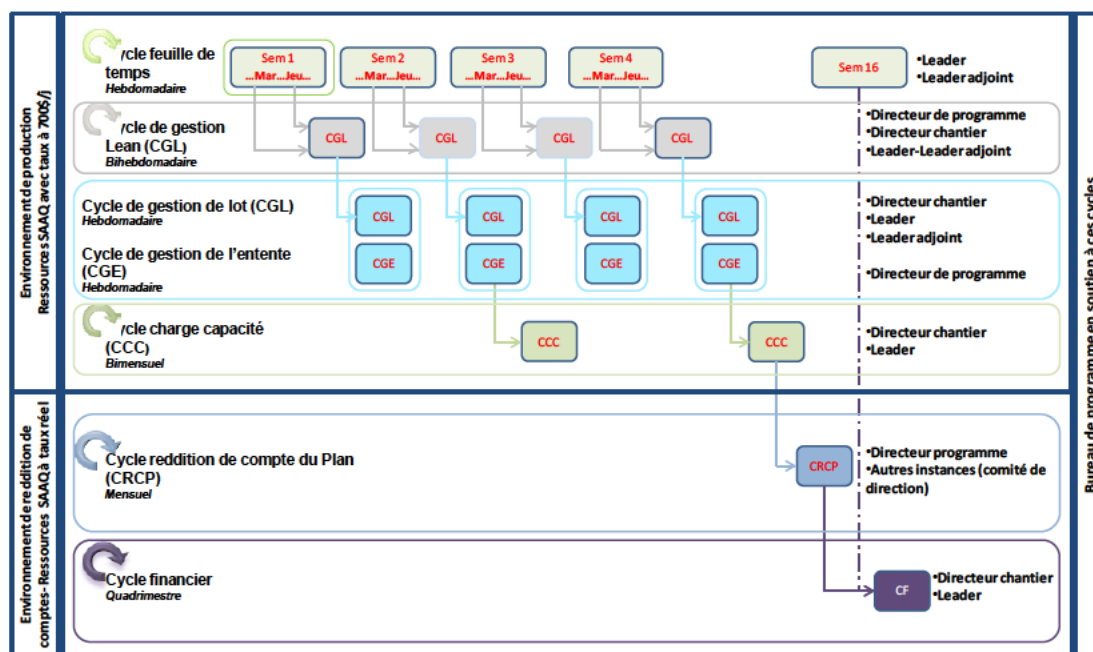
- Partage des économies :
 - Si l'économie est à l'intérieur de l'enveloppe à partage de risques (entre 0 % et 10 %), cette économie est répartie à parts égales entre l'Alliance (en banque) et la Société. Une transaction sera saisie dans le plan 30000-R-89 pour suivre cette évolution ;

- Si l'économie réalisée est supérieure à l'enveloppe de partage de risques, l'excédent peut être versé dans la «contingence de performance» (plein tarifs). Une transaction sera saisie dans le plan 30N00-R-89 pour suivre cette évolution dans la livraison concernée.
- Partage des dépassements :
 - Lors de dépassement de coûts, les « En Banque » sont imputés en fonction des inducteurs de coûts (selon l'écart de chacun) jusqu'à concurrence de l'écart net. Une transaction sera saisie dans le plan 30000-R-89 pour réduire le « En Banque » et suivre cette évolution ;
 - La part de l'Alliance est comblée par le « En Banque » si celui-ci le permet ;
 - Si le « En Banque » ne le permet pas, la « Contingence de performance » est utilisée si celle-ci le permet. Une transaction sera saisie dans le plan 30N00-R-89 pour suivre cette évolution dans la livraison concernée ;
 - Si la « Contingence de performance » ne le permet pas, la « Contingence contractuelle » d'une livraison est utilisée pour combler en partie ou en totalité la part de l'Alliance. Dans ce cas, les tarifs des ressources de l'Alliance pour chacun des domaines sont réduits en fonction de l'utilisation de la « Contingence contractuelle » pour le reste de la réalisation de ce lot. La date effective est importante et la table de taux pour les ressources concernée doit être ajustée en fonction de la réduction déterminée.

L'outil de calcul permet de déterminer les économies et les dépassements à la fin d'un lot. Suite au résultat une transaction sera alors saisie dans les plans 30000-R-89 pour ajuster les « En Banque » et une transaction peut aussi être saisie pour ajuster la « Contingence contractuelle » et/ou la « Contingence de performance ». Un plan par livraison est dédié pour consigner ces transactions (30N00-R-89).

Les cycles de la SGPE

Dans le cadre du Programme, la SGPE a établi différents cycles comme le montre la figure suivante :



Les cycles dans l'environnement de production soutiennent la gestion opérationnelle des travaux et la gestion du contrat pendant la phase de mise en oeuvre. Le suivi du contrat est effectué à un taux moyen calculé pour les ressources de la Société qui a été utilisé pour l'estimation des travaux.

Les cycles dans l'environnement de reddition de comptes sont à caractère financier et se basent sur les taux réels des ressources de la Société (internes et externes).

Les taux utilisés pour les ressources de l'Alliance sont ceux présentés à la section 7. Grille de taux de l'Alliance.

Le cycle de la feuille de temps

Le cycle de la feuille de temps consiste à recueillir et approuver hebdomadairement (à jour fixe) les efforts des ressources assignées aux travaux du projet.

De plus, la ressource interne doit saisir les activités complémentaires telles que des congés, maladies ou toutes autres absences. La ressource externe doit, pour sa part, saisir les absences prévues et autorisées dans une activité.

Note : Afin d'assurer une gestion saine des données historiques, aucune ressource ne pourra saisir d'efforts antérieurs aux trois (3) dernières semaines puisque ces périodes seront fermées.

Dans les cas d'exception, une demande au pilotage de la SGPE sera nécessaire si des changements sont requis pour des périodes fermées. Par conséquent, l'historique des informations communiquées aux instances décisionnelles lors de la reddition de comptes sera conservé.

Le cycle de la feuille de temps est détaillé dans la section «6» du guide de planification et suivi de projet CASA.

Le cycle de gestion de lot / contrat

Le cycle de gestion de lot consiste à communiquer hebdomadairement la performance de chaque lot ainsi que celle des équipes de travail aux instances décisionnelles et à obtenir au besoin les décisions.

Le cycle de gestion du contrat pendant la phase de mise en oeuvre permet d'assurer une vue globale du plan permettant la gestion du contrat. Il consiste à communiquer hebdomadairement la performance du projet ainsi que celle des lots aux instances décisionnelles et à obtenir au besoin les décisions.

Pour soutenir le cycle de gestion de lot / contrat, il faut produire le tableau de bord de lot et le portefeuille du projet dans l'environnement de production en respect des directives énoncées par le Bureau de programme.

Le cycle de la charge-capacité

Le cycle de la charge-capacité consiste à s'assurer de la disponibilité des ressources au moment opportun pour la réalisation des travaux du plan et à prendre les mesures nécessaires en cas d'écarts (surutilisation ou sous-utilisation). Les besoins en termes de ressources sont identifiés par profil et par centre de responsabilité (CR).

Le cycle de charge-capacité s'effectue :

Au niveau des équipes de travail où les leaders et leaders adjoints s'assurent de la capacité de leurs équipes à réaliser les travaux des lots dans lesquels elles sont impliquées.

Au niveau des chantiers où les leaders de chantiers Affaires et TI disposent d'une vue globale de la charge capacité de l'ensemble de leurs équipes.

Pour soutenir le cycle de la charge-capacité, il faut produire le rapport Charge-capacité en respect des directives énoncées par le Bureau de programme.

Le cycle de reddition de comptes du projet

Le cycle de reddition de comptes du projet consiste à communiquer mensuellement aux instances décisionnelles la performance de chaque lot, de chaque livraison et du portefeuille du projet et à obtenir au besoin les décisions.

Pour soutenir la reddition de comptes du projet, il faut produire le tableau de bord de lot et tableau de bord de portefeuille du projet dans l'environnement de reddition de comptes en respect des directives énoncées par le Bureau de programme.

Le cycle financier de lot

Le cycle financier de lot consiste à concilier au quadrimestre les informations financières regroupées par lot.

Pour soutenir le cycle financier de lot, il faut produire le rapport des projections en respect des directives énoncées par le Bureau de programme.

Calendrier des cycles de la SGPE

Afin de soutenir tous les cycles de gestion de la SGPE, le Bureau de programme établit et communique un calendrier détaillé des activités à réaliser.

Mécanismes de facturation

Facturation des services professionnels de l'Alliance à la fin d'un sprint²⁷

L'approbation du sprint sert de déclencheur pour la facturation des services professionnels de l'Alliance pour un sprint. À l'exception du dernier sprint du lot, les heures facturées par l'Alliance devront correspondre aux heures réalisées par les ressources de l'Alliance pendant le

²⁷ Des informations complémentaires à la facturation sont spécifiées à la section Facturation.

sprint. Les heures additionnelles qui auront été réalisées après la fin d'un sprint, pour rencontrer les critères d'approbation du sprint, seront ajoutées à la facture suivante.

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

Facturation des services professionnels de l'Alliance à la fin d'un lot²⁸

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

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

Facturation

Format de la facture²⁹

La facture de services professionnels de l'Alliance doit être faite au nom de la Société de l'assurance automobile du Québec et à l'attention du **Leader du Bureau de programme CASA**. La facture doit être alignée avec la fin d'un sprint. Ainsi, il y aura **une (1) facture à émettre par l'Alliance à la fin d'un sprint seulement**. De plus, lorsqu'il y a plusieurs lots en parallèle, une facture pour chaque lot devra être produite (par sprint).

Les éléments suivants devront être inscrits sur la facture :

- Date de la facture ;
- Numéro de la facture ;
- Projet CASA ;
- Numéro du contrat ;
- Numéro de la livraison et du lot touchés par la facture ;
- Période touchée par la facture ;
- Type de services rendus (Services professionnels)
- Montant total des services offerts excluant la contingence contractuelle ;
- Montant total de la contingence contractuelle ;

²⁸ *Ibid.*

²⁹ *Réf. : articles 12.3 et 12.4 du Contrat.*

- Numéros de taxes du fournisseur (TPS et TVQ).

Les éléments suivants doivent également être fournis en annexe :

- Détail des heures facturées par les équipier avec le taux horaire applicable ;
- Centre de responsabilité (CR) de la ressource ;
- Contingence contractuelle avec le détail de réduction de tarifs par palier (si applicable).

Les heures facturées par l'Alliance devront correspondre aux heures saisies dans la SGPE, à défaut de quoi, la facture ne sera pas acceptée.

Retenue

Une retenue de dix pourcent (10 %) sera effectuée sur les paiements des services professionnels réalisés dans le cadre d'un lot, à l'exception des travaux touchant les services d'assurance qualité du projet et de la Solution effectués par l'Éditeur et la firme E&Y. Cinquante pourcent (50%) de la retenue sera remise à l'Alliance lors de l'acceptation provisoire du lot. Suite à l'envoi de l'avis écrit de l'acceptation provisoire par le chef du projet CASA. Le montant résiduel de la retenue sera remise à l'Alliance lors de l'acceptation définitive des lots de travail de toutes les livraisons à la fin de la phase de mise en œuvre.

Mécanismes de suivi du contrat

Le Bureau de programme est responsable d'effectuer le suivi du contrat de services professionnels et de vente d'équipements et celui de licence et droits d'utilisation de logiciels. Lors de l'acquisition d'infrastructures matérielles ou logicielles ou de logiciels, le bureau de programme vérifie si les éléments sont inclus au contrat ainsi que le prix des acquisitions en tenant compte des informations se trouvant dans les bordereaux de prix et dans les annexes des contrats. De plus, une vérification est faite aussi lors de la facturation pour s'assurer que les factures respectent les spécifications inscrites aux contrats.

Il se peut que certaines modifications aux contrats soient nécessaires. Lorsqu'il s'agit de changements mineurs ayant trait aux services professionnels, les changements sont inclus dans les ententes de lot. Par contre, un avenant sera requis lorsque :

- La réserve est touchée ;
- La portée, les efforts ou les coûts du chantier sont modifiés ;
- Une annexe au contrat avec des informations financières est modifiée ;
- Des acquisitions d'équipements ou de licences non prévus aux contrats ou des acquisitions supplémentaires.

Rapports de suivi

Pour effectuer le suivi du contrat, plusieurs tableaux sommaires et détaillés ont été mis sur pied dont le suivi du contrat CASA qui représente la répartition du contrat sommairement et le suivi de chaque bordereaux de prix. Les tableaux de suivi sont mis à jour lors de l'émission de bons de commande et lors du traitement des factures pour avoir à tout moment une information à jour.

Reddition de compte

Une reddition de compte sera faite mensuellement à diverses instances de la Société dont le Comité des technologies de l'information (CTI) et le Comité de direction (CD) par le leader du Bureau de programme.

Processus de résolution des différends entre la Société et l'Alliance

Le processus de résolution des différends entre la Société et l'Alliance vise à gérer les différends commerciaux pouvant découler de l'interprétation ou de l'exécution du contrat, du PQP, d'une entente de lot ou de toute autre situation qui n'est pas couverte par ces documents.

Ce processus décrit les objectifs ainsi que les étapes d'identification, d'escalade et de résolution d'un différend commercial entre la Société et l'Alliance.

Objectifs du processus de résolution des différends

- Régler rapidement tout différend commercial qui a un impact réel ou potentiel sur le budget, le calendrier, la récupération des bénéfices ou la portée du chantier ;
- Identifier les intervenants à chaque palier ;
- Faciliter le suivi des décisions ainsi que des actions qui en découlent.

Identification des différends

- Tout différend commercial, réel ou potentiel, identifié par la Société ou l'Alliance, doit être immédiatement porté à l'attention du leader du Bureau de programme par courriel. Les représentants des parties doivent fournir une description du différend ainsi que des impacts réels ou potentiels sur le budget, le calendrier, la récupération des bénéfices ou la portée du chantier.
- Le leader du Bureau de programme inscrit le différend au registre de gestion contractuelle et informe immédiatement, par courriel, le chef de projet CASA et son leader adjoint de l'Alliance.

Paliers du processus de résolution des différends

Palier 1 : Solution à l'amiable

- En toute situation, les représentants des parties de la Société ou de l'Alliance ayant identifié le différend doivent tenter de trouver une **solution à l'amiable** avec l'autre partie.
- Si une solution au différend est identifiée, les représentants de la Société ou de l'Alliance communiquent par courriel une description de la solution et, le cas échéant, le plan d'action qui en découle au leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle et qui assurera le suivi de la mise en place de la solution tel que précisé dans la section Suivi de la résolution du différend.
- Si aucune solution au différend n'est identifiée, les représentants de la Société ou de l'Alliance informent par courriel le leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle et qui escalade le différend au chef de projet CASA et à son leader adjoint de l'Alliance.

Palier 2 : Chef de projet CASA et son leader adjoint de l'Alliance

- Le leader du Bureau de programme ou les représentants des parties de la Société et de l'Alliance ayant identifié le différend, font un statut de la situation au chef de projet CASA et à son leader adjoint.
- Le chef du projet CASA et son leader adjoint doivent tenter de résoudre le différend à l'amiable qui convient aux deux parties.
- Si une solution au différend est identifiée, le chef de projet CASA communique par courriel une description de la solution et, le cas échéant, le plan d'action qui en découle au leader du Bureau de programme qui met à jour le Registre de gestion contractuelle et qui assurera le suivi de la mise en place de la solution tel que précisé dans la section Suivi de la résolution du différend.
- Si aucune solution au différend n'est identifiée, le chef de projet CASA informe par courriel le leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle et qui escalade le différend au Comité de direction de la Société.

Palier 3 : Comité de direction de la Société

- Le chef de projet CASA et son leader adjoint de l'Alliance expliquent la nature du différend ainsi que les démarches entreprises pour sa résolution aux membres du Comité de direction de la Société et aux exécutifs qui représentent l'Alliance sur ce comité.
- Le Comité de direction délègue les exécutifs de la Société et de l'Alliance, ou tout autre intervenant jugé pertinent, pour tenter de trouver une piste de résolution au différend qui convient aux deux parties.
- Si une solution au différend est identifiée par les exécutifs de la Société et de l'Alliance délégués par Comité de direction de la Société, ils en informent le chef de projet CASA

qui communique par courriel la solution et, le cas échéant, le plan d'action qui en découle au leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle et qui assurera le suivi de la mise en place de la solution tel que précisé dans la section Suivi de la résolution du différend.

- S'il n'est toujours pas possible d'identifier de solution au différend, les parties peuvent faire appel à un facilitateur indépendant qui aura été nommé conjointement. Le facilitateur n'a aucun pouvoir décisionnel et son rôle se limite à encadrer les discussions et à conseiller les parties dans le but de trouver une solution au différend. Le cas échéant, le chef de projet CASA informe par courriel le leader du Bureau de programme de la décision des parties de faire appel à un facilitateur indépendant. Le leader du Bureau de programme met à jour le registre de gestion contractuelle.
- Si les exécutifs de la Société et de l'Alliance décident de ne pas faire appel à un facilitateur indépendant, le Palier 5 s'applique.

Palier 4 : Utilisation d'un facilitateur indépendant

Suite à l'intervention du facilitateur indépendant, si une solution au différend est identifiée par les parties, le chef du projet CASA communique la solution et, le cas échéant, le plan d'action qui en découle au leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle.

Palier 5 : Procédures légales

Si une solution au différend n'est toujours pas identifiée au terme de toutes ces étapes, les parties peuvent décider d'entreprendre les procédures légales jugées appropriées et en informent par courriel le leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle.

Suivi de la résolution du différend

Le leader du Bureau de programme est responsable du suivi de la mise en place de la solution au différend identifiée par les parties et, le cas échéant, du suivi du plan d'action qui en découle.

Le leader du Bureau de programme est aussi responsable de faire approuver les avenants au contrat ainsi que les amendements au PQP ou aux ententes de lot découlant de la mise en place de la solution identifiée pour résoudre le différend.

Lorsque le différend est résolu, le leader du Bureau de programme met à jour le registre de gestion contractuelle et informe par courriel l'ensemble des représentants des parties concernées.

Gestion des ajustements à la Solution

Le processus de gestion des ajustements à la Solution permet l'analyse et le contrôle des demandes d'ajustement à la Solution (DAS) qui pourraient avoir des impacts sur la solution implantée dans le cadre du projet CASA.

Les principaux objectifs visés sont :

- Protéger les solutions de production de la Société ;
- Gérer les priorités et protéger les jalons du projet ;
- Assurer une compréhension commune des impacts de tous les ajustements suite à une analyse approfondie ;
- Minimiser le glissement de la portée.

Provenance des ajustements :



Opérationnalisation du processus

Le processus est déclenché lorsqu'un ajustement affecte :

- La solution globale CASA ou la cible de CASA du point de vue affaires ;
- Les composants logiciels ou matériels de la solution ;
- Le noyau SAP par un changement de type « repair ».

Si l'ajustement impacte la portée du contrat le processus d'autorisation se poursuit avec le processus de gestion des ajustements au projet décrit dans la section suivante.

Organisation

- Comité d'Intégration d'Architecture de Solution (CIAS)
 - o En plus de jouer son rôle d'Architecture de Solution pendant la phase de mise en œuvre, le CIAS joue aussi le rôle habituellement assuré par le Comité Consultatif des Changements (CCC), soit d'analyser et contrôler les ajustements potentiels qui pourraient avoir des impacts sur la Solution.
-
- Gestionnaire des ajustements :
 - o Catégorise, valide et questionne les demandes avant de recommander un plan d'action au comité d'intégration d'Architecture de solution(CIAS) ;
 - o Assure le suivi de toute demande résultant d'une décision du CIAS et fait le lien avec les intervenants suivants :
 - Gestionnaire des changements Patrimoine SAAQ : Ce rôle est assumé par Danny Shields.
 - Gestionnaire de changement CASA : un gestionnaire de changement doit être identifié pour chacune des équipes (habituellement le leader adjoint) afin de filtrer les demandes provenant de son équipe.

Le processus d'ajustement de la Solution est décrit à l'Annexe O.

Gestion des ajustements au projet

Le processus de gestion des ajustements au projet a pour but d'assurer le contrôle des demandes d'ajustement au projet (DAP) qui peuvent avoir un impact sur la portée, les délais, les coûts/bénéfices et les hypothèses et de la stratégie de réalisation. Ce processus vise la maîtrise des paramètres du projet et du contrat.

Éléments déclencheurs :

- Un ajustement à la Solution pouvant impacter les paramètres du projet et/ou du contrat résultant du processus de gestion des ajustements à la Solution ;
- Changement de stratégie de réalisation ou d'hypothèses ;
- Utilisation des réserves ;
- Action administrative résultant du processus de gouvernance de projet.

Ce processus est également un intrant pour le processus de modification de contrat. Suivant la recommandation de la Direction de la gestion et de la conformité contractuelle (DGCC), les demandes d'ajustement au projet seront consignés au Registre des demandes d'ajustement Projet et, environ une fois par mois, seront regroupés dans un même avenant qui sera soumis aux parties pour approbation. La référence à l'avenant sera spécifié dans le registre.

Le processus d'ajustement au projet est décrit à l'Annexe P.

Gestion documentaire

██████████ et SharePoint seront utilisés pour la gestion électronique des documents (GED).

La documentation pérenne relative à la nouvelle solution d'affaires sera gérée dans ██████████ et SharePoint servira à gérer les autres documents de projet pour la durée de la réalisation du chantier.

GED SharePoint

Le tableau suivant décrit la structure de la gestion documentaire de la GED SharePoint.

Sections	Tuiles	Description
Accompagnement	Équipiers CASA	Documentation pertinente à l'intégration et à la formation initiale des équipiers CASA.
	Leader CASA	Documentation destinée aux Leader et Leaders Adjoints du chantier.
Équipes	Solution d'affaires	Documentation utilisée pour la durée de la réalisation chantier.
	Gestion du changement et formation	
	Solution technologique	La structure documentaire varie selon les besoins des équipes.
	Intégration et Assurance qualité	
	Bureau de programme	
Documents de références	Méthodologie	Gabarits ██████████ regroupés par phase (anglais, français). Présentation et Formation Règles et références Accompagnement Agile
	Outils	Documentation sur les outils utilisés pendant la réalisation du chantier (Bluework Live, ██████████, ██████████ Certify, SGPE etc.)
	Appels d'offres et soumission	Appel d'offres initial Appel d'offres amendé Capsules VFS Présentations Soumission initiale de l'Alliance Soumission amendée de l'Alliance
Annonces		Annonces diverses relatives au chantier; regroupées par équipes

Informations		Liens rapides pour accéder à divers documents d'intérêt général pour les ressources CASA (organigramme, nomenclature des documents etc.)
--------------	--	--

Note : les documents déposées dans la GED SharePoint dont le statut est « approuvé » sont visibles et accessibles de la page d'accueil alors que les documents dont le statut est « brouillon » ou « en cours » ne sont accessibles que via l'arborescence complète de la librairie où ils sont déposés.

Registres CASA

Le tableau suivant décrit les registres qui seront utilisés pour le projet CASA.

No.	Registres	Type	Description
1.	Point en suspens et décisions	Sharepoint	Points en suspens (par équipe) et décisions (architecture de solution etc).
2.	Bénéfices	Sharepoint	Suivi des bénéfices du chantier
3.	Risques	Sharepoint	Suivi des risques du chantier (corporatif, chantier, lots)
4.	Modifications des planifications de référence	Sharepoint	
5.	Gestion contractuelle	Sharepoint	Suivi des différends commerciaux
6.	Écarts	Sharepoint	Registre des écarts entre la solution évaluée et les besoins d'affaires. Permet de faire, entre autres, l'inventaire des objets de développement.
7.	Demandes d'ajustement Projet	Sharepoint	Registre des demandes d'ajustement au projet (DAP) qui peuvent avoir un impact sur la portée, les délais, les coûts/bénéfices et les hypothèses et de la stratégie de réalisation.
8.	Demandes d'ajustement à la Solution	À confirmer par I-AQ	Registre des demandes d'ajustement à la Solution (DAS) qui pourraient avoir des impacts sur la solution implantée dans le cadre du projet CASA.
9.	Ressources CASA	Excel	Suivi des ressources de la Société et de l'Alliance affectées au projet CASA; permet de calculer le ratio des sous-traitants vs les employés de l'Alliance

SAP

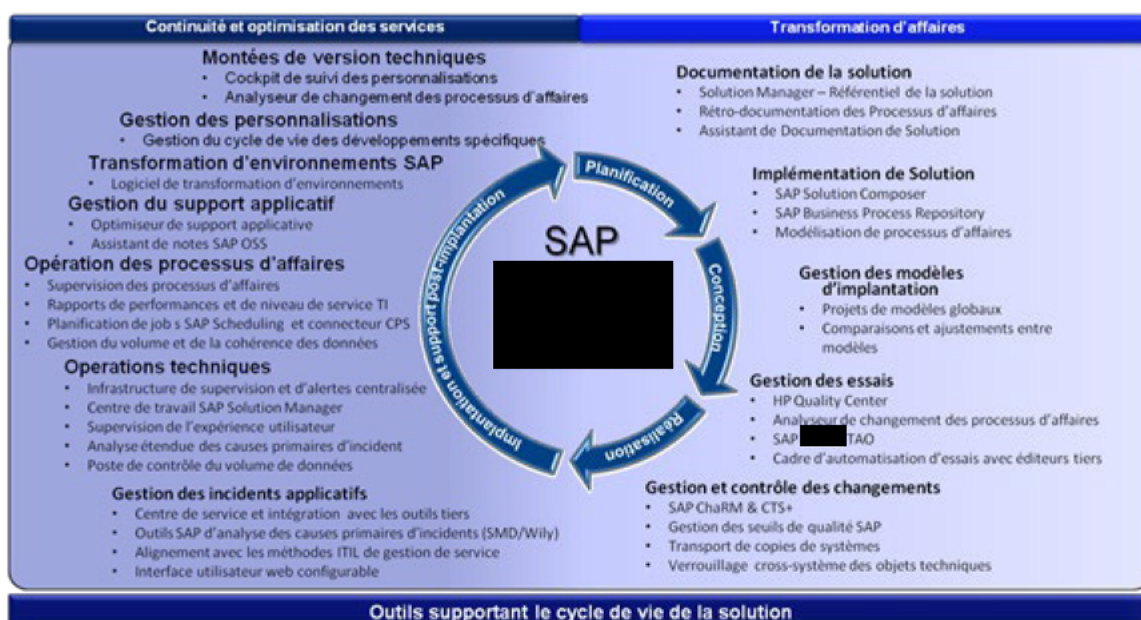
est l'outil qui sera utilisé, entre autres, comme GED pour la documentation pérenne relative à la nouvelle solution.

- Outil au cœur de la solution SAP

- contient un ensemble évolué d'outils, tant pour la gestion quotidienne des opérations que pour la gestion du cycle de vie des applications SAP, incluant l'installation et les montées de versions. Il permet de rassembler toute la documentation et tous les

gabarits documentaires liés aux solutions SAP, qu'ils soient techniques ou opérationnels, afin de présenter une base de connaissance centrale fiable aux ressources du programme comme à celles du support.

- Il constitue également la plateforme centrale utilisée pour le déploiement des applications. Le déploiement des contenus est rapide et flexible et permet de diffuser les mises à jour en temps quasi réel. La méthodologie IBM [REDACTED] et toutes ses phases font office de feuille de route à même [REDACTED]
- [REDACTED] est une plateforme alignée sur les processus d'affaires et sur les environnements techniques et technologiques.



L'équipe Intégration et Assurance qualité est responsable du déploiement de [REDACTED] et de recommander l'utilisation des composants appropriés au projet CASA.

Ces composants comprennent, notamment les modules suivants :

- ITSM : Outil de gestion des demandes et des incidents.
- Test Suite : Outil de gestion de tests manuels (scénarios, intégrés et acceptation)
 - Permet aussi d'intégrer le résultat des autres types de tests :
 - Automatisés réalisés avec [REDACTED] Certify;
 - Performance réalisée avec HP LoadRunner.
- ChaRM : Outil de gestion des changements (ChaRM);
- MAI : Outil de surveillance technique (fonctionnement des serveurs);
- DVM : Outil de surveillance technique (surveillance de l'espace disque);
- BPmon : Outil d'optimisation de flux fonctionnel.

L'utilisation de [REDACTED] est un requis pour la certification du Centre d'expertise (CoE).

14. LISTE DES ANNEXES

Annexe A - Planification de la réalisation des bénéfices
Annexe B - Principaux bénéfices anticipés par changements planifiés
Annexe C - Cadre de gestion des risques
Annexe D - Plan Assurance Qualité
<i>Annexe E - Processus d'approbation des livrables (en cours de rédaction par l'équipe I-AQ)</i>
Annexe F - Processus d'approbation de l'affectation d'une nouvelle ressource de l'Alliance sur site
Annexe G - Processus de remplacement et de départ d'une ressource de l'Alliance sur site
Annexe H - Processus d'accueil et de départ des ressources de l'Alliance LGS/IBM-SAP
Annexe I - Processus d'accueil et de départ pour les ressources de la Société
Annexe J - Processus d'attribution des accès privilégiés
Annexe K - Rôles pré-approuvés par composants (environnements SBX et DEV)
Annexe L - Partage de risques - Démonstration
Annexe M - Gabarit d'entente de Lot
Annexe N - Définition de Terminé
<i>Annexe O - Processus d'ajustement de la Solution (en révision dans l'équipe I-AQ)</i>
<i>Annexe P - Processus d'ajustement du Projet (en révision dans l'équipe I-AQ)</i>

15. SIGNATURE

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

Pour la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ) :

Nom : **Karl Malenfant** _____

Titre : Chef de projet CASA

Signature :

Date : **31 octobre 2017** _____

Pour l'Alliance :

Nom : **Nabil Aboutanos** _____

Titre : Leader adjoint

Signature :

Date : **31 octobre 2017** _____

Contrôle et Suivi des modifications du document

Nom du projet	CASA
Emplacement du document	GED Sharepoint - Tuile Bureau de programme
Documentation associée	Annexes A à P

Historiques des versions :

Version	Brève description du changement	Date de publication
V1	Consolidation initiale des sections du PQP	2017-10-02

*Société de l'assurance
automobile*

Québec

