

**LANGLOIS**

AVOCATS - LAWYERS

PRIVILÉGIÉ ET CONFIDENTIEL

Date : 25 octobre 2016.**Destinataire :** M. Karl Malenfant, VPTI**Expéditeur:** Me Jean-Benoit Pouliot**Objet :** Notes personnelles du dialogue compétitif – journée du 25 octobre 2016 entre LGS – IBM et SAP.

M. Malenfant,

Nous vous communiquons comme convenu les notes personnelles que nous avons prises lors de la journée du dialogue compétitif mentionnée en objet. Ces notes ont été prises et s'inscrivent dans le cadre de notre mandat de conseils juridiques en regard des enjeux contractuels soulevés par ce projet d'acquisition et d'implantation d'un PGI, et de négociation des projets d'ententes contractuelles à intervenir avec l'alliance qui pourrait être retenue à titre d'adjudicataire. Ces notes sont confidentielles.

Nous vous invitons à communiquer avec nous pour toute question ou information supplémentaire.

Cordialement,

Personnes présentes :**SAAQ :**

- M. Karl Malenfant
- Mme Caroline Foldès-Busque

LGS-IBM-SAP :

- M. Daniel Lacroix
- M. Nabil Aboutanos
- Mme Martine Gagné
- M. Gratien Côté

Vérificateur externe :

- M. Félix-Antoine Léger

Vérificateur interne :

- **M. Jean-François Huard**

Direction de la gestion contractuelle de la SAAQ :

- **M. Martin Tremblay**

Langlois avocats :

Me Jean-Benoît Pouliot

9h10 : Ouverture des discussions

Les cellulaires de tous les participants sont mis de côté.

M. Malenfant : des éléments sont-ils à porter à l'attention de la SAAQ à la suite de la journée du 24 octobre?

M. Aboutanos : relativement à l'accord de confidentialité entre LGS et SAP : Il y a consultation avec l'avocat interne avant de la communiquer en tout ou en partie à la SAAQ. On peut anticiper un retour sur cette question pour jeudi. À cette date, LGS sera davantage en mesure d'amener les points à ajouter : « *on ne peut se commettre pour jeudi pour l'entente légale* ». Quant au centre d'expertise et méthodologie, la personne experte va arriver vers 9h30.

1. *Thème : Services-professionnels Organisation du programme et Mécanismes de gouvernance Alliance LGS-IBM-SAP*

9h20 : Mme Madeleine Chagnon entre dans la salle pour supporter le thème pour la SAAQ.

Mme Chagnon présente les différentes sections que l'on trouve dans chaque présentation remise à l'alliance pour chaque thème :

- Première section : on rappelle des sections de l'appel d'offres;
- Deuxième section : on apporte des précisions à la suite des soumissions;
- Troisième section : ce sont les éléments qui soulèvent des interrogations ou un alignement non conforme aux besoins; le risque est identifié selon son ampleur (vert, jaune, rouge).

L'objectif de chaque thème est d'arriver à une compréhension commune.

Pour faciliter le repérage, on indique l'endroit dans le document d'appel d'offres et dans le cahier réponses.

Les trois coachs et les Team Lead sont les ressources plus importantes. Elles vont travailler de façon conjointe avec la SAAQ.

La SAAQ recherche des gens expérimentés comme coach. Les Team Lead doivent aussi avoir eu cette fonction sur une période de plus de 6 mois ou 1 an.

Mme Chagnon aborde les étapes de conversion (p. 6) et la définition du rôle de la SAAQ et de l'alliance.

Certaines étapes nécessitent un accompagnement de la part de la SAAQ.

La SAAQ souhaite développer ses compétences afin de devenir autonome (transfert des connaissances).

Le fonctionnement en mode agile est important pour la SAAQ. Les processus doivent être fluides afin de répondre aux objectifs de la SAAQ; le fonctionnement de « bout en bout ». Il s'agit d'une chaîne étendue : de la SAAQ à ses clients.

Les sections 1 et 2 des présentations sont communes aux deux alliances.

Il est arrivé que la SAAQ ait été vague sur certains sujets. Des précisions étaient donc nécessaires au cours du dialogue compétitif.

a) Transfert de connaissances

Il est important de démontrer que, par l'utilisation des ratios, que le transfert des connaissances va se concrétiser. À certains moments, des mesures pourraient être effectuées par la SAAQ dans un lot afin de vérifier le niveau de transfert des connaissances.

M. Malenfant : il indique que des simulations seront effectuées lors du dialogue afin de permettre à l'alliance de faire sa présentation sur cet élément.

Mme Foldès-Busque aborde les bâtons rouges et les bâtons bleus. Le papier ne serait pas complètement éliminé à court terme. Dans la soumission de l'alliance, on pouvait retrouver certains éléments, mais on ne voyait pas bien comment ces éléments s'intégraient dans l'organisation du travail.

Le paramétrage devrait être fait par l'équipe des rouges.

Sur le volet intelligence d'affaires; la SAAQ a précisé sa pensée entre les bâtons rouges et bleus. Le contact avec les utilisateurs est avec les rouges.

L'élément « *soutien à l'identification des ajustements requis aux requêtes actuelles* » a été retiré.

Mme Chagnon : section 3 : éléments de discussion. Cette section porte sur les éléments à discuter au cours du processus.

« On a l'impression que des éléments n'ont pas été compris. »

On demande un seul exécutif dans l'appel d'offres. On ne veut pas plusieurs niveaux pour obtenir rapidement les décisions. On a identifié les trois coachs requis.

On n'avait pas fait demande comme Team Lead au bureau de programme. Il s'agit d'un ajout :

Au niveau de la SAAQ, on se questionne sur le repositionnement si un seul Team Lead est nécessaire pour la gestion de changement, communication et formation. **LGS** : C'est un élément que LGS voulait apporter.

Mme Chagnon continue. La SAAQ retire sa demande d'un Team Lead de façon immédiate pour le processus d'indemnisation et réadaptation.

L'expertise est toutefois essentielle pour la conception.

M. Malenfant revient sur l'élément du Team Lead pour le bureau de gestion.

Mme Gagné : c'est un élément que nous avons fait dans le passé : two in the box pour le Team Lead du bureau de gestion.

Question de **M. Aboutanos** : le Team Lead est pour 5 ans ; qu'est-ce qui arrive si certains team leads ne sont pas nécessaires à temps plein pour 5 ans?

M. Malenfant : la SAAQ veut écouter. On pourra en discuter sur le plan global.

Mme Chagnon : une nuance existait dans l'appel d'offres pour le Team Lead.

Question M. Aboutanos : pour l'Exécutif, est-ce un problème que M. Aboutanos soit coach et à exécutif? Il est coach à la direction; Sharon serait dans le comité directeur; problème à repenser?

M. Malenfant : on voulait vérifier si on comprenait. Je constate qu'on se comprend.

M. Aboutanos : on veut une personne imputable pour IBM pour la prise de décision : Sharon.

M. Côté : Sharon va suivre personnellement ce projet.

Mme Chagnon : p. 31 de la présentation. On voit les modifications apportées par la SAAQ. On vient préciser la composition du directeur du programme, du bureau de programme et de l'intégration et assurance-qualité.

Mme Gagné : dans l'élaboration de la soumission, on ne pouvait qu'imaginer la composition des équipes de la SAAQ

M. Malenfant : on va tenir à la présence à nos deux conseillers stratégiques (expérience de 20 ans en PGI). On veut une complémentarité dans les équipes entre la SAAQ et l'alliance. Les équipes de la SAAQ sont stratégiques, bien qu'elles ne soient pas nombreuses.

Mme Gagné : il est important de s'assurer que la prise de décision soit bien indiquée dans l'organisation.

Mme Chagnon : On vient confirmer la composition des autres équipes qui sont rendues disponibles par la SAAQ.

LGS est confortable avec l'organisation initiale proposée par la SAAQ.

b) Zones d'améliorations :

Mme Chagnon : ce n'est pas un bulletin; on anticipe des éléments inquiétants

Vert : question; interrogation;

Rouge : zone de risque

Jaune : « on n'est pas sûr »

M. Malenfant : dans tous les cas, un amendement est requis pour tous les éléments. Le comité de sélection a vu les plaquettes préparées par la SAAQ sur les soumissions. Sans avoir eu les notes du comité de sélection, les zones d'amélioration sont donc à clarifier pour compléter la soumission.

M. Aboutanos : il comprend qu'il doit compléter sa soumission.

M. Côté : le comité de sélection se penchera sur ce qui est écrit

- Application de « *two in a box* » (risqué jaune);
 - Il important que les gens puissent acquérir les connaissances
 - **M. Malenfant** : est-ce que cela vous parle?
 - **IBM** : oui
 - **M. Lacroix** : comment l'avez-vous constaté?
 - **Mme Chagnon** : par écrit
 - **M. Lacroix** : le défi est la fragmentation dans la réponse; les thèmes n'ont pas été répétés partout dans la soumission.
 - **M. Malenfant** : l'analyse des soumissions a été faite par silo;
 - **Mme Gagné** : il y avait un défi dans la structuration de la soumission
 - **M. Malenfant** : appel d'offres complexe; en jaune; cet élément devrait être complété;

c) Team Lead TI-Solution opérationnelle

- **Mme Chagnon** : on ne comprend pas bien ce rôle; cette tâche a été confiée à une équipe bleue
- **Mme Gagné** : il y a une confusion
- **M. Lacroix** : dans l'opération, de quel côté est la responsabilité finale pour les équipes? Volet fonctionnel est du côté rouge, mais les fils attachés sont du côté intégration et assurance de la qualité. Les bleus doivent s'assurer que tous les éléments technologiques sont présents.
- **M. Aboutanos** : attestation de l'atteinte de requis est une chose, mais la pérennité est une autre chose; il peut y avoir des erreurs de paramétrage;
- **Mme Gagné** : à gauche ou à droite, cela est difficile de savoir où cette tâche doit être effectuée soit l'intégrité de la solution technique. Le débat a eu lieu au sein d'IBM;
- **M. Côté** : organisation de projet est correcte; cette question a-t-elle été posée au sein de la SAAQ?
- **M. Malenfant** : les responsabilités sont proches de la ligne; on ne peut demander à des rouges d'attester de l'intégrité technologique de la solution;
- **M. Côté** : on doit se demander comment arrive-t-on à la solution optimale?
- **M. Aboutanos**: il faut une fonction d'arbitre; il faut clarifier où se situe cet arbitre;
- **Mme Chagnon** : aider nous à comprendre le partage des responsabilités; nous avons une incompréhension; manque de clarté qui pourrait avoir des pertes d'efficacité
- **M. Aboutanos** : manque de clarté uniquement?
- **M. Malenfant** : on ne comprend pas; pour bien pondérer, l'élément doit être clair.

d) Responsabilités en formation :

- **Mme Chagnon**: on veut s'assurer qu'il ne manque pas de morceaux.

e) Intégration fonctionnelle – découpage des rouges :

- **M. Lacroix** : dans la solution, deux volets; gestion d'assurance et le volet comptable. On voulait quelqu'un qui a mis en place le volet financier, supporté par les experts en assurance;
- **Mme Chagnon** : nous expliquer ce choix.

f) Team Lead BI :

- **Mme Chagnon**: pourquoi un seul Team Lead BI?
- **Mme Foldès-Busque** : découpage bleu-rouge;
- **M. Lacroix** : plutôt qu'en mettre deux, cela n'était pas nécessaire; BI n'a pas à être dans les bleus;
- **Mme Gagné** : question de coûts et de leadership;
- **Mme Chagnon** : on peut laisser en suspens ce point; ce sujet reviendra.

g) Conversion des données :

- **Mme Gagné** : on est complètement en lien avec les besoins de la SAAQ; on va clarifier;
- **M. Lacroix** : on n'a pas écrit qu'on est d'accord avec le tableau; on devait se rationaliser dans le nombre de pages; on est d'accord. Les outils vont permettre de faire un dernier tour de ménage pour les données.

h) Informationnel :

- **Mme Chagnon** : la SAAQ n'est pas en mesure de dégager l'intelligence d'affaires et de l'organisation qui la supporte;
- **M. Malenfant** : l'intelligence d'affaires va être un sujet qui va revenir.

i) Centre expertise :

- **M. Côté** quitte.
- **M. Aboutanos** : la séniorité de son poste était importante dans l'élaboration de la soumission.

10h30 à 10h45 : Pause

Entrée de **M. François Dupont-Champion** pour l'alliance.

Entrée de **M. Éric Beaugard** pour la SAAQ.

M. Malenfant : comment ça se passe?

M. Lacroix : surpris de la précision des questions; c'est rassurant en même temps.

Début du dialogue sur le Centre expertise.

- **Mme Chagnon** : la SAAQ veut s'assurer que le Centre d'expertise sera un instrument clé dans la pérennité de la solution. Quel est le coût de la mise en place du centre d'expertise? Réflexion : pas de questionnement de la SAAQ, on va mettre en place un centre d'expertise, avec deux missions;
- L'objectif est d'aller d'un centre de support vers un centre d'excellence; la SAAQ doit être autonome par rapport au centre d'expertise;
- Le centre de support doit être en place dans les 3 mois du premier livrable; le centre d'excellence devra être en place en cours de réalisation;
- On doit s'assurer d'avoir fait migrer les bonnes ressources;
- **M. Dupont-Champion** : c'est clair;
- **M. Malenfant** : différentes stratégies sur la mise en place du centre (première livraison est financée pour LGS);
- **Mme Chagnon** : le centre d'excellence est multifonctionnel;
- **M. Aboutanos** : tous les aspects de la solution sont dans le centre;

- **M. Malenfant** : aussi bien intégrer dans l'offre la vision du centre d'expertise pour les deux alliances;
- **M. Lacroix** : les efforts post-production; une équipe est divisée afin de disparaître complètement dans le délai de 10 ans; la SAAQ sera la cliente du centre d'expertise; les compétences plus difficiles à acquérir seront transférées plus tard; à quel niveau voulez-vous développer votre centre?
- **M. Malenfant** : dans 10 ans, on veut complètement être autonome; ce qui pourrait être dans 8 ans; on aura des livraisons à supporter afin de faire évoluer cette solution; aussi bien convenir que ce centre sera alimenté par la SAAQ et le partenaire; migration vers une équipe permanente et complète;
- **M. Malenfant** : les rouges vont probablement rester ensemble (image : vivre en condo vs bungalow). On a besoin de l'aide pour nous aider à faire vivre ce centre;
- **M. Dupont-Champion** : c'est clair.

11H00: fin du thème organisation du programme.

2. Thème : Services professionnels Méthodologie & outils Alliance LGS/IBM-SAP

Mme Chagnon : rappel des besoins exprimés de la SAAQ (p. 4 et 5 de la présentation).

Zones d'améliorations :

a) Parallélisme (élément souhaité par la SAAQ mais entraîne de la complexité) :

- a. On veut comprendre la méthodologie vient supporter le parallélisme des livraisons et atténuer les risques; on veut être rassuré;
- b. **M. Dupont-Champion** : autonomie des équipes et de la cohérence entre les livraisons; [REDACTED] est un outil pour arriver à cette fin;
- c. **M. Aboutanos** : l'objectif est de répondre à cette préoccupation;
- d. **M. Lacroix et Mme Gagné** : faire le lien entre tous les éléments est important.

b) Pérennité de la méthodologie :

- a. **Mme Chagnon** : on n'a pas vu que la méthodologie pourrait être utilisée à long terme;
- b. **M. Dupont-Champion** : on va construire ensemble la méthodologie de la SAAQ.

c) Intelligence d'affaire :

- a. **Mme Chagnon** : plus d'informations est requis sur cet élément plus spécifique;
- b. **M. Malenfant** : un thème abordera sur l'intelligence d'affaires.

d) Outils et accélérateurs :

- **M. Beauregard** : il est difficile de voir la valeur ajoutée de chaque outil (pas en mesure d'évaluer la pertinence de faire l'acquisition, le cas échéant); on peut penser que la

SAAQ aura des choix à faire dans le cadre du projet; des délais dans le projet pourraient découler de l'acquisition de certains outils;

- **M. Malenfant** : délai de 6 mois pour l'acquisition; on n'obtient pas nécessairement l'outil souhaité; un atelier spécifique aura lieu sur ce sujet;
- **M. Beauregard** : il est important de démontrer la valeur ajoutée : est-ce que cet outil peut être répondu autrement? Pourquoi devrions-nous investir dans cet outil? L'alliance doit faire une recommandation et non proposer des options;
- **M. Beauregard** : SAP [REDACTED] : un Outil indispensable à la suite SAP - compréhension nécessaire du périmètre d'utilisation proposé de ses différentes fonctions;
- **Mme Chagnon** : vérifier la liste des outils si elle est complète; faire les modifications au bordereau de prix si nécessaire;
- **M. Malenfant**: combien de temps avez-vous besoin pour nous partager votre vision de ces outils? Quand?

M. Beauregard et Mme Chagnon quittent.
M. Dupont-Champion quitte.

11h20 : Fin

3. Thème : Services professionnels Expérience des « Coachs » et des « Team Leads » Alliance LGS/IBM-SAP

11h20 : Début

Retour de **M. Beauregard**. Arrivée de **Mme Manon Couture** et **M. Jean-François Larouche** pour la SAAQ.

M. Malenfant : le défi est de peaufiner les requis.

Mme Couture : relativement aux coachs, certaines précisions ont été effectuées : pendant toute la durée du programme de formation (5 ans) et maîtrise la langue française;

Mme Couture : pour les Team Lead, on ne veut pas qu'il soit remplacé pendant leur mandat et une maîtrise du français.

L'expérience d'un « Team Lead » en matière de méthodologie Agile et de « scrum » sera valorisée.

M. Aboutanos : souligne une autre méthode comme méthodologie acceptable comme expérience antérieure (plutôt qu'Agile).

Mme Couture : oui.

M. Malenfant : on veut quelqu'un qui a de l'expertise de contenu. Pas seulement un super chef de projet. On veut qu'il soit complémentaire à nos leaders.

Mme Foldès-Busque: le « Team Lead » doit avoir réalisé des projets démontrant ses connaissances et son expérience.

M. Dupont-Champion : bâtons bleus : cinq leaders ; caractéristiques générales : rôle stratégique à l'heure des choix structurants pour la pérennité de la solution; expérience de mandat de 24 mois (au moins 18 mois comme Team Lead; ce qui lui permet d'avoir une expérience bout en bout); il s'agit de la mise en place initiale (on part donc de loin); l'usage des accélérateurs doit être valorisé.

M. Dupont-Champion mentionne les précisions additionnelles recherchées pour chaque Team Lead. L'intégration d'une solution n'est pas la même chose que la maintenance d'une solution; cette dernière expérience n'est pas aussi pertinente.

M. Dupont-Champion : beaucoup d'enjeux en matière de conversion de données; il est donc important d'avoir eu deux mandats en cette matière.

Mme Couture : Team lead en gestion du changement; on précise un Team lead pour le bureau de programme

M. Aboutanos : ce n'était pas écrit pour ce Team Lead, mais c'était dans la tête de pas mal de monde.

Zones d'améliorations :

M. Malenfant : on veut envoyer un signal sur chacune des ressources. Une ressource en rouge ne satisfait pas aux attentes; on ne s'attend pas à les revoir. En orange, des personnes ressources qui ne devraient pas être leader. Par la suite, on vient expliquer la cote globale pour les ressources. **Addenda sera fait :** on voulait des ressources principales et la relève; pour le 4 janvier, on veut l'équipe (dream team) pour réaliser le chantier (pas de relève). Le succès passe par le leadership.

M. Aboutanos : il y a une différence de se concentrer uniquement sur l'équipe principale.

M. Malenfant : il est possible de changer les ressources, même si une ressource principale a reçu la pastille verte; on va réévaluer toutes les nouvelles ressources.

M. Beauregard : on a seulement des zones d'améliorations détaillées pour les ressources principales, et non la relève; en vert, on a déjà rencontré les candidats en entrevue, à moins de changer de rôle; la relève était une évaluation papier.

M. Beauregard : p. 31 : il faut une concordance entre les CV et les grilles sommaire d'expérience; il s'agit d'un commentaire général, on n'est pas allé dans le détail.

M. Aboutanos : tout fonctionne bien.

11h55 : Pause

13h05-13h10 : gestion de l'horaire.

SAAQ :

- **M. Karl Malenfant**
- **Mme Caroline Foldès-Busque**
- **Mme Claudia Genois**
- **Maurice Guénard**

LGS :

- **M. Lacroix**
- **M. Aboutanos**
- **Mme Gagné**
- **M. Côté**

Stratégie de mise en œuvre :

M. Malenfant : on voudrait comprendre la stratégie pour mieux comprendre les raisons du choix de cette stratégie. On aimerait comprendre la volumétrie. La date du début va changer (4 avril 2017). Existe-t-il une façon de maximiser le plan stratégique? Coût de la gestion du changement; il s'agit de faire l'économie générale. On veut le faire tôt puisque cela a un impact sur la soumission.

M. Aboutanos : on devrait être plus préparé le 1^{er} novembre.

13h20 : **Entrée de SAP** :

- **M. Pierre Lamarre**
- **M. Mario Caron**
- **M. Guy Cossette**

4. *Thème : Volet fonctionnel Alliance LGS-IBM-SAP*

Mme Genois : client unique (vision 360); p. 5; codification unique des maladies. Précision sur le besoin sur de la planification des effectifs et des assignations.

Annexe 1 : détail des précisions par unité pour la planification des effectifs.

Zones d'amélioration :

- **Gérer les effectifs et les assignations** : on veut s'assurer de la nécessité des outils pour répondre aux besoins (valeur ajoutée); tous ces outils devront s'intégrer à l'écosystème de la SAAQ;
- **CDP** : on voudrait la valeur ajoutée du CDP par rapport à un document maison;



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

- **M. Caron** : facile à répondre;
- **M. Guénard** : on se questionne;
- **M. Lamarre** : c'est clair;
- Hypothèse à clarifier concernant la classification et la hiérarchie;
- Incohérence entre la réponse à l'appel d'offres et la démonstration de la VFS par rapport à un besoin d'affaires établi clairement.

Dossier client 360°

L'Alliance n'a pas présenté le volet financier du dossier client et la démonstration du dossier médical ne répondait pas aux besoins exprimés. Confirmer que le principe d'unicité du dossier client fait partie de l'approche proposée et qu'il comprend ces aspects :

- La vue complète du volet financier;
- La vue du dossier médical comme précisé dans ce document.

Développements ■■■ : préoccupations sur l'utilisation des interfaces.

- **M. Lamarre** : le mot « développer », il entend le mot « configurer »;
- Utilisation de LMS;
- Expliquer comment le LMS soutiendra la gestion des données;
- Composants peu utilisés (p. 19);
- Intervention de Pierre Lamarre et de Mario Caron : ils comprennent la nécessité de préciser.

Incohérence entre les grilles F1 et F2.

- À préciser dans le F1 les incohérences.

Bi-Processus actuariel

M. Guénard : besoin de précision sur la façon de faire et le calendrier.

M. Malenfant : comme compagnie d'assurance; il s'agit d'un enjeu important.

BI pour du calcul opérationnel

Dans le positionnement sur l'intelligence d'affaires, la Société mentionne que le BI ne doit pas être préconisé pour répondre à des besoins opérationnels. Toutefois, l'Alliance propose le BI pour répondre à certains besoins opérationnels (ex. : produire la facture, calcul crédit IRP) qui sont généralement des fonctionnalités standards dans les modules de base (ex. : vente).

On s'interroge sur cet élément.

BI-Développement de service affaires

L'Alliance n'a pas fourni de précisions à l'effet qu'un service affaires (ex. : PEX) conçu et déployé dans le cadre du programme inclut l'alimentation de la solution informationnelle.

La Société désire confirmer que la portée informationnelle est incluse dans les services déployés.

Des précisions sur « *comment cela va vivre* » :

- Production des indicateurs et rapports officiels :
 - M. Guénard** : comment assurer l'intégrité de l'information.
 - M. Malenfant** : on rentre dans l'architecture de la solution; on est en mode d'un atelier; avez-vous besoin de 15 minutes ou d'un bloc de 3 heures ? À quel moment dans l'agenda;
- **M. Lamarre** : contrainte de disponibilité la semaine prochaine pour les experts; à discuter.
- **M. Caron** : la SAAQ a fait ses devoirs pour la cohérence.

13h50 : SAP quitte.

M. Lacroix revient sur une incohérence entre le code Couleur et les commentaires sur les ressources proposées. Le tableau sommaire prime.

13h54 : **M. Beauregard** entre dans la salle. Il y a un lien entre les pastilles et les zones d'amélioration (davantage un portrait global). Le tableau est sur l'atteinte des critères; mais il peut y demeurer des risques (cela explique le vert et le jaune pour le même candidat). La pastille orange : on voit le potentiel, mais il n'est pas un leader. **M. Beauregard** quitte.

M. Malenfant : on a fait le tour pour la stratégie de mise en œuvre. IBM est d'accord.

13h57 : **M. Côté**, d'IBM, entre dans la salle. **M. Sylvain Cloutier** entre dans la salle pour la SAAQ.

5. Thème : Commercial Partage de risques Positionnement et précisions

M. Cloutier : l'approche est différente, pas de zone d'amélioration. L'idée est de sceller une relation d'affaires; un partenariat gagnant-gagnant (p. 4).

Chaque lot est revu, accepté et signé par les parties. Un seul lot n'aurait pas de partage de risques (le premier lot).

IBM : on comprend la notion de « en banque ».

L'alliance doit évaluer une contingence pour les deux parties. Ce montant est ajouté au bordereau de prix.

M. Côté : en banque pour les affaires de l'alliance.

Pas de partage pour le lot 0.

Si la « *Contingence contractuelle* » d'une livraison doit être utilisée pour combler en partie ou en totalité la part de l'Alliance, les tarifs des ressources de l'Alliance pour chacun des domaines seront réduits de la manière suivante :

- Jusqu'à 25 % de la valeur de la contingence : réduction de 15 % des tarifs;
- Jusqu'à 75 % de la valeur de la contingence : réduction de 20 % des tarifs;
- Jusqu'à 100 % de la valeur de la contingence : réduction de 30 % des tarifs.

M. Côté : question sur la contingence.

M. Malenfant : contingence contractuelle; on doit pouvoir payer les frais de la SAAQ et de l'alliance; la différence entre la SAAQ et l'alliance, une diminution de taux pour cette dernière.

M. Cloutier : la contingence est lot par lot. Des économies dans le lot 2 pourront servir au lot 3.

M. Malenfant : les questions sont pertinentes. Il y avait des imprécisions dans l'appel d'offres. On va retravailler les précisions, si nécessaire. Il y aura un addenda.

M. Côté : qu'est-ce qui arrive si on dépasse dans les premiers lots et qu'on fait des économies par la suite?

M. Cloutier : gestion de la contingence : de manière globale.

M. Malenfant : il est possible que l'alliance fasse des efforts supplémentaires. On veut pouvoir s'entraider. Pas de stratégie de contingence par lot.

M. Cloutier : alliance aurait évalué un certain seuil de contingence; selon l'ancien mode, un dépassement de la SAAQ pénaliserait l'alliance; alors que cette dernière pourrait venir aider la SAAQ.

On a ajouté le pallier contingence à plein tarif. La SAAQ pourrait puiser dans cette contingence à plein tarif avant d'appliquer la contingence à tarif réduit. Ensemble, si on est plus performant, tout le monde doit en bénéficier.

IBM : c'est clair pour eux.

La contingence n'a pas été mutualisée entre les livraisons; seulement par lot.

M. Cloutier : un solde de contingence pourrait être transféré à une autre livraison, si des risques résiduels existent (p. 14).

M. Malenfant : on voulait se donner le droit de transférer la contingence. On prend ce risque.

M. Cloutier (p. 15) : la contingence est insuffisante; c'est un forfait avec une couche de partage des risques.

M. Malenfant : pour la SAAQ, on devra trouver un financement extérieur. L'alliance supporte sa perte.

La comptabilisation des efforts réalisés est toujours requise dans un objectif de remboursement potentiel à la toute fin du programme si le solde de contingence le permet. Le remboursement s'effectue en appliquant la réduction du 3e palier de réduction des tarifs : encore en discussion au sein de la SAAQ, ce point est en discussion (p. 15-16).

M. Malenfant : On ne veut pas de contingence globale; on ne veut pas entamer toute la contingence dès la phase 1. On a fait un bout de chemin en poussant une partie de la contingence vers une autre livraison.

M. Côté : Peu importe les règles du jeu, si on mange la contingence dès le début. La réalisation du contrat irait très mal. Exemple; on est tôt dans le projet (peu de ressources à la SAAQ; on mange de la contingence; sans être rémunéré; au lot suivant, on récolte les fruits de nos efforts et on fait des économies). Il s'agit de la difficulté des paliers de contingence.

M. Malenfant : les risques seraient plus grands pour l'alliance dans un contrat à forfait pur. On est aussi dans la concurrence.

M. Côté : il existe encore des difficultés pratiques.

M. Malenfant : il appartiendra à l'alliance de mettre son coût de risque.

M. Côté : ouverture de la répartition de la contingence est déjà une bonne nouvelle.

M. Aboutanos : On se met en mode réflexion. La banque est cumulative et ne meurt pas?

M. Malenfant : Exact.

M. Aboutanos : point de différend : demande de changement; pas nécessairement dans la contingence. La complexité s'ajoute avec le taux horaire moyen. Les taux de certains experts de SAP n'ont rien à voir avec d'autres professionnels. Le taux moyen cause problème pour ces experts.

M. Malenfant : 3 M\$ réservé dans l'enveloppe pour SAP.

M. Lacroix : quels sont les services qui font partie de cette enveloppe de SAP ?

M. Malenfant : on va vérifier.

M. Aboutanos : il est d'accord que tout ne soit pas mécanique en matière de contingence. Devrait-on faire une distinction entre une demande de changement ou des délais?

M. Côté : est-ce qu'on va pouvoir rediscuter de partage de risque dans les prochaines semaines? Autre commentaire : la contingence se mutualise à l'intérieur d'une livraison. Tenons-nous vraiment garder ce partage de risque par contingence?

M. Malenfant : oui. Je viendrais changer le besoin.

M. Côté : Nous sommes habitués avec des forfaits purs. On n'est pas dans notre zone naturelle. Pas une approche vue à Québec.

M. Aboutanos : On a eu beaucoup de plaisir à présenter des partages de risque à des gens de New-York. Je suis à l'aise et confortable avec cette vision.

M. Cloutier : Par exemple, on finit le lot 1, on s'aperçoit que des éléments du lot 3 devraient être dans le lot 2; processus de demande de modifications; on adapte les enveloppes de partage de risques. On entreprend le lot 2; on doit retirer des morceaux; on refait la planification et ajuste les enveloppes.

M. Malenfant : On va plonger dans chaque lot. Il faut se donner la permission de repousser des éléments. Tout n'est pas figé. Il faut convenir d'une étiquette de prix globale. On comprend que, après les premiers mois, il faudra rééquilibrer.

Ce thème va devoir passer dans le canal de la direction contractuelle.

14h55 : Fin de la partie et Pause.

15h50 : Reprise

M. Malenfant : on aimerait discuter des thèmes potentiels à aborder jeudi de cette semaine. Pour jeudi matin, on pense voir les plaquettes technologie, BI, commercial (vision d'affaire) en environ 90 minutes.

Mme Gagné : jeudi, on pourrait passer à travers le plan global (vision actuelle).

M. Lacroix : on se prépare pour le dialogue. Le temps passe depuis octobre 2015. On doit se repositionner sur nos orientations initiales. On ne peut penser faire le plan actualisé.

M. Malenfant : ensuite, on peut partir en roue libre sur cette présentation.

Mme Gagné : trois personnes seront présentes (une autre personne par téléphone). Vérification si les outils pourraient être présentés ce vendredi.

M. Aboutanos : ce sont des gens de technologie et de BI.

Mme Gagné : SAP est un enjeu; puisque les représentants de SAP doivent être présents pour l'autre alliance.

M. Aboutanos : dépôt d'un document avec des thèmes.

M. Lacroix : notre compréhension, on n'a pas poussé suffisamment fort sur les ressources de la SAAQ.

M. Malenfant : la réserve de 3M\$ pour les services de l'éditeur : aller chercher de l'Expertise pointue en cas d'enjeu. Le reste doit être intégré dans la modélisation du taux moyen.

M. Aboutanos : Qu'en est-il du travail à distance?

M. Malenfant : la réponse est oui pour le travail à distance. On s'attend que les gens puissent contribuer dans les équipes. On ne va pas donner un portable à un employé en Afrique.

M. Lacroix : Monitoring à distance?

M. Malenfant : Oui. On va le clarifier au besoin.

M. Aboutanos : qu'est-ce qui rentre dans le TCO? Qu'est-ce qu'on traite?

M. Malenfant : On reçoit ce commentaire.

M. Aboutanos : Peut-on revoir le processus de facturation? SAP est très loin des taux des autres ressources. Est-il possible que SAP facture directement à la SAAQ? L'idée du support : pourrait-on discuter d'un modèle différent pour maximiser l'échelle? IBM a fait des investissements à Halifax et à Montréal (centre de l'innovation); on peut travailler avec des économies d'échelle générale.

M. Malenfant : à partir du 7 novembre, on aborde le licensing. Certaines zones sont strictement IBM et d'autres avec l'éditeur SAP. Comment peut-on faire les discussions sur ces thèmes? Nous reprenons les mêmes discussions avec les deux alliances? Est-ce correct de penser que la SAAQ pourrait conclure directement la licence avec SAP? Pourrait-on discuter directement sans la présence d'IBM?

M. Aboutanos : a priori, je ne vois pas d'inconvénient. Je dois y penser. On est toujours une alliance.

M. Malenfant : on s'entend. L'idée de signer directement avec SAP : on était préoccupé pour les mêmes raisons : engagement parapluie entre l'éditeur, IBM et SAAQ. Il y aurait des zones possiblement qui pourraient être traitées directement avec SAP. On cherche une solution efficace; on ne sait pas comment régler cette question, mais on veut le faire de façon adéquate.

15H55 Fin de la rencontre