LGS/IBM - SAP

CAHIER RÉPONSES 3

CAHIER RÉPONSES DE L'APPEL D'OFFRES DE SUITE DE PROGICIELS DE GESTION INTÉGRÉS

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

P22899-3

DÉPOSÉ À
LA SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

EN DATE DU 4 AVRIL 2016

TABLE DES MATIÈRES

1 AIDE-MÉMOIRE 3

2 CAHIER RÉPONSES (SUITE) 723

2.13 GRILLE SP.1 – SERVICES PROFESSIONNELS GLOBAUX 723
2.13.1 Organisation du programme et mécanismes de gouvernance (20 %) 723
2.13.2 Méthodologie intégrée de mise en œuvre de solution PGI (15 %) 741
2.13.3 Transfert et partage de connaissances (10 %) 748
2.13.4 Assurance-qualité (10 %) 752
2.13.5 Facteurs de risques et facteurs de succès (10 %) 756
2.13.6 Stratégie de mise en œuvre (20 %) 760
2.13.6.1 Description de la stratégie de mise en œuvre proposée 761
2.13.6.2 Calendrier de réalisation 771
2.13.6.3 Tableau sommaire des efforts 783
2.13.7 Description et estimation des bénéfices associés aux segments de processus SOR5 et SOR6 (à titre informatif seulement) 814
2.13.7.1 SOR5 – Soutien à l'organisation – Volet Finances 815
2.13.7.2 SOR6 – Soutien à l'organisation – Volet Ressources matérielles. 817
2.13.8 Capacité et engagement de l'alliance à réaliser le programme en partenariat gagnant-gagnant (15 %). 818
2.13.9 Information additionnelle de l'alliance 819
2.13.9.1 Informations additionnelles - Organisation du programme et mécanismes de gouvernance 819
2.13.9.2 Informations additionnelles - Méthodologie intégrée de mise en œuvre de solution PGI 819
2.13.9.3 Informations additionnelles - Transfert et partage de connaissances 829
2.13.9.4 Informations additionnelles - Assurance-qualité 829
2.13.9.5 Informations additionnelles - Facteur de risques et facteurs de succès 841
2.13.9.6 Informations additionnelles - Stratégie de mise en oeuvre 841
2.13.9.7 Informations additionnelles - Description et estimation des bénéfices associés aux segments de processus SOR5 et SOR6 861
2.13.9.8 Informations additionnelles - Capacité et engagement de l'alliance à réaliser le programme en partenariat gagnant-gagnant 861

2.14 GRILLE SP.2 – SERVICES PROFESSIONNELS D'INTÉGRATION FONCTIONNELLE 862
2.14.1 Approche préconisée (15 %) 862
2.14.2 Expertise de l'alliance en intégration fonctionnelle (15 %) 875
2.14.3 Expérience des « team leads » en intégration fonctionnelle (60 %) 893
2.14.4 Bassin d'expertise (10 %) 1028
2.14.5 Information additionnelle de l'alliance 1033

2.15 GRILLE SP.3 – SERVICES PROFESSIONNELS D'INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE 1036
2.15.1 Approche préconisée (15 %) 1036
2.15.2 Expertise de l'alliance en intégration technologique (15 %) 1048
2.15.3 Expérience des « team leads » en intégration technologique (60 %) 1083
2.15.4 Bassin d'expertise (10 %) 1205
2.15.5 Information additionnelle de l'alliance 1213
2.15.5.1 Environnement SAP supportant la stratégie de livraison 1213
2.15.5.2 Stratégie de pérennisation logicielle 1217
2.15.5.3 Stratégie de pérennisation matérielle 1218
2.15.5.4 Conversion de données 1221

2.16 GRILLE SP.4 – SERVICES PROFESSIONNELS DE GESTION DU CHANGEMENT 1222
2.16.1 Approche préconisée (15 %) 1222
2.16.2 Expertise de l'alliance en gestion du changement (15 %) 1231
2.16.3 Expérience du « team lead » en gestion du changement (60 %) 1246
2.16.4 Bassin d'expertise (10 %) 1269
2.16.5 Information additionnelle de l'alliance 1272

2.17 GRILLE SP.5 – SERVICES PROFESSIONNELS DE COMMUNICATION 1273
2.17.1 Approche préconisée (15 %) 1273
2.17.2 Expertise de l'alliance en communication (15 %) 1282
2.17.3 Expérience du « team lead » en communication (60 %) 1296
2.17.4 Bassin d'expertise (10 %) 1317
2.17.5 Information additionnelle de l'alliance 1320

2.18 GRILLE SP.6 – SERVICES PROFESSIONNELS DE FORMATION 1321
2.18.1 Approche préconisée (15 %) 1321
2.18.2 Expertise de l'alliance en gestion et administration de la formation (15 %) 1332
2.18.3 Expérience du « team lead » en formation (60 %) 1348
2.18.4 Bassin d'expertise (10 %) 1373
2.18.5 Information additionnelle de l'alliance 1377

2.19 GRILLE SP.7 – SERVICES PROFESSIONNELS ASSISTANCE À LA GESTION ET INTÉGRATION & ASSURANCE QUALITÉ 1378
2.19.1 Approche préconisée (15 %) 1378
2.19.2 Expertise de l'alliance en Assistance à la gestion et en Intégration & Assurance-qualité (15 %) 1389
2.19.3 Expérience des « coachs » et du « team lead » en Intégration & Assurance-qualité (60 %) 1418
2.19.4 Bassin d'expertise (10 %) 1510
2.19.5 Information additionnelle de l'alliance 1512

2.20 GRILLE C.1 – THÉMATIQUES COMMERCIALES ET CONTRACTUELLES 1513

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.20.1 La constitution de l'alliance (45 %) 1513
2.20.2 La santé financière (15 %)....1522
2.20.3 La vision d'affaires (40 %)....1527
2.20.4 Réponse de l'alliance quant à certaines attentes contractuelles et commerciales de la Société....1536
2.20.4.1 Grille des clauses à discuter....1537
2.20.4.2 Grille « Gestion des licences (section 2.12) »....1540
2.20.5 Information additionnelle de l'alliance....1558
2.21 SERVICES REQUIS À LA FIN DE LA RÉALISATION DU PROGRAMME....1559
2.21.1 Présence d'expertise pour la période de 6 à 10 ans....1559
2.21.2 Information additionnelle de l'alliance....1571
2.21.2.1 Modèle de livraison de service fixe de base / complémentaire....1571
2.21.2.2 Description du modèle de prestation des services et portée de l'AD&I (Application Development and Innovation)....1571

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

1 AIDE-MÉMOIRE

DOCUMENTS RELATIFS À L'ADMISSIBILITÉ ET LA CONFORMITÉ DE LA SOUMISSION										
N°	**Documents et annexes à compléter et déposer avec la soumission sauf exception[1].**	**Particularité**	**À titre informatif**	**Formulaire à compléter**	**Signature requise**	**Version originale papier**	**Deux (2) copies papier de l'orignal**	**Sous scellé à insérer dans une enveloppe**	**Fichier non-altérable (PDF)**	**Fichier éditable**
1	Annexe 1 – Schéma de présentation de la soumission	Instructions pour le dépôt de la soumission	✓							
2	Annexe 2 – Attestation relative à la probité du soumissionnaire			✓	✓	✓				
3	Annexe 3 – Déclaration concernant les activités de lobbyisme exercées auprès de la Société relativement à l'appel d'offres	Ne pas oublier de cocher le choix approprié à la section 4 du formulaire		✓	✓	✓				
4	Annexe 4 – Engagement de l'alliance (soumission avec rapport qualité-prix)			✓	✓	✓				
5	Annexe 5 – Offre de prix			✓	✓	✓		✓		
6	Annexe 6 – Bordereaux de prix (3) (sous pli séparé)	i. Solution progicielle de type PGI ii. Infrastructures matérielles et logicielles iii. Services professionnels		✓	✓	✓		✓	✓	✓
7	Annexe 7 – Absence d'établissement au Québec	Requis seulement lorsque l'alliance (ou le membre de l'alliance) n'a pas d'établissement au Québec		✓	✓	✓				
	OU Attestation de Revenu Québec (ARQ)	ARQ requis suite au changement de règlementation en date du 1er mars 2016 et l'AMF ne substitue plus l'Attestation de Revenu Québec (ARQ)				✓				
8	Annexe 8 – Guide à l'intention des consultants qui accomplissent un mandat à la Société de l'assurance automobile du Québec	Prendre connaissance de cette annexe pour compléter l'annexe 9	✓							
9	Annexe 9 – Engagement de confidentialité	Non requis au dépôt de la soumission, voir article 6.9.2.	✓							

[1] À l'exception des documents fournis à titre informatif ou pour lesquels une mention est faite à cet effet

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

DOCUMENTS RELATIFS À L'ADMISSIBILITÉ ET LA CONFORMITÉ DE LA SOUMISSION										
N°	**Documents et annexes à compléter et déposer avec la soumission sauf exception[1].**	**Particularité**	**À titre informatif**	**Formulaire à compléter**	**Signature requise**	**Version originale papier**	**Deux (2) copies papier de l'orignal**	**Sous scellé à insérer dans une enveloppe**	**Fichier non-altérable (PDF)**	**Fichier éditable**
10	Annexe 10 – Fiche d'information sur la destruction des documents contenant des renseignements personnels		✓							
11	Annexe 11 – Attestation de destruction des renseignements personnels et confidentiels	À remettre 60 jours suivant la fin du contrat	✓							
12 & 12A	Annexe 12 – Environnement technologique de la Société		✓							
13	Annexe 13 – Actes criminels et infractions ayant un lien avec l'objet du mandat		✓							
14	Annexe 14 – Garantie de présence des ressources	À remettre à l'étape « E »		✓	✓	✓				
15	Annexe 15 – Cautionnement de soumission			✓	✓	✓				
16	Annexe 16 – Cautionnement d'exécution	(1) : À remettre avant la signature du contrat	✓	✓ **(1)**	✓ **(1)**	✓ **(1)**				
17	Annexe 17 – Liste des sous-contractants pour l'attestation de Revenu Québec et le RENA			✓	✓	✓				
18	Annexe 18 – Feuille de retour	À apposer pour identification de la soumission de l'alliance lors de son dépôt		✓		✓				
19	Autorisation à contracter par l'Autorité des marchés financiers					✓				
20	Attestation ou certificat de francisation					✓				
21	Copie du certificat d'enregistrement ISO 9001 :2008					✓				
22	Résolution de signature				✓	✓				

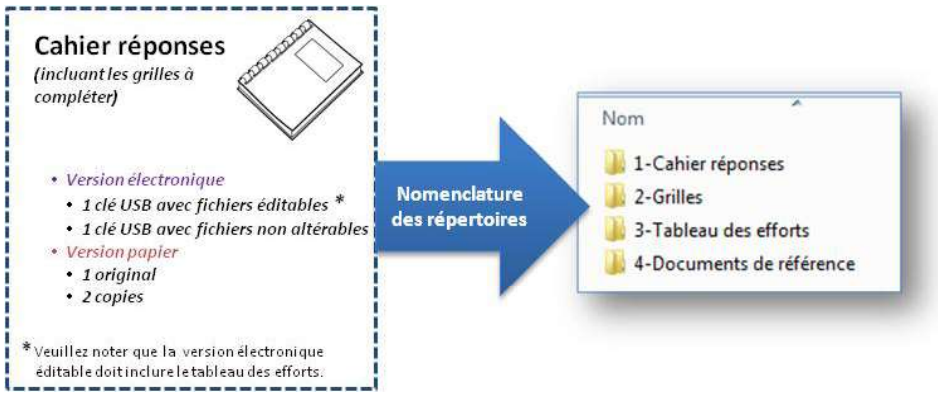
©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

CAHIER RÉPONSES ET GRILLES AFFÉRENTES						
N°	**Devis et grilles de la soumission à compléter et déposer**	**Particularité**	**Version originale papier**	**Deux (2) copies papier de l'original**	**Fichier non altérable (PDF) à inclure sur la clé USB des fichiers non altérables**	**Fichier éditable (Word / Excel) à inclure sur la clé USB des fichiers éditables**
23	Cahier réponses	Veuillez référer à la section 3.4 Instructions relatives au cahier réponses. Nom du fichier : *AO-C-P22899-3-nom alliance-Cahier réponses* **Toutes les grilles doivent avoir été insérées dans le cahier réponses.**	✓	✓	✓	✓
24	Grille A.1 Respects des orientations d'architecture d'entreprise	Veuillez référer au « *Tableau sommaire des grilles à compléter par l'alliance* » à la section 3.3.3 pour les instructions.			✓	✓
25	Grille F.1 Couverture des processus				✓	✓
26	Grilles F.2 – Fonctionnalité – Volet opérationnel (9 fichiers distincts)				✓	✓
27	Grille F.3 Fonctionnalités – Volet informationnel				✓	✓
28	Grille T.1 Thématiques relatives à l'infrastructure technologique				✓	✓
29	Grille T.2 Thématiques relatives à l'intégration et la cohabitation avec l'actuel				✓	✓
30	Grille T.3 Thématiques relatives à la solution informationnelle et ses outils				✓	✓
31	Grille T.4 Thématiques relatives au cycle de vie de la solution				✓	✓
32	Grille T.5 Thématiques relatives à la sécurité				✓	✓
33	Grille T.6 Thématiques relatives à la gestion des données				✓	✓
34	Grille CO.1 Thématiques relatives à la conversion				✓	✓

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

CAHIER RÉPONSES ET GRILLES AFFÉRENTES						
N°	**Devis et grilles de la soumission à compléter et déposer**	**Particularité**	**Version originale papier**	**Deux (2) copies papier de l'original**	**Fichier non altérable (PDF) à inclure sur la clé USB des fichiers non altérables**	**Fichier éditable (Word / Excel) à inclure sur la clé USB des fichiers éditables**
35	Chiffrier des tableaux des efforts (sommaire et détaillés)	Veuillez référer à la section 3.5.1.			✓	✓

NOMENCLATURE DES RÉPERTOIRES DES CLÉS USB DU CAHIER RÉPONSES
(format éditable et format non altérable)



©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2 CAHIER RÉPONSES (suite)

2.13 GRILLE SP.1 – SERVICES PROFESSIONNELS GLOBAUX

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

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

2.13.1 Organisation du programme et mécanismes de gouvernance (20 %)

Maximum de ~~dix (10)~~ quinze (15) pages

L'alliance doit présenter sa compréhension des besoins, son avis et les bonifications possibles qu'elle entend apporter à l'organisation globale du programme et aux mécanismes de gouvernance.

En fonction des informations fournies à la section **2.10.3 Organisation du programme et Mécanismes de gouvernance,** les réponses aux éléments suivants seront considérées :

a. La compréhension de l'alliance quant aux attentes de la Société en matière de services professionnels.

b. L'organisation (organigramme et composition de l'équipe) que l'alliance entend mettre en place considérant le modèle d'organisation présenté. La répartition optimale des ressources de l'alliance et de la Société pour l'ensemble du programme et par équipe.

c. L'adéquation et la complétude des rôles de « *coach* » et de « *team lead* ». L'identification d'autres ressources ayant un apport stratégique et les raisons qui le justifient.

d. L'avis sur les responsabilités identifiées pour chacune des équipes, les ajustements apportés et les raisons qui les justifient.

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

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

g. Prenant en compte les ajustements possibles proposés, la capacité de l'organisation globale du programme et des mécanismes de gouvernance :

    - d'atteindre les objectifs d'agilité, d'efficience et de vélocité souhaités;
    - d'assurer la cohérence et la cohésion au sein de l'ensemble du programme.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Réponse de l'alliance

a. La compréhension de l'alliance quant aux attentes de la Société en matière de services professionnels.

L'alliance comprend que, pour réaliser son programme de transformation, la Société se fonde sur l'acquisition d'une suite PGI, des infrastructures matérielles et logicielles requises ainsi que l'acquisition des services professionnels afférents, garantissant le succès de la mise en œuvre, de l'exploitation et de l'évolution future de la solution.

Plus précisément, en ce qui concerne les attentes de la Société en termes de services professionnels pour la mise en œuvre de la solution PGI, l'alliance comprend que ces services interviennent à toutes les étapes de conception, réalisation, déploiement, stabilisation et support post-implantation, de même que pour l'exploitation et l'évolution de la solution et ce, pour les axes de l'intégration fonctionnelle et technologique, de la gestion du changement, de la formation, des communications ainsi que l'encadrement méthodologique.

Les services professionnels interviennent aussi en support à la gestion et à la gouvernance du programme et dans l'ensemble des activités d'intégration et assurance qualité, d'organisation et de composition des équipes œuvrant sur les différents chantiers. L'expertise de l'alliance est également requise pour la conception du modèle organisationnel du Centre d'expertise.

Comme toile de fond à l'ensemble des services professionnels, l'alliance comprend que la Société veut s'adjoindre un interlocuteur unique; un partenaire offrant les meilleures compétences et expertises qui seront mises au service des lignes d'affaires de la Société pour atteindre les objectifs et les bénéfices visés. L'alliance souscrit aux principes d'organisation du programme et aux mécanismes de gouvernance proposés par la Société qui favoriseront et soutiendront un partenariat « gagnant-gagnant » essentiel à la réussite de la mise en œuvre du programme.

Voici un sommaire de notre compréhension des services professionnels requis par la Société :

Services d'intégration fonctionnelle	L'équipe d'intégration fonctionnelle de l'alliance est constituée de leaders, experts et spécialistes qui s'associeront aux équipes des processus d'affaires de la Société afin de concevoir et réaliser une mise en œuvre optimale des composants de la solution PGI et ce, jusqu'à son support post-implantation. Les ressources de l'alliance apportent également leur collaboration à l'élaboration, la conception et le soutien de la solution informationnelle ainsi qu'aux activités de conversion et d'amélioration des données.
Services d'intégration technologique	Les services d'intégration technologiques de l'alliance regroupent les « *Team leads* » et spécialistes chevronnées de différents domaines technologiques qui interviennent pendant la conception et la réalisation des livraisons du programme ainsi que leur soutien, maintenance et exploitation. Ces services comprennent l'architecture, l'ingénierie de l'infrastructure technologique soutenant la solution, la conception, réalisation et évolution de la solution opérationnelle grâce à l'apport de configurations avancées, enrichissements et personnalisations de la solution PGI. Ces services regroupent également l'ensemble des activités supportant la solution informationnelle, la migration des données, le soutien opérationnel, l'exploitation, l'entretien et l'évolution de l'infrastructure technologique et la gestion de la capacité.
Services de support à la transformation	L'alliance collaborera aux services de support à la transformation de la Société par son leadership et son expertise en organisation et réalisation des activités de gestion du changement, communications et formation. Ces services couvrent principalement l'élaboration de stratégies et analyses d'impacts, la réalisation et la diffusion et finalement l'évaluation et l'amélioration des services qui soutiennent la transformation.
Services d'assistance à la gestion et Intégration & assurance qualité	Les services de l'équipe d'intégration et de l'assurance qualité constituent l'élément pivot garantissant la vision globale et l'intégration des composants de la solution, la gestion de la qualité et de la conformité des livraisons durant l'ensemble du programme. L'expérience et le leadership des ressources de l'alliance et le respect des étapes prévues par la méthodologie assurent la coordination des déploiements applicatifs et technologiques, la coordination des processus de mise en production et de mise en opération de la solution et de son maintien et évolution. Les services d'assistance à la gestion du programme interviennent également dans l'équipe du Bureau de Programme afin d'assurer l'intégration de la méthodologie et de la stratégie de livraison avec les activités de planification, suivi, gestion contractuelle, reddition de comptes et suivi des bénéfices.

Dans les différentes équipes du programme, les « *Coachs* » et « *Team Leads* » de l'alliance interviennent en binôme des directeurs et leaders de la Société. Ces experts et spécialistes de l'alliance s'intègreront 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 programme. Cette collaboration des connaissances et expertises alliée un engagement mutuel de réussite soutiendront 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.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

b. L'organisation de l'équipe de l'alliance

L'alliance repose sur le partenariat solide LGS/IBM-SAP, qui au cours des 25 dernières années, a réalisé des projets de transformation organisationnelle de grande envergure. L'alliance dispose donc d'une pratique et d'une expertise manifestes et, par conséquent, se positionnent comme un partenaire de choix pour assister la Société à accroître son offre de service électronique, à améliorer sa performance opérationnelle et à faire évoluer ses solutions d'affaires. Cette transformation en profondeur de la Société est guidée notamment par :

- L'intégration des processus d'affaires et des applications autour d'une suite PGI standardisée au maximum;
- L'organisation du programme de transformation alignée sur des équipes naturelles des chantiers d'affaires et technologiques ainsi que des services de support à la transformation et à la gestion pour améliorer l'efficience et accélérer les prises de décision;
- 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.

L'organigramme de l'équipe de l'alliance pour l'ensemble du programme

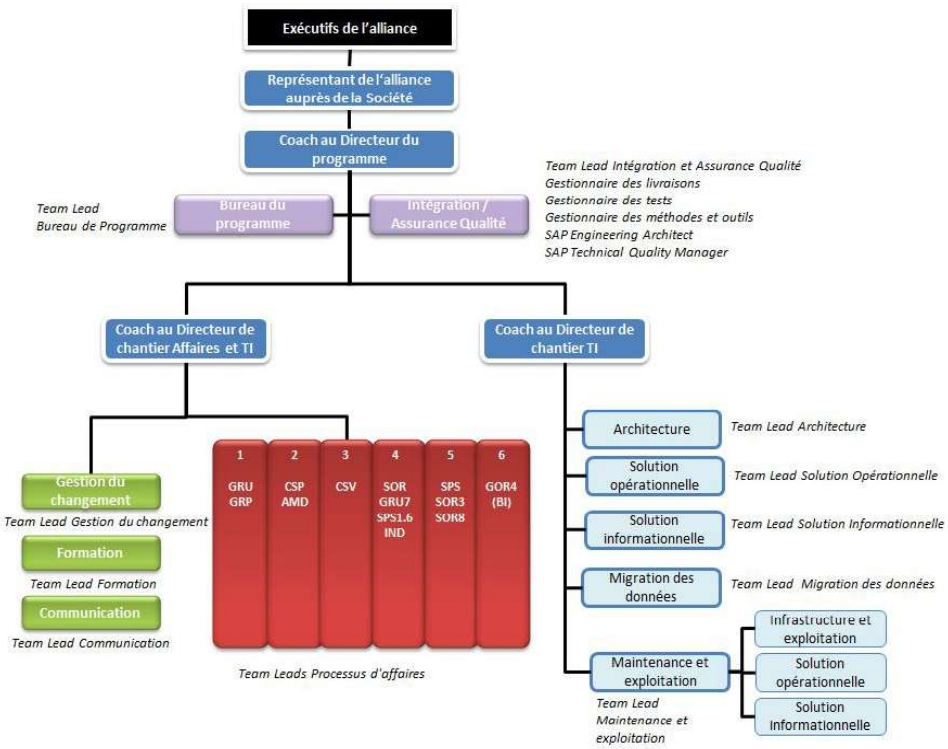


Figure 2.13.1.1 : Organigramme de l'équipe de l'alliance pour l'ensemble du programme

Compte-tenu des enjeux du programme, l'alliance croit, tout comme la Société, qu'une organisation matricielle des équipes présentées dans la structure organisationnelle tant de la Société que de l'alliance s'avère des plus appropriée pour le succès du programme.

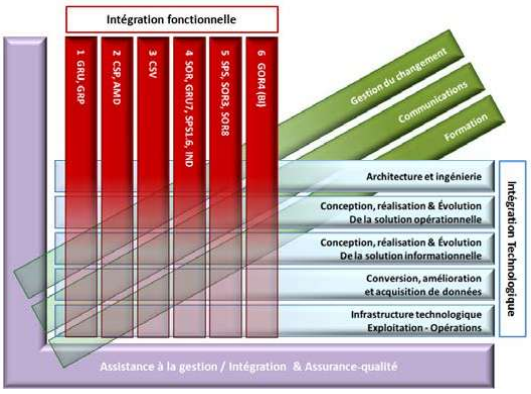
L'organisation matricielle, tel qu'illustrée à la figure suivante propose le partage du leadership de premier plan entre les différentes équipes d'intégration fonctionnelles (en rouge) et au second plan de façon transversale avec les équipes de spécialités technologiques (en bleu) et les équipes de support à la transformation (en vert) encadrées par les groupes possédant la vision globale du programme (en lilas).

Ce type d'organisation permet de réaliser un travail d'équipe multidisciplinaire en optimisant la réalisation de l'ensemble des travaux du programme.

En effet, ces équipes naturellement constituées autour de la mise en œuvre des processus opérationnels assurent la complétude des connaissances, expertises et talents de l'ensemble des équipes fonctionnelles, technologiques et de support à la transformation. Cette structure matricielle favorise un partage des responsabilités et facilitent l'implication des divers intervenants de la Société et de l'alliance.

Cette structure s'appuie sur le modèle d'équipe supporté par la méthodologie IBM (voir section 2.13.2) dont l'alliance a déjà expérimenté l'utilisation avec succès.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015



Chaque ressource de l'alliance collaborant à la mise en œuvre du programme de transformation est ainsi rattachée à un regroupement de processus d'affaires (en rouge), à un service de transformation (en vert) ou à un service technologique (en bleu). Ces services sont pilotés par les « *Team Leads* » qui ont pour mission d'agir à titre de chargé de projet de leur équipe, de lui apporter soutien, expertise et encadrement, de solutionner les enjeux et d'assurer la disponibilité de ressources compétentes au moment opportun.

Figure 2.13.1.2 : Organisation matricielle des équipes du programme

La composition des équipes dans le cadre des livraisons de l'ensemble du programme

Les équipes assignées à chaque livraison de la mise en œuvre du programme, tant pour l'alliance que pour la Société, sont constituées de ressources provenant des divers services (intégration fonctionnelle, intégration technologique, support à la transformation et intégration ainsi que l'assurance qualité) en fonction des compétences et de la capacité requises pour la livraison.

Lors de la livraison des processus d'affaires compris dans une livraison et dans les lots de travail dont la livraison se compose, les activités de définition, configuration et enrichissement des composants sont effectuées par des équipes de travail multidisciplinaires, rassemblant les membres de plusieurs domaines selon une organisation du travail de type Agile sur laquelle est basée la méthodologie IBM Ascend.

Le diagramme ci-dessous illustre un exemple de composition d'une équipe multidisciplinaire :

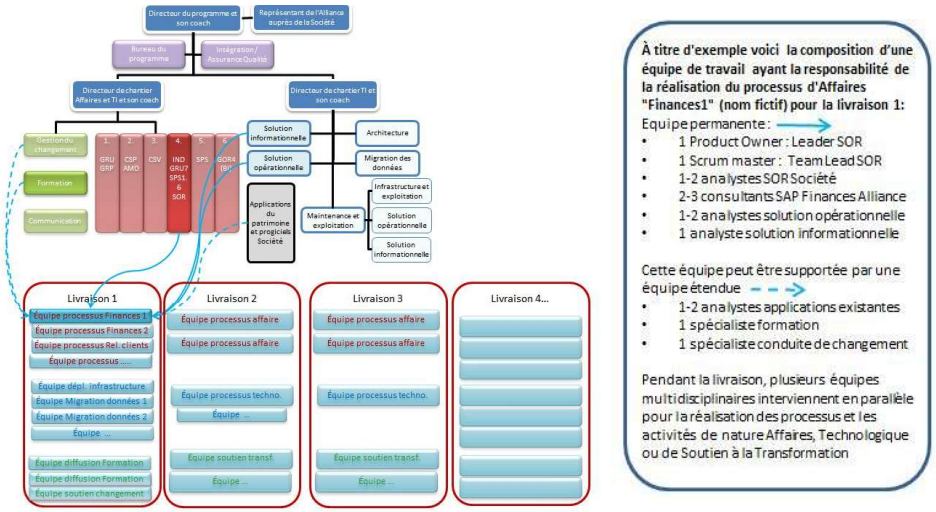


Figure 2.13.1.3 : Exemple de la composition d'une équipe multidisciplinaire

Dans une dynamique de réalisation en mode Agile, les groupes multidisciplinaires sont constitués pour répondre à des groupes d'exigences de nature plutôt affaires, technologique ou de soutien à la transformation. En fonction de la portée du travail assigné à un groupe, les ressources appropriées seront rassemblées à partir des services correspondants.

Chaque groupe de travail est encadré par un « Product Owner » et un « Scrum Master ». Par exemple, dans le cas d'un groupe multidisciplinaire axé sur la mise en œuvre de processus d'affaires, le « Product Owner », est généralement le Leader de la Société assigné à l'équipe d'intégration fonctionnelle correspondante et le « Scrum Master » est généralement le « Team lead » de l'alliance pour cette équipe.

Chaque équipe est autonome dans l'organisation et le traitement de sa liste des items du carnet de produits (*Backlog*) qui lui a été attribuée. Chaque item correspond généralement à un processus individuel pour lequel le groupe de travail multidisciplinaire est responsable de mettre en œuvre la solution appropriée.

Cette étroite collaboration entre les ressources des équipes d'intégration fonctionnelle, technologique et de support à la transformation permet d'optimiser la cohérence des actions du programme, d'accélérer la prise de décision et de livrer selon les priorités dictées par les équipes d'intégration fonctionnelle qui sont à même d'identifier la valeur ajoutée aux processus.

La répartition optimale des ressources de l'alliance et la Société pour l'ensemble du programme et par équipe

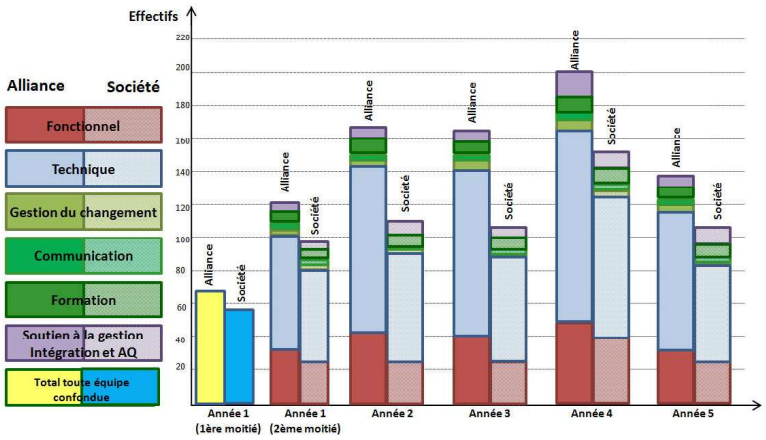
Les besoins de ressources en termes de profil et de nombre évolueront au fil du programme selon le contenu des livraisons mais également en fonction de la montée en puissance de la participation active des équipes de la Société.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

De fait, le transfert de connaissances réalisé de façon soutenue et continue pendant les différentes phases de chaque livraison augmente progressivement le niveau d'autonomie des ressources de la Société. Conséquemment, la proportion des efforts réalisés par les ressources de la Société et de l'alliance bascule au cours des cinq (5) années de la mise en œuvre de la solution.

Le diagramme suivant illustre l'évolution du nombre moyen de ressources pour chaque année de réalisation du programme de transformation (années de 1 à 5, l'année 1 étant répartie en deux moitiés pour tenir en compte la livraison 0). Le chiffre indiqué exprime une moyenne du nombre d'ETC par équipe à l'intérieur d'un an; ce chiffre peut fluctuer à l'intérieur de l'année selon le plan de livraison.

Le nombre d'effectifs de chaque année est représenté par deux barres, afin de mettre en évidence la répartition entre les ressources de la Société et celles de l'alliance. À noter que le diagramme n'inclut pas les ressources de l'équipe de maintenance et exploitation:



	Année 1 (1ère moitié)		Année 1 (2ème moitié)		Année 2		Année 3		Année 4		Année 5	
	Société	Alliance	Société	Alliance	Société	Alliance	Société	Alliance	Société	Alliance	Société	Alliance
Fonctionnel			24 ETC	31 ETC	28 ETC	43 ETC	25 ETC	40 ETC	39 ETC	51 ETC	25 ETC	35 ETC
Technique			55 ETC	70 ETC	66 ETC	100 ETC	63 ETC	101 ETC	84 ETC	116 ETC	60 ETC	82 ETC
Gestion du changement			2 ETC	2 ETC	2 ETC	3 ETC	2 ETC	3 ETC	4 ETC	4 ETC	3 ETC	3 ETC
Communications			2 ETC	2 ETC	2 ETC	2 ETC	2 ETC	2 ETC	4 ETC	4 ETC	3 ETC	3 ETC
Formation			5 ETC	6 ETC	5 ETC	7 ETC	7 ETC	8 ETC	10 ETC	11 ETC	7 ETC	5 ETC
Soutien à la gest, intégration, AQ			8 ETC	10 ETC	8 ETC	11 ETC	9 ETC	11 ETC	11 ETC	14 ETC	8 ETC	11 ETC
Total	***58 ETC***	***67 ETC***	***96 ETC***	***121 ETC***	***112 ETC***	***166 ETC***	***108 ETC***	***165 ETC***	***152 ETC***	***200 ETC***	***106 ETC***	***138 ETC***
Total	**125 ETC**		**217 ETC**		**278 ETC**		**273 ETC**		**352 ETC**		**244 ETC**	

Figure 2.13.1.4(a) : Illustration et tableau de la répartition des ressources de la Société et de l'alliance pour chaque année de réalisation du programme de transformation

Par ailleurs après chaque mise en production, une partie des ressources de la Société et de l'alliance provenant des équipes de travail multidisciplinaire joindront l'équipe de maintenance et exploitation afin d'apporter la connaissance et la compétence nécessaires au support des fonctionnalités nouvellement déployées. Le tableau suivant présente la composition de l'équipe de maintenance et exploitation pendant les années de 1 à 5:

	Année 1		Année 2		Année 3		Année 4		Année 5	
	Société	Alliance	Société	Alliance	Société	Alliance	Société	Alliance	Société	Alliance
Fonctionnel	-	-	-	4 ETC	9 ETC	6 ETC	12 ETC	10 ETC	13 ETC	6 ETC
Technique	-	-	-	7 ETC	7 ETC	12 ETC	8 ETC	16 ETC	7 ETC	17 ETC
Soutien à la gest, intégration, AQ	-	-	-	5 ETC	20 ETC	9 ETC	27 ETC	11 ETC	24 ETC	9 ETC
Total	***-***	***-***	***-***	***16 ETC***	***36 ETC***	***27 ETC***	***47 ETC***	***37 ETC***	**44 ETC**	**32 ETC**
Total		**-**	**16 ETC**		**63 ETC**		**84 ETC**		**76 ETC**	

Figure 2.13.1.4(b) : Tableau de la répartition des ressources de la Société et de l'alliance pour l'équipe de maintenance et exploitation pendant les années de 1 à 5.

Les détails de la répartition des ressources pour la période d'exploitation (années 6 à 10), sont fournis à la section 2.21.

c. L'adéquation et la complétude des rôles de « *Coach* » et de « *Team Lead* »

Rôles de « *Coach* »

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 programme (Directeur du programme, Directeur du chantier *Affaires et TI*, Directeur du chantier *TI*) soient soutenus par des « *Coachs* » 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 « Coachs » appuient les Directeurs 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.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Par ailleurs, les « *Coachs* » 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 « *Coachs* » travaillent en étroite collaboration avec tous les « *Team Leads* » 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.

Rôles de « *Team Lead* »

Au sein de son équipe, le « *Team Lead* » 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 « *Team Leads* » assurent également un rôle de gestionnaire d'un groupe de travail (« *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 « *Team Lead* » du domaine correspondant qui est chargé de la coordination de ces groupes (voir la figure présentée à la réponse **g.** de la présente section).

Un des rôles importants du « *Team Lead* » est de superviser la prise en charge et la réalisation de la liste des besoins rattachés à son domaine qui constituent son 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.

Rôles stratégiques d'autres ressources proposées par l'alliance

- **Rôle de Gestionnaire des livraisons**

  Gestionnaire en charge du processus de construction des livraisons, de la gestion de la configuration de la solution et de la migration des lots à travers les divers environnements de développement (DEV), assurance-qualité (QA), pré-production et la mise en production finale des livraisons ; il joue un rôle de leadership au sein du comité de mise en production.

- **Rôle de Gestionnaire des tests**

  Gestionnaire en charge de définir la stratégie de tests, participer et approuver le développement des gabarits de tests, assurer la préparation des environnements de tests, préparer les plans et procédures de tests, gérer les divers cycles de tests et assurer l'adhésion aux méthodes et outils établis. Ce gestionnaire joue un rôle important dans le processus d'acceptation de la solution par la Société.

- **Rôle de Gestionnaire – Méthodes et outils**

  Gestionnaire en charge de gérer le processus d'élaboration des méthodes de travail incluant les gabarits et outils. Il assure l'utilisation d'une méthodologie de travail uniforme et intégrée dans l'ensemble du projet. Il a également responsable de vérifier périodiquement des biens livrables (audits) afin de vérifier leur conformité aux exigences du programme. Ce gestionnaire joue un rôle de leadership au sein du comité des méthodes et outils.

- **Rôle « SAP-Engineering Architect » (EA)**

  Le « *SAP-Engineering Architect* » est une ressource fournie par l'éditeur, en complément au « *Coach* » au Directeur de chantier *TI*. Il dispose de contacts directs avec la structure de support de l'éditeur (*SAP Active Global Support*) et sera l'acteur privilégié pour les activités suivantes :

  - Supervision de la solution client afin de s'assurer qu'elle soit conforme au standard SAP et soit gérée de façon optimale pour en retirer un maximum de valeur et escalader vers l'organisation *SAP Active Global Support* si besoin;
  - Définition des chemins d'escalade appropriés pour donner un maximum de visibilité à l'engagement de support;
  - Documentation de la performance des indicateurs spécifiques à l'éditeur et présentation des tableaux de bord aux instances de gouvernance;
  - Contrôles réguliers sur l'engagement et la qualité des prestations *SAP Premium Engagement*.

- **Rôle « SAP-Technical Quality Manager » (TQM)**

  Le « *SAP-Technical Quality Manager* » (TQM) est fourni par l'éditeur. Il s'agit d'une ressource supplémentaire intégrée au service d'Intégration et Assurance qualité en appui du Gestionnaire des livraisons. En complément des activités d'intégration fonctionnelle, il a pour mission de :

  - Avoir une compréhension approfondie du contexte de la Société; processus métier, intégration des composants de la solution, intégrations (permanentes et temporaires) de la solution aux applications patrimoniales de la Société, échanges avec les partenaires, enjeux technologiques, ressources clés, etc.;
  - Validation de l'utilisation des bonnes pratiques de l'éditeur, notamment l'utilisation maximale de la solution PGI « vanille »;
  - Validation de conception et recommandations relatives à l'architecture des composants d'intégration et du code personnalisé;
  - Préparer, coordonner et faire le suivi des demandes auprès de l'éditeur selon priorités du programme;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Identifier et analyser les risques techniques potentiels et assurer leurs résolutions et suivis pour garantir une solution optimale;
- Prendre en charge l'innovation dans la solution avec une veille technologique des nouvelles solutions SAP et les meilleures pratiques de personnalisation.

Rôles « Architectes applicatifs »

Les architectes applicatifs du service d'architecture ont une vision complète du paysage SAP ainsi que des échanges avec les autres systèmes et applications de la Société. Ils définissent la dynamique de mise en œuvre des différentes interfaces et le délestage des applications remplacées afin d'assurer la maîtrise des données et la continuité des services.

d. L'avis sur les responsabilités identifiées pour chacune des équipes, les ajustements apportés et les raisons qui les justifient.

L'alliance appuie totalement la répartition des responsabilités entre les différentes équipes du programme, telle que présentée au Tableau 16 de l'appel d'offres.

Par ailleurs, l'alliance considère que la Société a été très avisée d'inclure les spécialistes des domaines d'affaires aux équipes fonctionnelles et de leur accorder le leadership au sein de ces équipes naturelles. Cette orientation est conforme à l'approche de travail Agile que nous proposons avec la méthodologie d'implantation IBM Ascend. Ainsi, les responsabilités de conception et de construction sont portées par les groupes de travail Scrum. Au sein de ces équipes multidisciplinaires, les ressources de chaque service apporteront leurs expertise et connaissance nécessaires à la réalisation des activités telles que décrites dans l'appel d'offres.

En complément, l'alliance propose d'amender quelque peu les responsabilités décrites à l'appel d'offres avec les justifications suivantes :

- Intégration fonctionnelle

  En complément aux responsabilités énoncées dans l'appel d'offres, les ressources rattachées aux équipes d'intégration fonctionnelle sont responsables de capturer les transactions lors des étapes de simulation pour établir les intrants des cas d'essais à automatiser.

  Elles contribuent également aux travaux de migration de données en exécutant les essais de conversion et l'analyse des rejets avec le support des experts en migration de données.

  Enfin, dans le cadre de l'organisation Agile du travail, en plus de porter la responsabilité d'assurer la couverture des besoins fonctionnels par la solution, ils établissent la priorisation du carnet de produits (*Backlog*) et contribuent aux planifications, revues et rétrospectives d'itérations.
- Intégration technologique / Architecture et ingénierie

  En complément aux responsabilités énoncées dans l'appel d'offres, les ressources du service d'architecture comprennent également des architectes applicatifs qui ont une vision complète du paysage SAP ainsi que des échanges avec les autres systèmes et applications de la Société. Ils définissent la dynamique de mise en œuvre des différentes interfaces et le délestage des applications remplacées afin d'assurer la maîtrise des données et la continuité des services.
- Intégration technologique / Infrastructure technologique – Exploitation - Opérations

  L'alliance propose d'identifier ce service sous le nom de « Maintenance et exploitation » sous la responsabilité d'un Leader et « *Team Lead* » Maintenance et exploitation. À l'intérieur de ce service, on retrouve trois équipes distinctes :
  - Équipe de soutien à l'infrastructure et à l'exploitation;
  - Équipe de soutien à la solution opérationnelle;
  - Équipe de soutien à la solution informationnelle.
- Gestion du changement / Communications / Formation

  L'alliance propose que le leader et le « *Team Lead* » de la gestion du changement assurent la coordination de l'ensemble des activités de gestion du changement, communications et formation. Le pilotage des activités de communications et de formation par les gestionnaires de la gestion du changement assure une meilleure synergie des équipes et l'obtention des gains d'efficacité. Les gestionnaires et spécialistes de la gestion du changement agissent comme points de contact principal auprès des équipes d'intégration fonctionnelle et technologique et travaillent avec les communications et la formation pour propager une vision commune de la solution.

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

L'organisation matricielle facilite la circulation de l'information suivant les axes fonctionnels et hiérarchiques du programme. 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 entre 2 et 4 semaines suivant les phases du programme.

La coordination de l'ensemble des groupes de travail et leur intégration au reste du programme est confiée aux instances de gouvernance suivantes reprises sommairement ci-dessous et décrites dans le Tableau 17 de l'appel d'offres :

COMITÉ DIRECTEUR DU PROGRAMME
Assure, avec l'implication d'exécutifs d'un niveau stratégique, le pilotage et la supervision des enjeux majeurs du programme dans son ensemble.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

COMITÉ DE GESTION DU PROGRAMME
Assure une vision intégrée du programme pour garantir la cohérence et la cohésion des travaux réalisés par les différentes équipes du chantier Affaires et TI, de même que ceux sous la responsabilité du chantier TI. Nous proposons qu'il intègre également le « Team Lead » du domaine Maintenance et exploitation responsable du Centre d'expertise.
COMITÉ DE GESTION CHANTIER AFFAIRES ET TI
Assure la couverture fonctionnelle et la cohérence de la solution par rapport aux processus métiers. Nous proposons que ce comité, tel qu'il est décrit dans l'appel d'offres, se réunisse à chaque sprint, soit toutes les 2 à 4 semaines. Afin d'assurer un suivi régulier et systématique des activités d'intégration, nous proposons également la mise en place d'un sous-comité appelé comité d'intégration fonctionnel, se limitant à couvrir les aspects opérationnels du chantier Affaires et TI, qui se réunira chaque semaine où le comité de gestion chantier Affaires et TI ne se tiendra pas (voir description complète ci-dessous). De plus, afin de respecter le principe de complémentarité, nous proposons que le « Coach » au Directeur de programme et le « Team Lead » de l'équipe Intégration & Assurance Qualité participent à ce comité.
COMITÉ DE GESTION CHANTIER TI
Gère le suivi et la coordination des groupes de travail TI. Nous proposons que ce comité se réunisse à chaque itération, soit toutes les 2 à 4 semaines selon les phases de la méthodologie. Afin d'assurer un suivi régulier et systématique des activités d'intégration technique nous proposons également la mise en place d'un sous-comité appelé comité d'intégration technique, se limitant à couvrir les aspects opérationnels du chantier TI, qui se réunira chaque semaine où le comité de gestion chantier TI ne se tiendra pas (voir description complète ci-dessous). De plus, afin de respecter le principe de complémentarité, nous proposons que le « Coach » au Directeur de programme et le « Team Lead » de l'équipe Intégration & Assurance Qualité participent à ce comité.

En complément aux comités mentionnés ci-dessus, afin de supporter adéquatement leur travail, nous proposons la création de six (6) autres comités à vocation spécifique :

	COMITÉ INTÉGRATION FONCTIONNELLE	RESPONSABILITÉS
COMPOSITION	• Leaders et « *Team Leads* » Intégration fonctionnelle • Leader et « *Team Lead* » Intégration et assurance qualité • Leader et « *Team Lead* » Gestion du changement • Leaders et « *Team Leads* » des domaines Intégration technologique (au besoin) • Responsables systèmes et applications existants (au besoin)	Sous-comité du comité de gestion chantier *Affaires et TI* • Focus sur le suivi des aspects opérationnels du chantier *Affaires et TI* • Plan de réalisation et l'intégration des travaux Affaires (suivi des éléments fonctionnels du carnet de produits (*Backlog*)) • Activités de gestion de changement de l'organisation en alignement avec les processus d'affaires • Cohérence des scénarios et processus d'affaires entre eux • Détail des travaux de configuration de la solution
FRÉQ	À chaque semaine, lorsque la réunion du comité de gestion chantier Affaires et TI n'a pas lieu	
	COMITÉ INTÉGRATION TECHNIQUE	**RESPONSABILITÉS**
COMPOSITION	• Leaders et « *Team Leads* » des domaines Intégration technologique • Leader et « *Team Lead* » Intégration et assurance qualité • « *SAP - Engineering Architect* » • Responsables systèmes et applications existants (si besoin)	• Focus sur le suivi des aspects opérationnels du chantier *TI* • Plan de réalisation et d'intégration des travaux TI (suivi des éléments technologique du carnet de produit (*backlog*)) • Mise en place des infrastructures • Cohérence des environnements applicatifs SAP • Communication entre la suite PGI et les systèmes et applications existantes • Détail des travaux de conversion, d'amélioration et d'acquisition des données
FRÉQ	À chaque semaine, lorsque la réunion du comité de gestion chantier *TI* n'a pas lieu.	
	COMITÉ MISE EN PRODUCTION	**RESPONSABILITÉS**
COMPOSITION	• Directeur du programme et son « *Coach* » • Directeur de chantier *Affaires et TI* et son « *Coach* » • Directeur de chantier *TI* et son « *Coach* » • Leader et « *Team Lead* » Intégration et assurance qualité • Gestionnaire des livraisons • « *SAP-Technical Quality Manager* » • « *SAP-Engineering Architect* » • « *Team Lead* » Maintenance et exploitation • 1 membre de chaque groupe de travail (au besoin) • Responsables systèmes et applications existants (au besoin)	• Assurer l'ensemble de l'organisation des mises en production et arrimage avec les processus de la Société • Lister et planifier les activités de bascule : solution, données, formation, communications… • Définir les critères de mise en production • Établir des plans de retour arrière • Valider les mises en production (go / no-go) • Gérer le cycle de vie de la solution en intégrant les activités projet et support

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

FRÉQ	À chaque itération durant les phases de réalisation, soit toutes les 2 à 4 semaines À chaque semaine, durant les phases de déploiement de la solution.	
	COMITÉ GESTION DES RISQUES	**RESPONSABILITÉS**
COMPOSITION	• Directeur du programme et son « *Coach* » • Vice-présidente ASRR • Directeur de Chantier *Affaires et TI* et son « *Coach* » • Directeur de chantier *TI* et son « *Coach* » • Leader et « *Team Lead* » du Bureau de programme • Leader et « *Team Lead* » Intégration et assurance qualité • « *SAP-Technical Quality Manager* » • « *SAP-Engineering Architect* »	• Identifier, consolider et prioriser les risques • Proposer et mettre en œuvre des plans d'action de mitigation • Revoir périodiquement les risques et les actions de mitigation • Assurer la gestion des contingences
FRÉQ	*Toutes les 1 à 2 itérations, soit toutes les 4 à 8 semaines.*	
	COMITÉ ASSURANCE QUALITÉ	**RESPONSABILITÉS**
COMPOSITION	• Directeur du programme et son « *Coach* » • Directeur de chantier *Affaires et TI* et son « *Coach* » • Directeur de chantier *TI* et son « Coach » • Leader et « *Team Lead* » Intégration et assurance qualité • Gestionnaires des tests • « *SAP-Engineering Architect* » • « *SAP-Technical Quality Manager* » • 1 membre de chaque groupe de travail (au besoin)	• Approuver le plan d'assurance qualité et ses évolutions • Valider à chaque fin de phase la conformité de l'ensemble des livrables (pré-validés à chaque itération par les groupes de travail Scrum) Émettre des recommandations et suivre : • La définition des plans de tests pour couvrir les requis d'affaires et technologiques • Le niveau de couverture des essais automatisés • L'exécution des plans d'essais et la correction des anomalies
FRÉQ	Toutes les 2 itérations, soit toutes les 4 à 8 semaines. À chaque itération lorsque les tests sont intensifs, soit toutes les 1 à 2 semaines.	
	COMITÉ MÉTHODES ET OUTILS	**RESPONSABILITÉS**
COMPOSITION	• Directeur du programme et son « *Coach* » (optionnels) • Directeur de chantier *Affaires et TI* et son « *Coach* » • Directeur de chantier *TI* et son « *Coach* » • Leader et « *Team Lead* » Intégration et assurance qualité • Gestionnaire Méthodes et Outils • Leader et « *Team Lead* » Bureau du programme • 1 membre de chaque groupe de travail (au besoin)	Émettre des recommandations et suivre : • Ajustements aux méthodes de travail • Ajustement aux gabarits • Mise en œuvre des outils (documentation, gestion de projet, communication, tests, accélérateurs) • Adoption de la méthodologie à l'intérieur de la Société • Respect et évolution des standards
FRÉQ	Toutes les 2 itérations, soit toutes les 4 à 8 semaines (au minimum durant les 2 premières livraisons)	

L'ensemble des instances de gouvernance est présenté dans le diagramme suivant :

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

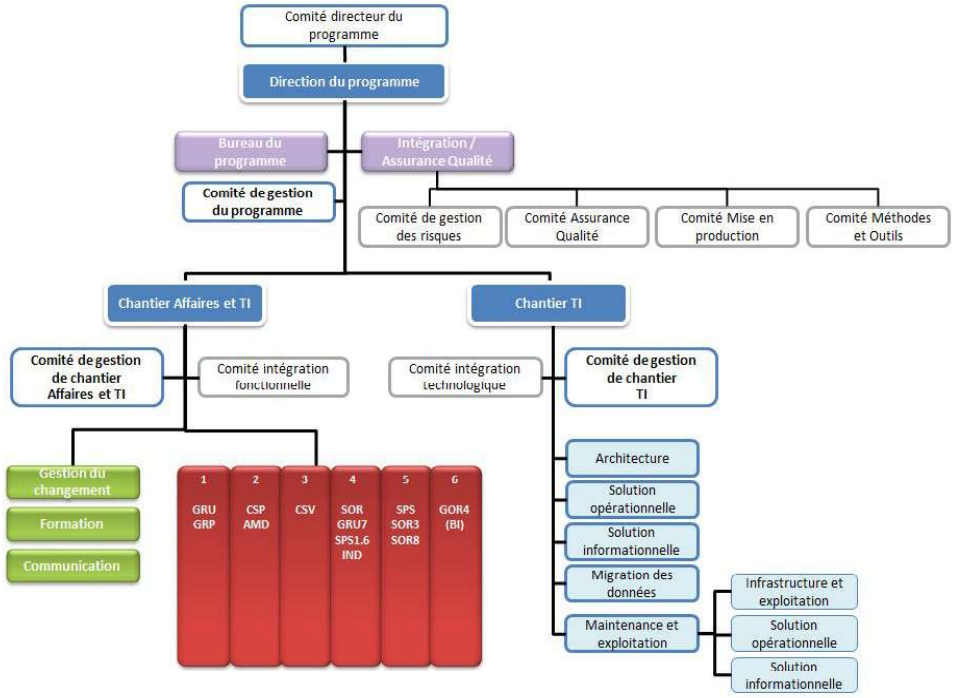


Figure 2.13.1.5 Instances de gouvernance du programme

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

Compte tenu de l'envergure, de la durée et du nombre d'intervenants du chantier de transformation de la Société, l'alliance se doit de mettre en place une structure et des mécanismes de manière à assurer que la qualité de sa prestation globale de services respecte et surpasse la satisfaction du client.

Cette garantie est assurée par la mise en place d'une structure de gouvernance au sein de l'alliance en miroir de celle du programme.

La concrétisation de la relation d'affaires et l'apport de la valeur ajoutée est assurée par l'identification d'un exécutif de l'alliance qui agit en tant que Représentant auprès de la Société et qui est l'interlocuteur privilégié du Vice-président TI. Le Représentant ainsi que les exécutifs des différents partenaires de l'alliance sont réunis au sein du comité directeur de l'alliance.

- Stratégie d'unicité de direction et de cohésion des actions des ressources

Le Représentant de l'alliance est responsable du contrat au sein du comité directeur de l'alliance. Il est supporté sur le programme par les trois « *Coachs* » (« *Coach* » au Directeur de Programme, « *Coach* » au Directeur du chantier *Affaires et TI*, « *Coach* » au Directeur du chantier *TI*) et les « Team Leads » du Bureau du programme et de l'Intégration et assurance qualité qui agissent en tant que principaux responsables de la prestation de services de l'alliance.

Cette structure permet également d'assurer au programme un accès à l'expertise LGS/IBM-SAP dans toutes les différentes facettes des chantiers du programme sans multiplier les intervenants et en assurant la cohérence et la cohésion des actions.

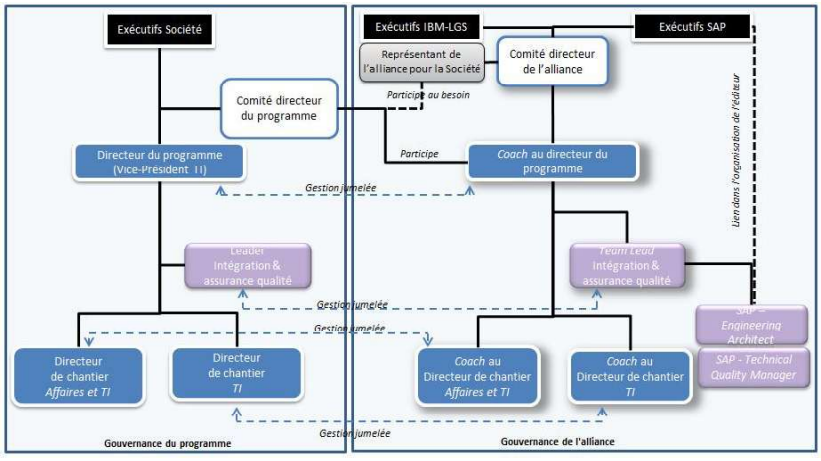


Figure 2.13.1.6 : Gouvernance interne de l'alliance en miroir à l'organisation du programme

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- **Comité directeur de l'alliance**
  Composé d'exécutifs provenant des organisations composant l'alliance, ce comité a pour mission de garantir l'harmonisation des objectifs et fixer ou arbitrer les priorités à l'intérieur de l'alliance. Le Représentant de l'alliance siège sur ce comité.

- **Mécanismes de gestion des actions des ressources**

  Les « *Coachs* », supportés par les « *Team Leads* » du Bureau du programme et de l'Intégration et assurance qualité, sont en contact direct et permanent avec l'ensemble des « *Team Leads* » des équipes fonctionnelles, technologiques et de support à la transformation et assurent ainsi la diffusion des informations et des décisions d'une manière cohérente et unique vers l'ensemble du personnel de l'alliance.

g. Prenant en compte les ajustements possibles proposés, la capacité de l'organisation globale du programme et des mécanismes de gouvernance.

Agilité dans les mécanismes de gouvernance

Les processus de gouvernance couvrent les catégories telles que la mission et les principes, l'organisation, les processus, les indicateurs de mesure, les rôles et responsabilités, l'application des politiques et règlements.

L'organisation de gouvernance de notre proposition se base sur une approche qui prône l'efficacité et la rentabilité en favorisant la latitude des actions des équipes de réalisation plutôt qu'un contrôle et une gestion serrés.

Les mécanismes privilégiés, pour assurer la rapidité d'exécution des actions, se basent sur l'extension des mécaniques Agile à grande échelle :

- À l'intérieur d'une livraison, les travaux d'un même regroupement de processus d'affaires peut nécessiter une répartition en plusieurs groupes de travail multidisciplinaires. Ces groupes ont un lien fort entre eux puisqu'ils travaillent sur les mêmes processus, la même solution et ont des compétences similaires. Pour optimiser la coordination et l'efficacité d'action, un niveau « Scrum de Scrum » assure de répondre aux questions communes, d'aligner les décisions et éventuellement de basculer des éléments du carnet de produits (*Backlog*) d'un groupe de travail à l'autre;
- Les comités d'intégration fonctionnelle et d'intégration technologique élargissent cette approche à l'intégration et à l'arrimage de travaux de natures différentes à l'intérieur d'une livraison. Ils supportent aussi les comités de gestion *Affaires et TI* et *TI* pour les activités opérationnelles;
- La cohérence par rapport à la vision globale du programme est assurée au niveau du comité de gestion de programme.

Cette approche permet ainsi de reproduire la même dynamique Agile à plusieurs niveaux de l'organisation et contribue à garantir la cohésion dans les actions.

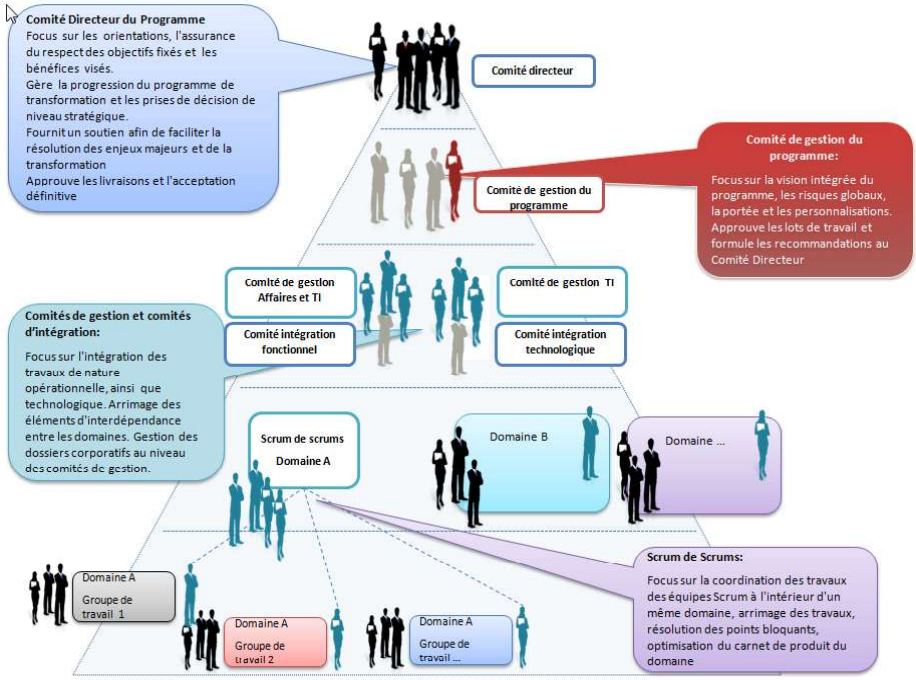


Figure 2.13.1.7 : Niveaux de gouvernance du programme

Rapidité d'exécution des actions

La méthodologie IBM Ascend basée sur approche par prototypage et une organisation du travail Agile offre aux équipes opérationnelles un maximum d'autonomie et d'efficience. Le modèle de gouvernance proposé favorise les interactions fréquentes et les rétroactions transparentes, ce qui permet aux gestionnaires d'être informés immédiatement et, le cas échéant, de prendre les mesures nécessaires dans les meilleurs délais.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Des mécanismes d'escalades clairs seront par ailleurs définis au démarrage du programme et inscrits au plan d'assurance qualité afin d'assurer que les décisions sont prises et les actions réalisées conformément aux besoins du programme.

Capacité de l'organisation d'assurer la cohésion des actions

Les éléments clés qui assurent la cohésion des actions à l'intérieur du programme sont les suivants :

- Une gouvernance Agile dont la mission est la création d'une organisation du travail promouvant l'efficacité des équipes à tous les niveaux du programme, tout en garantissant l'intégration des travaux et la livraison de la valeur pour l'organisation;
- Une approche de gestion jumelée (« *two in a box* ») des gestionnaires et de leurs « *Coach* » basée sur l'établissement d'une vision et des objectifs communs, de la communication ouverte et d'une confiance mutuelle;
- La synergie des pratiques SAP et LGS/IBM éprouvées depuis les 25 dernières années dans de nombreux projets d'envergure et focalisées sur la rigueur dans l'atteinte des standards de qualité;
- La complémentarité des équipes de la Société et de l'alliance alliant les expertises métier et TI dans un esprit collaboratif;

  L'arrimage et l'intégration des travaux des différentes équipes via une communication constante des leaders et « *Team Leads* »;
- Le travail par prototypage permettant de démontrer et valider rapidement les processus dès les premières itérations de conception facilitant ainsi l'intégration des connaissances et compétences complémentaires et ainsi éviter les incompréhensions et délais;
- Un transfert de connaissances soutenu et continu assurant une autonomie progressive des ressources de la Société de la solution;
- Une attention particulière dédiée à l'adoption, par les membres des équipes de travail de tous les domaines, à une seule approche méthodologique de gestion des processus de qualité.

En fonction des informations fournies à la section **2.10.10 Services professionnels requis**, l'alliance doit élaborer le modèle d'organisation du ***Centre d'expertise de la solution***. Les éléments suivants seront considérés :

- Démarche de conception du Centre d'expertise;
- Composantes du modèle d'organisation considérées
- Expertise de l'alliance dans la réalisation de modèle d'organisation d'un Centre d'expertise;
- Efforts dévolus pour ce dossier (efforts inclus au Tableau des efforts – section 2.13.6.3 du Cahier-réponses

Réponse de l'alliance

Qu'est-ce qu'un Centre d'expertise?

Un Centre d'expertise est une organisation à l'intérieur de l'entreprise qui fournit un support à une implantation efficiente, aux améliorations et à l'entretien des processus d'affaires. Il constitue aussi un moteur de transparence et de gestion de la qualité par rapport à l'implémentation de la solution SAP et au déroulement des processus d'affaires critiques à la mission de l'organisation.

Un Centre d'expertise SAP offre le soutien applicatif et technologique aux environnements de production, établit un référentiel pour la gestion de la solution applicative, optimise le processus de gestion de la qualité pour toutes les unités d'affaires et assure que toutes les évolutions technologiques et applicatives sont reçues directement de la part de l'éditeur SAP pour éviter des modifications logicielles non nécessaires.

Le Centre d'expertise opère selon les modèles de services ITIL et CMMi basés sur des contrats de niveau de service avec des paramètres mesurables permettant la reddition des comptes.

Démarche de conception du Centre d'expertise

La démarche de conception du Centre d'expertise peut s'illustrer à travers les étapes suivantes :

- Définition et dans la documentation des processus de support :
  - Le support à l'exploitation (surveillance et contrôle de l'environnement de production, gestion des incidents, des problèmes, de la capacité, de la disponibilité, des déploiements et de la continuité de service);
  - Les demandes de service et d'entretien;
  - La gestion de la configuration et des niveaux de la qualité de service;
  - La gestion de la sécurité;
  - La gestion des améliorations et de l'évolution.
- Définition de la structure et des modalités de gestion;
- Évaluation des compétences requises et des besoins de formation;
- Spécification des outils à mettre en œuvre et définition des indicateurs de performance;
- Planification de la mise en œuvre et validation de la gouvernance.

La feuille de route pour la mise en place complète du Centre d'expertise est organisée en quatre (4) étapes réalisées en parallèle aux livraisons du programme. Les activités de conception du Centre d'expertise ont lieu dans la première étape, identifiée comme l'étape « Préparer » dans le diagramme ci-dessous, réalisée dans le cadre de la livraison 0 :

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

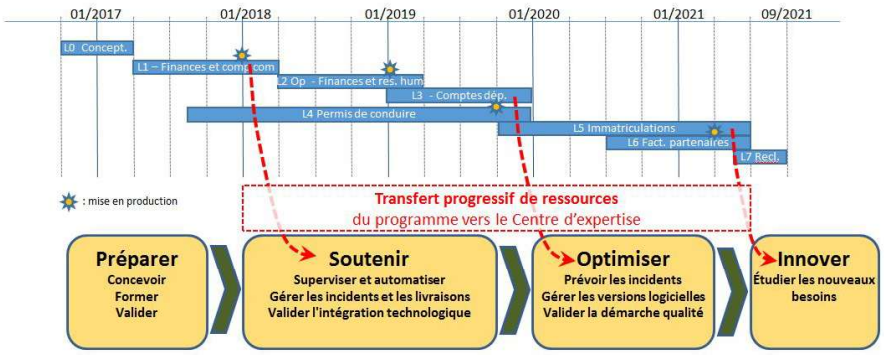


Figure 2.13.1.8 : Démarche de conception du Centre d'expertise

À chaque grande étape, une partie des ressources de la Société et de l'alliance mobilisées sur le programme rejoignent le Centre d'expertise selon la dynamique décrite ci-dessous.

Composantes du modèle d'organisation

Le diagramme ci-dessous illustre le modèle d'organisation cible du Centre d'expertise qui sera mis en place progressivement en parallèle du calendrier des livraisons du programme.

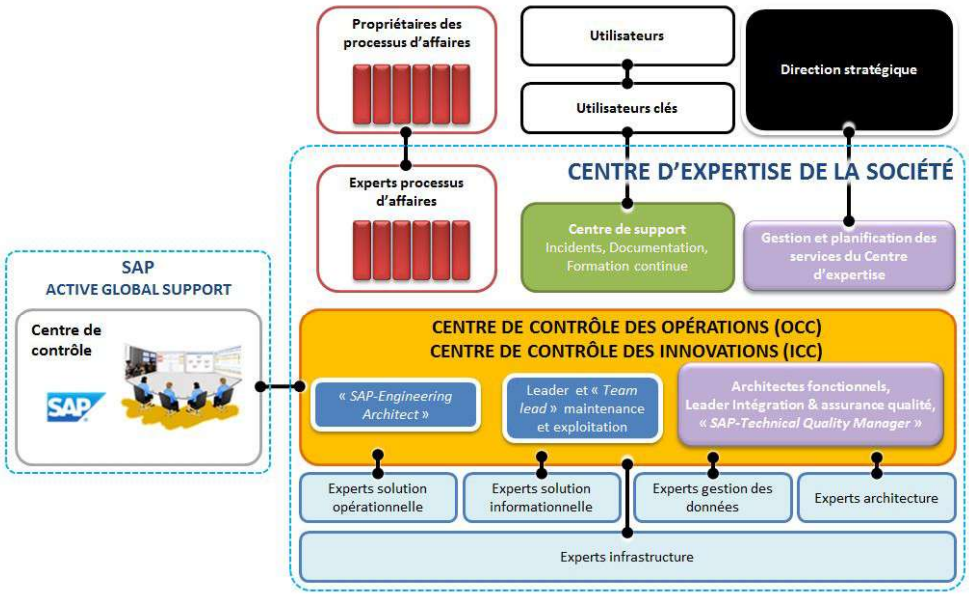


Figure 2.13.1.9 : Organisation du Centre d'expertise

Le Centre de Contrôle des Opérations (OCC) et le Centre de Contrôle des innovations (ICC) est au cœur de cette organisation. Sa première composante, le Centre de Contrôle des Opérations, est en charge de la supervision de la solution et répond aux impératifs de stabilité et de performance opérationnelles tel que détaillées dans la section suivante dédiée à la stratégie de soutien, maintenance et exploitation.

La seconde, le Centre de Contrôle des Innovations (ICC) a pour mission de fournir les orientations d'évolution de la solution en étudiant les besoins d'affaires et les opportunités technologiques.

Le Centre d'expertise se rapporte généralement à la direction des TI et, pendant la période d'implantation de la solution, sa direction est assumée par le leader et « *Team Lead* » de maintenance et exploitation qui participe avec le « *SAP-Engineering Architect* » aux instances de gouvernance clé du programme comme le comité de programme et le comité de mise en production.

Expertise de l'alliance dans la réalisation du modèle

LGS/IBM-SAP mettent en place et certifient depuis longtemps des centres d'expertise SAP chez leurs clients :



En particulier, IBM a mis en place entre Novembre 2012 et Mars 2013 un Centre d'expertise SAP pour la province de la Nouvelle-Écosse. Cette implantation de SAP couvre les scénarios d'affaires Finance, Achats, Maintenance et RH, incluant notamment une prestation autonome de service. Maintenant en vitesse de croisière, ce centre comprend 70 effectifs à temps plein (ETP) sur site et mobilise entre 5 et 10 ETP à distance pour traiter les 1 500 demandes mensuelles de plus de 50 000 utilisateurs.

Une autre référence intéressante de l'alliance aux États-Unis

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

est le Centre d'expertise SAP pour la compagnie ferroviaire Norfolk Southern. L'implantation SAP couvre les scénarios Finance, Logistique, Production, Maintenance et Ressources humaines pour environ 30 000 utilisateurs. Ce Centre d'expertise mis en œuvre avec IBM après le démarrage regroupe 45 ETP sur site et 65 ETP dans des centres de services distants. Il se rapporte directement au directeur des TI et a permis d'accélérer le déploiement de projets, d'améliorer la satisfaction des utilisateurs et de réduire le coût annuel des opérations de l'ordre de 5 millions de dollars US.

Efforts de l'alliance

Les efforts de l'alliance (exprimés en j-p) pour l'élaboration du modèle d'organisation du Centre d'expertise ainsi que le nombre d'effectifs (exprimés en ETC) requis sont illustrés dans les tableaux suivants. Ces efforts sont planifiés au cours de la livraison 0, pendant les premiers six mois du projet:

Efforts en j-p	Total	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6
Analyste CoE (alliance)	120 j-p	-	24 j-p	24 j-p	24 j-p	24 j-p	24 j-p
Consultant CoE (alliance)	120 j-p	-	24 j-p	24 j-p	24 j-p	24 j-p	24 j-p
Consultant Senior CoE (alliance)	120 j-p	-	24 j-p	24 j-p	24 j-p	24 j-p	24 j-p
Leader CoE (alliance)	55 j-p	-	11 j-p	11 j-p	11 j-p	11 j-p	11 j-p
Total	*415 j-p*	-	*83 j-p*	*83 j-p*	*83 j-p*	*83 j-p*	*83 j-p*

Nombre d'effectifs	Total	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6
Analyste CoE (alliance)		-	1 ETC	1 ETC	1 ETC	1 ETC	1 ETC
Consultant CoE (alliance)		-	1 ETC	1 ETC	1 ETC	1 ETC	1 ETC
Consultant Senior CoE (alliance)		-	1 ETC	1 ETC	1 ETC	1 ETC	1 ETC
Leader CoE (alliance)		-	1 ETC	1 ETC	1 ETC	1 ETC	1 ETC
Total		-	*4 ETC*	*4 ETC*	*4 ETC*	*4 ETC*	*4 ETC*

Figure 2.13.1.10 : Efforts de l'alliance et effectifs requis pour l'élaboration du modèle d'organisation du Centre d'expertise

L'alliance doit décrire sa stratégie de soutien, maintenance et exploitation en fonction du modèle d'organisation proposé.

Réponse de l'alliance

La stratégie de soutien, maintenance et exploitation proposée par l'alliance prévoit une intégration progressive des ressources dédiées au soutien, maintenance et exploitation de la solution afin d'arrimer la transition des ressources avec le plan de livraison proposé. À cet effet, le gestionnaire responsable des activités de soutien, maintenance et exploitation se joindra à l'équipe de projet au cours de la Livraison 1 afin de confirmer la stratégie de mise en opération et d'en compléter les phases d'analyse et de conception. L'alliance comprend qu'il est essentiel d'intégrer l'équipe de maintenance et exploitation dès la mise en opération de la première livraison du plan de mise en œuvre. L'expertise de cette équipe sera augmentée au fur et à mesure que les diverses fonctionnalités de la solution seront implantées au sein de la Société. Cette équipe fera partie intégrante du chantier TI.

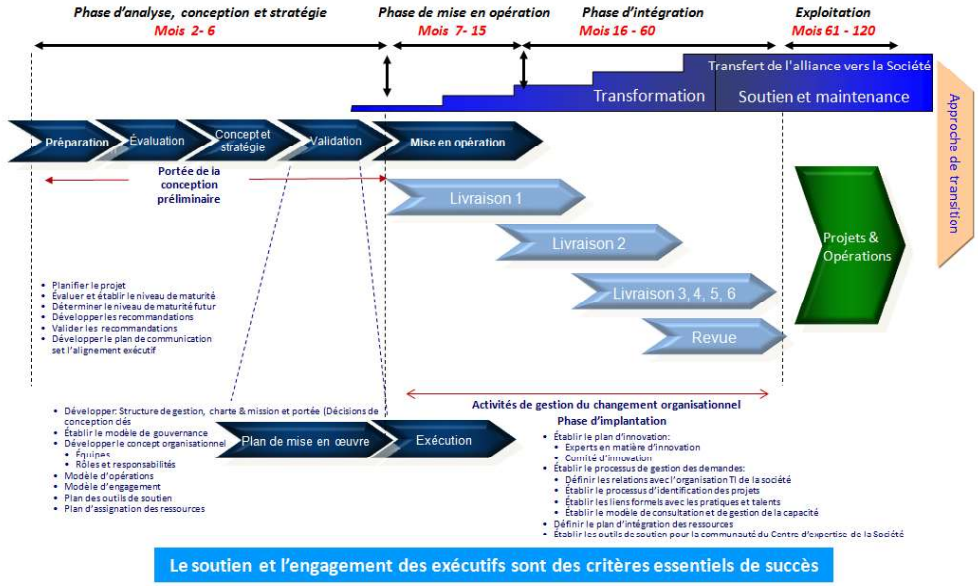


Figure 2.13.1.11 : Stratégie globale pour la mise en place des activités de soutien, maintenance et exploitation

Phase d'analyse, conception et stratégie

Cette phase détermine la portée des processus de soutien, maintenance et exploitation, le modèle de gouvernance de cette organisation, la structure de gestion, la structure des équipes, les rôles et responsabilités, le modèle d'opérations, le modèle d'engagement, le coffre à outils, le plan d'embauche.

Phase de mise en opération

Cette phase débutera au cours de la Livraison 1 afin d'être complétée à temps pour la mise en œuvre du contenu cette livraison. Au cours de cette phase, l'étape d'assignation des ressources à l'équipe de

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

maintenance et opérations sera concentrée sur l'acquisition de l'expertise entourant les fonctionnalités déployées lors de la Livraison 1. Par la suite, l'acquisition de l'expertise continuera d'évoluer avec la portée de chaque livraison du plan de mise en œuvre. Cette équipe sera constituée de ressources techniques, fonctionnelles et informationnelles afin de subvenir à tous les besoins des usagers de la Société.

Phase d'intégration

Lors de cette phase, les ressources identifiées précédemment font la transition vers l'équipe de maintenance et d'exploitation. Cette phase d'intégration continuera jusqu'à la fin du plan de mise en œuvre, stage auquel la grandeur de l'équipe aura atteint son apogée. L'alliance fera également appel à des expertises additionnelles de LGS/IBM qui seront à la fois déployées sur site et par le biais de divers centres d'expertise localisés au Québec, Halifax et ailleurs dans le monde. L'alliance comprend le besoin d'offrir des services de soutien en français et planifie donc investir afin de rencontrer les attentes de la Société.

Phase d'exploitation

La quatrième phase débutera après la phase de mise en œuvre de toutes les livraisons du programme et continuera jusqu'à la fin du programme. Pendant cette phase, l'alliance fera une transition graduelle de ses ressources vers des ressources de la Société afin d'atteindre le niveau de maturité et d'autonomie requis pour assurer l'indépendance de l'organisation après le départ des ressources de l'alliance.

L'alliance comprend l'importance de l'intégration graduelle de l'équipe de maintenance et d'exploitation de la Société dès la première livraison car cette approche favorise le partage des connaissances et augmente les chances de succès. C'est une stratégie prouvée et utilisée avec succès dans d'autres projets d'envergure livrés par l'alliance.

Note importante

La mise en place d'un Centre d'expertise dans l'environnement de la Société est un élément qui peut avoir un impact important sur les efforts et la stratégie de maintenance de la solution, autant durant les 5 premières années du programme (an 1 à 5) que durant les 5 suivantes (an 6 à 10). Étant donné que la mise en place du Centre d'expertise est optionnelle, notre proposition est documentée sans tenir compte de la présence de ce dernier. Advenant que la Société décide de mettre en place le Centre d'expertise, les efforts et la stratégie de maintenance pour les 10 années du programme de transformation seront révisés pour en tenir compte.

Information demandée mais non considérée dans la notation.

En fonction des informations fournies à la section **2.10.10 Services professionnels requis**, l'alliance doit présenter une approche pour mettre en place le ***Centre d'expertise de la solution***. Les éléments suivants seront considérés :

- Description de l'approche préconisée pour la mise en place le centre d'expertise;
- Démarche pour l'obtention de la certification par l'éditeur.
- Réserve monétaire à prévoir (dans le cadre de cette rubrique, il faut, exceptionnellement, fournir un montant pour les travaux du fournisseur seulement et non des efforts)

Réponse de l'alliance

Mise en place du Centre d'expertise de la solution

Le Centre d'Expertise Client constitue la plaque tournante qui lie les départements des composantes Affaires et TI de SAP avec le client pour soutenir et faire évoluer tous les aspects de la solution.

À travers les services disponibles avec le programme *SAP Premium Engagement,* la Société pourra obtenir une certification avancée de son Centre d'expertise avec la mise en place du Centre de Contrôle des Innovations (ICC) et du Centre de Contrôle des Opérations (OCC) et ainsi gérer efficacement la complexité de la solution et répondre rapidement aux évolutions des besoins d'affaires.

Les paragraphes suivants décrivent l'approche de mise en place du Centre d'expertise ainsi que la démarche d'obtention des certifications primaire et avancée.

Description de l'approche préconisée

L'approche préconisée pour la mise en place complète du Centre d'expertise est réalisée à travers les quatre (4) étapes Préparer, Soutenir, Optimiser, Innover.

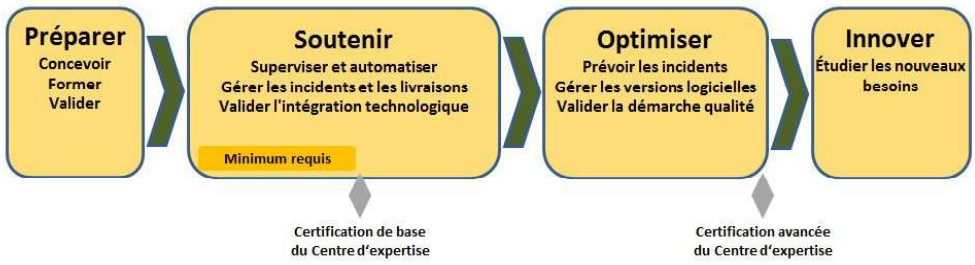


Figure 2.13.1.12 : Approche préconisée pour la mise en place du Centre d'expertise

SAP a structuré la démarche de mise en place du Centre d'expertise en quatre (4) étapes afin de parvenir au niveau de certification avancé qui valide la maturité de l'organisation et de la gestion de la qualité du Centre de Contrôle des Opérations (OCC) ainsi que du Centre de Contrôle des Innovations (ICC).

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Démarche pour l'obtention de la certification par l'éditeur

Afin d'assurer que le Centre d'expertise Client répond pleinement à sa mission, SAP offre deux (2) niveaux de certification, une certification primaire et une certification avancée :

- Certification primaire

  Le premier niveau de certification permet de valider que le centre d'expertise mis en place chez le client répond aux exigences minimales nécessaires pour fournir une infrastructure solide d'interactions avec l'éditeur SAP. L'objectif principal de ce premier niveau est d'établir un référentiel unique et un point central de collaboration fonctionnelle, d'une part, entre les unités *Affaires* et *TI* de la Société et, d'autre part, entre la Société et l'alliance. Un Centre d'expertise client certifié au premier niveau doit démontrer avoir atteint le niveau de compétence requis dans quatre (4) sujets fondamentaux; la gestion documentaire de la solution, la gestion des contrats et des licences, le support aux opérations, la capacité de gérer les aspects des processus d'affaires qui ne sont pas couverts par les composants standard de SAP.

- Certification avancée

  La certification avancée d'un Centre d'expertise Client couvre une portée plus vaste des opérations des solutions SAP. Cette certification valide que l'équipe du Centre possède la maîtrise des fonctions clés, des processus, des rôles, des connaissances et des outils basés sur les standards SAP et permettant l'optimisation de la gestion des opérations et de l'exploitation de la solution. La certification avancée d'un Centre d'expertise inclut un audit pour valider les compétences de l'équipe du Centre dans la gestion intégrée de la qualité et l'amélioration continue de l'exploitation des solutions SAP. Elle valide que le Centre d'expertise possède et applique des fonctions de gestion de la qualité efficaces, qui a adopté et qui est conforme avec les standards SAP pour l'exploitation des solutions, qui est piloté par un Centre de Contrôle des Opérations (OCC) et un Centre de Contrôle des Innovations (ICC), comprenant le processus de gestion des services sous-jacentes :
  - Documentation complète et transparente des solutions, projets, opérations et engagement dans un référentiel unique et partagé;
  - Intégration d'outils et de ressources de partenaires au sein des processus de bout en bout;
  - Amélioration continue des opérations technologiques et des projets mesurée selon un jeu d'indicateurs de performances documenté;
  - Résolution et communication centralisées des incidents majeurs;
  - Planification centralisée des tâches, services, incidents, indicateurs et risques;
  - Affectation de tous les rôles liés à la qualité à des gestionnaires certifiés;
  - Mise en œuvre réussie du Centre de Contrôle des Opérations (OCC) et du Centre des Opérations des Innovations (ICC).

L'alliance accompagnera la Société à travers les étapes de certification de son Centre d'expertise.

La démarche de certification de la part de SAP ainsi que les principaux livrables requis à chaque étape sont présentés dans le diagramme suivant :

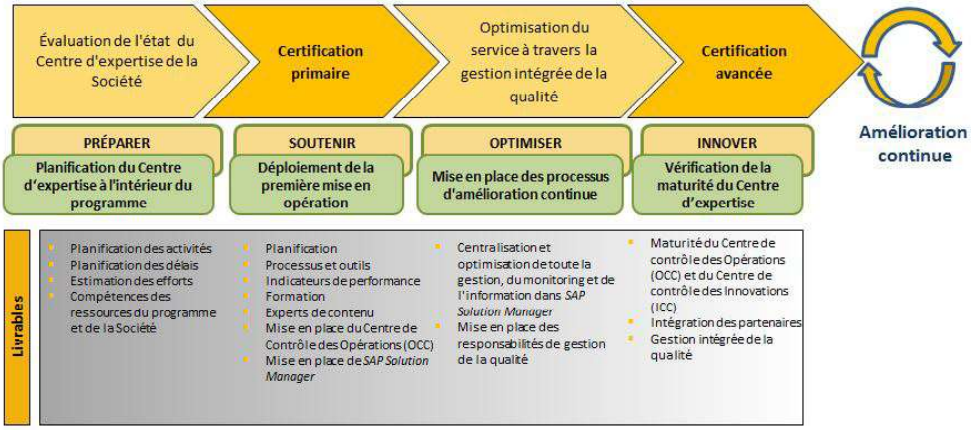


Figure 2.13.1.13 : Démarche d'obtention des certifications primaire et avancée de SAP

Plus de détails sur le processus de certification du Centre d'expertise et ses avantages sont présentés à l'annexe 2.13.1.A « Continuous Improvement and Innovation with a Customer Center of Expertise ».

Réserve monétaire prévue

Outre la mise en œuvre du Centre d'expertise lui-même, il n'y a pas de coût supplémentaire associé à la certification primaire du Centre d'expertise.

Les critères d'obtention de la certification avancée étant beaucoup plus stricts, l'alliance recommande à la Société de souscrire à des services de transformation complémentaires auprès de *SAP Premium Engagement*.

En fonction de l'état des lieux qui sera dressé lors des premiers ateliers, l'éditeur sera en mesure d'estimer les coûts nécessaires pour amener les ressources, services et outils du Centre d'expertise au niveau des critères de certification avancée.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Note importante

La mise en place d'un Centre d'expertise dans l'environnement de la Société est un élément qui peut avoir un impact important sur les efforts et la stratégie de maintenance de la solution, autant durant les cinq premières années du programme (an 1 à 5) que durant les cinq suivantes (an 6 à 10). Étant donné que la mise en place du Centre d'expertise est optionnelle, notre proposition est documentée sans tenir compte de la présence de ce dernier. Advenant que la Société décide de mettre en place le Centre d'expertise, les efforts et la stratégie de maintenance pour les dix années du programme de transformation seront révisés pour en tenir compte.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.2 Méthodologie intégrée de mise en œuvre de solution PGI (15 %)

Maximum de cinq (5) pages

L'alliance doit présenter la méthodologie qu'elle propose, les caractéristiques de celle-ci, l'apport que cette méthodologie a sur la réalisation d'un programme de transformation.

Les réponses aux éléments suivants seront considérées dans l'appréciation de la démonstration faite par l'alliance :

a. La présentation de la méthodologie proposée.

b. La capacité de la méthodologie à rencontrer les caractéristiques suivantes :

- Elle prend assise sur la méthodologie de l'éditeur de la suite PGI;
- Elle est éprouvée puisqu'elle existe depuis plus de cinq (5) ans;
- Elle est évolutive puisqu'elle a fait l'objet d'itérations au cours des 5 dernières années;
- Elle est basée sur le concept de biens livrables définis;
- Elle assure une couverture complète :
  - Du cycle de mise en œuvre d'une suite de progiciels de gestion intégrés : planification, conception, réalisation, implantation et soutien postimplantation;
  - De tous les domaines de services professionnels tels que l'intégration fonctionnelle et l'intégration technologique, la formation, la communication, la gestion de changement et la gestion de projet;
  - De l'ensemble des composantes de la solution;
- Elle permet la réutilisation grâce à des gabarits, des outils, des accélérateurs, des questionnaires ainsi que des exemples;
- Elle offre une approche de gestion documentaire.

c. L'alliance doit démontrer comment l'utilisation d'une telle méthodologie peut atteindre les objectifs suivants :

- Être une source de valeur ajoutée;
- Permettre des gains d'efficience;
- Assurer la cohérence des travaux et de la solution;
- Faciliter la planification et l'estimation des travaux ainsi que l'intégration aux outils de gestion de projet;
- Contribuer à la réalisation de la transformation de l'organisation.

d. Les moyens mis en œuvre par l'alliance pour assurer la Société que les ressources proposées sont aguerries à cette méthodologie.

e. L'assurance de l'alliance que la Société pourra utiliser cette méthodologie pour ses projets futurs.

f. La démonstration qu'elle possède l'expertise dans l'utilisation de la méthodologie proposée et ce, dans le cadre de programmes de transformation organisationnelle et de mise en œuvre de solution PGI qu'elle a réalisés et qui sont d'envergure similaire à celui de la Société.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Réponse de l'alliance

a. La présentation de la méthodologie proposée

Pour la mise en œuvre du programme de transformation de la Société, l'alliance propose d'utiliser la toute dernière version de la méthodologie IBM pour l'implantation de solutions SAP. Cette méthodologie est nommée IBM Ascend. Elle est adaptée aux pratiques IBM et enrichie des meilleurs principes Agile. Elle est basée et complètement conforme aux concepts clés de la méthodologie SAP Activate. Elle y ajoute une large bibliothèque d'outils, d'accélérateurs, de gabarits et de biens livrables afin d'offrir et d'assurer une implantation efficace, rapide et structurée servant l'ensemble des équipes composant le programme. Cet assemblage permet une livraison de plus haute qualité de même qu'une réduction des risques d'implantation.

La méthodologie IBM Ascend s'appuie en grande partie sur les processus SAP disponibles dans la solution selon le modèle d'industrie approprié. Pour le programme de transformation de la Société, les modèles préconfigurés du secteur public et de l'assurance seront utilisés. L'exercice d'adéquation des processus d'affaires de la Société aux processus SAP préconfigurés permet de rapidement et concrètement catégoriser l'utilisation de ces processus SAP en fonction des besoins spécifiques ciblés par chaque livraison selon l'approche *Quad-A* (« Adopter », « Ajuster », « Ajouter », « Abstenir »). Les processus SAP qui sont classés comme étant « Adopter » utiliseront la configuration « vanille » de la solution. Les processus SAP « Ajuster » requerront des adaptations plus ou moins complexes à la configuration afin de répondre aux besoins spécifiques de la Société. Ceux catégorisés « Ajouter » correspondent à des processus non présents, en tout ou en partie, dans la solution SAP. Ceux-ci nécessiteront de la personnalisation ou de l'enrichissement de transactions SAP. Finalement, les processus SAP catégorisés « Abstenir » identifient les processus de la solution qui ne seront pas implantés dans le cadre de la livraison.

Les **processus SAP** sont utilisés pour produire une intervention ou un résultat à l'aide d'une suite d'opérations préprogrammées et configurables, qui se déroulent de façon interactive ou automatique.

Ainsi, afin de faire exécuter une activité, une succession de transactions sont utilisées pour accomplir une tâche déclenchée manuellement comme l'envoi de documents à un partenaire d'affaires.

La méthodologie IBM Ascend est subdivisée en quatre phases, elles-mêmes découpées en étapes, qui soutiennent toutes les activités de toutes les équipes de mise en œuvre de la solution.

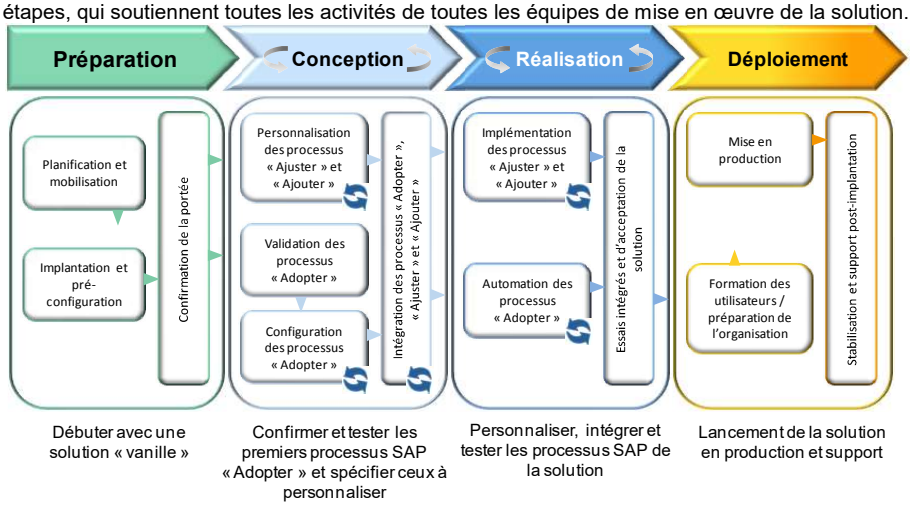


Figure 2.13.2.1 : Les phases et étapes de la méthodologie IBM Ascend

Un des bénéfices de l'utilisation de la méthodologie IBM Ascend est l'agilité. Les itérations de configuration de la phase « Conception » et les itérations de personnalisation et d'intégration de la phase « Réalisation » favorisent l'efficacité grâce à des démonstrations de preuves de concept contribuant ainsi à la recevoir rapidement de la rétro action des spécialistes des domaines d'affaires des équipes.

Les itérations de la phase « Conception » se concentrent sur la validation du design des processus SAP classés « Adopter », tandis que les itérations de la phase « Réalisation » ciblent davantage sur les processus « Ajuster » et « Ajouter ». La méthodologie utilise des itérations d'une durée de deux à quatre semaines impliquant des groupes de travail Agile multidisciplinaires (équipes *scrums*) qui, de manière collaborative, regardent chaque processus SAP dans son entièreté selon les perspectives fonctionnelles, de sécurité et de données.

Afin de minimiser le travail de reprise sur la solution, d'obtenir des commentaires rapidement et de favoriser l'adhésion, la simulation des processus de bout en bout pendant les itérations de « Conception » et « Réalisation » permet aux spécialistes des domaines d'affaires de mieux visualiser le comportement et l'enchaînement des différents processus. La visualisation permet de se focaliser davantage sur l'expérience utilisateur et sur l'identification des processus à haute valeur ajoutée qui sont les plus susceptibles de profiter d'améliorations sur le plan de l'interface utilisateur. Cette visualisation anticipée est appelée « Shift Left » (déplacement en amont) dans la méthodologie IBM. En permettant aux spécialistes des domaines d'affaires d'expérimenter les processus et leurs enchaînements, ils deviennent familiers avec la solution et ils en comprennent le fonctionnement beaucoup plus tôt dans la livraison.

Chaque itération inclut également des essais. SAP permet l'utilisation et la configuration de scénarios d'essais automatisés garantissant rapidement la stabilité de la solution. En automatisant les vérifications de non-régression dès la phase de conception, les itérations de réalisation et d'essais sont plus rapides et efficientes.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Phase « Préparation » (Prepare)
Débuter avec une solution vanille

La phase « Préparation » permet d'établir la planification détaillée de la livraison et la mobilisation des différentes équipes multidisciplinaires aux objectifs de la livraison. Pendant cette phase, la solution préconfigurée est mise en place afin d'en confirmer la portée.

***Étape** : Planification et mobilisation*

L'alliance organise des ateliers d'adoption de la planification et de la méthode. Ainsi, toutes les ressources du programme sont orientées et mobilisées sur un objectif commun.

C'est à cette étape que les nouvelles ressources sont intégrées à la livraison, informées des mécanismes de gouvernance, formées sur la méthodologie IBM Ascend et ses outils adaptés au contexte du programme de transformation de la Société. Les outils supportant la méthodologie sont présentés à la section 2.13.9.2.2.

***Étape** : Installation et préconfiguration de la solution*

Pendant cette étape, la solution préconfigurée est installée et une première structure organisationnelle de la Société est définie dans SAP. Les conseillers SAP complètent le paramétrage et la configuration « vanille » selon les spécificités de la Société.

***Étape** : Confirmation de la portée*

Grâce à la solution préconfigurée, les processus SAP sont présentés sous forme de démonstrations afin d'être validés et catégorisés dès les premiers ateliers de travail. La portée de la livraison est complétée durant cette étape et catégorisée en utilisant l'approche Quad-A (Adopter, Ajuster, Ajouter, Abstenir) décrite précédemment. La portée est ensuite détaillée plus en profondeur, notamment en termes de dépendances et d'efforts de personnalisation, et ajoutée au carnet de produit (*product backlog*) qui permet alors d'organiser le travail en ensembles d'itérations qui seront réalisées pendant les phases de « Conception » et de « Réalisation ».

Phase « Conception » (Explore)
Confirmer et tester les premiers processus SAP adoptés et spécifier ceux à personnaliser

Durant **la phase « Conception »**, des démonstrations permettent de confirmer la configuration des processus SAP classés « Adopter ». Ces processus sont les premiers candidats à la configuration de scénarios d'essais automatisés garantissant rapidement la stabilité de la solution. Ces scénarios sont exécutés et bonifiés autant de fois que nécessaire jusqu'à la confirmation finale de la solution dans la phase subséquente.

Pour les processus catégorisés « Ajuster » et « Ajouter », des preuves de concept sont réalisées pour confirmer les efforts nécessaires requis pour l'intégration de ces processus. Les spécifications détaillées des modifications sont documentées sous forme de cas d'utilisation (*User stories*) et intégrées au carnet de produit. Des itérations d'intégration complémentaires sont conduites afin de combiner les différents cas d'utilisation.

***Étape** : Validation des processus « Adopter »*

Les processus SAP « Adopter » préconfigurés sont démontrés aux spécialistes des domaines d'affaires et validés via des simulations. De courtes itérations permettent d'adapter et de confirmer la configuration « vanille » utilisée. Des itérations sont réalisées afin de généraliser les configurations pour qu'elle couvre tous les cas d'usages de chaque fonctionnalité.

À la suite de la validation des processus SAP « Adopter », des scénarios d'essais automatisés préliminaires commencent à être définis et exécutés. Ces cas d'essais servent à valider quelques cas d'utilisation des processus SAP dans le contexte de la Société et permettent ainsi de débuter l'automatisation des essais.

***Étape** : Confirmation des processus « Adopter »*

Les conseillers qui ont préparé les simulations pour les processus SAP classés « Adopter » exécutent les cas d'essais plus approfondis pour démontrer et réviser

la solution avec les propriétaires des processus d'affaires (*product owner*) pour acceptation. Lorsque le processus est accepté, ils documentent les éléments de base de la configuration et confirment l'utilisation de la solution avec l'équipe de gestion du changement. Une fois ces processus complétés, ils sont activés dans l'environnement d'intégration.

***Étape** : Personnalisation des processus « Ajuster » et « Ajouter » de la solution*

L'équipe fonctionnelle développe des preuves de concept pour les processus SAP classés « Ajuster » et « Ajouter ».Les spécifications fonctionnelles correspondant aux processus SAP « Ajuster » ou « Ajouter » sont définies en détail pendant ces itérations de conception avec lesressources des équipes fonctionnelles (rouges) et celles des équipes TI (bleues). Les preuves de concept sont montrées aux propriétaires des processus d'affaires et la portée finale des éléments de personnalisation (*RICEFW*) pour la livraison est approuvée en vue de la phase de réalisation.

Les ***RICEFW*** sont utilisés pour donner un caractère identitaire à la solution en fonction des règles d'affaires, et ce, à différents niveaux :
R : Rapports
I : Interfaces
C : Conversion
E : Rehaussement ou amélioration de code SAP (Enhancement)
F : Formulaires
W : Configuration de flux de travail (Workflow)

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

***Étape** : Intégration des processus « Adopter », « Ajuster » et « Ajouter »*

Des itérations d'intégration courtes sont réalisées avec les scénarios d'essais des processus « Adopter » et les preuves de concept des processus « Ajuster » et « Ajouter ». Cette première intégration s'assure que les fonctionnalités entre les différentes transactions, processus et modules SAP fonctionnent correctement ensemble. En fonction de la portée et de la complexité de chaque livraison, plusieurs itérations d'intégration peuvent être réalisées durant la phase de conception. De plus, des vérifications de non-régression sont effectuées afin de s'assurer que les processus « Adopter » ne sont pas affectés par les processus « Ajuster » ou « Ajouter ». La même chose est vérifiée pour les processus d'affaires critiques, même s'ils ne sont pas touchés par la livraison en cours. Des efforts concertés sont pris pour assurer que des cas d'essais automatisés soient mis en place pour ces transactions critiques.

Phase « Réalisation »
(Realize)
Personnaliser, intégrer et tester les processus SAP de la solution

Lors de **la phase de « Réalisation »**, tous les cas d'essais de bout en bout des processus « Adopter » sont terminés.

Des itérations de personnalisation de transactions SAP (*RICEFW)* sont exécutées pour les processus ayant été classés « Ajuster » et « Ajouter ». Les personnalisations ou enrichissements sont effectués sur la base des spécifications, prototypes et preuves de concept validés en phase « Conception » et listés dans le carnet de produit.

Des essais de bout en bout des scénarios d'affaires des processus « Ajuster » et « Ajouter » sont exécutés ainsi que des essais d'intégration avec les processus « Adopter ». Les chargements de données, des essais de charge et de performance sont également réalisés pendant cette phase.

Finalement, les essais d'acceptation confirment la solution à déployer.

Étape : Automatisation des processus « Adopter »

Pendant la phase précédente « Conception », tous les processus « Adopter » ont été complétés et activés. Une portion significative des cas d'essais a été automatisée. Lors de la phase « Réalisation », de nouveaux cas d'essais sont automatisés afin de supporter les essais de non-régression et de compléter les scénarios d'essais de bout en bout. Des simulations ainsi que du matériel de formation utilisateurs sont complétés pour ces processus.

Étape : Implémentation des processus « Ajuster » et « Ajouter »

Chaque itération de personnalisation des processus « Ajuster » et « Ajouter » comporte la configuration ou l'enrichissement de transactions. La personnalisation est appliquée telle que définie dans la phase « Conception » et décrite au carnet de produit.

Ces personnalisations sont présentées aux propriétaires du processus (*Product owner*) dès leurs premières itérations de manière à permettre les affinages avant d'avoir complété la documentation associée à la solution SAP.

Les processus SAP ainsi ajustés et ajoutés sont présentés périodiquement aux équipes de formation et gestion du changement pour leur permettre d'ajuster et de produire le matériel de formation en lien avec la solution.

Étape : Essais intégrés et d'acceptation de la solution

Les essais intégrés et d'acceptation sont exécutés sur les données converties lorsque tous les processus d'affaires de la portée de la livraison ont été vérifiés et testés.

Au tout début de la première itération, les processus SAP sont testés en utilisant l'inventaire complet de cas d'essais construit au cours de la livraison. Des tests manuels supplémentaires sont effectués pour couvrir l'entièreté des processus d'affaires de bout en bout et les éléments spécifiques qui n'ont pas été intégrés aux essais automatisés.

D'autres tests automatisés de non-régression sont également exécutés pour les processus d'affaires critiques.

Phase « Déploiement »
(Deploy)
Lancement de la solution en production et support

Pendant **la phase « Déploiement »**, des simulations de mise en production sont effectuées afin de valider les délais et la séquence pour charger les données et déployer les nouvelles configurations de la solution à livrer. Une fois ces validations complétées et la décision finale de mise en production prise, l'exécution formelle de la mise en production est effectuée.

Cette phase comprend également le volet de support de la solution mise en place. Le support vise à optimiser et à assurer l'opérabilité de la solution pour en garantir le bon fonctionnement, la disponibilité et les performances.

Étape : Formation des utilisateurs et préparation de l'organisation

La formation est délivrée aux utilisateurs et des rétrospectives ont lieu après chaque session pour identifier et réaliser les ajustements afin d'augmenter l'efficacité (voir section 2.18.1). La préparation des utilisateurs est aussi vérifiée grâce à une liste prédéfinie.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Étape : Mise en production

Après avoir rencontré les critères obligatoires de mise en production (*Go/No Go*), les gestionnaires du programme réunis en comité de mise en production décident d'initier le processus technique de mise en production. La mise en service du point de vue des processus d'affaires, impliquant la transition vers le nouveau système, peut avoir lieu.

Étape : Stabilisation et support post-implantation

Les services d'affaires, des TI et de transformation guident et supportent les utilisateurs après la mise en service jusqu'à ce que les utilisateurs du système soient habilités à utiliser adéquatement les processus implantés. Tous les tableaux de bord et les indicateurs de gestion provenant directement de l'environnement de production sont disponibles.

Le bureau du programme rédige le rapport de clôture, complétant ainsi le transfert de responsabilité des processus et de la solution au centre d'expertise.

Ensuite, l'équipe de support de la solution continue d'apporter de la valeur à la Société : les indicateurs de performances sont documentés pour évaluer la stabilité et l'optimisation de la solution. Le centre de contrôle des opérations (OCC) identifie les axes d'améliorations techniques les plus pertinentes à mettre en place.

En s'appuyant sur une hiérarchie de processus centrale définie depuis les grands scénarios d'affaires jusqu'aux tâches, la méthodologie IBM Ascend permet de connecter tous les niveaux de l'organisation, des vice-présidents aux opérateurs de chaque direction tout en fédérant l'ensemble des ressources autour d'activités structurées et standardisées.

L'outil au coeur de la mise en oeuvre est SAP Solution Manager. Il est utilisé comme fondation pour suivre, documenter et accéder à toutes les opérations de gestion de la solution :

- pilotage de l'implémentation
- enregistrement des environnements
- documentation des processus et de la configuration
- centralisation des rôles
- support de l'aide en ligne
- définition et exécution des essais
- gestion des incidents et des livraisons
- surveillance des systèmes et des processus intégrés
- et bien plus...

IBM apporte également en complément les extensions de la suite IBM Strategic & Next Generation Tools pour améliorer la mise en œuvre et le support de toute la solution SAP.

Les principaux accélérateurs et outils qui seront utilisés dans la solution sont décrits dans la section 2.13.9.2.2.

b. La méthodologie proposée rencontre les caractéristiques recherchées par la Société

- **Adéquation avec la méthodologie de l'éditeur**

IBM Ascend se base intégralement sur la dernière version de la méthodologie SAP Activate. Les phases et les activités sont similaires et du contenu, des accélérateurs et des gabarits additionnels sont ajoutés. Par ailleurs, ces compléments s'intègrent directement à SAP Solution Manager pour en faciliter le partage et la diffusion.

- **Maturité et évolutivité de la méthodologie proposée**

L'évolution de la méthodologie IBM Ascendant, qui a mené à la nouvelle version IBM Ascend, a été initiée afin de notamment s'aligner au rehaussement de la méthodologie de l'éditeur SAP ASAP à SAP Activate. La nouvelle version de la méthodologie (IBM Ascend) intègre également les concepts et les outils Agile, ce qui est particulièrement adapté au contexte du programme de transformation de la Société. IBM Ascend hérite donc de l'approche, des processus et outils de la méthodologie IBM Ascendant dont les premières versions datent des années 1990 avec des mises à jour annuelles.

- **La méthodologie proposée est basée sur des biens livrables définis**

La plupart des biens livrables sont illustrés dans les tableaux descriptifs de chaque phase (voir section 2.13.9.2.1) et des gabarits sont disponibles pour les biens livrables documentaires (voir section 2.13.9.2.3).

- **La méthodologie proposée offre une couverture complète du cycle de la mise en œuvre d'une suite PGI et des différents domaines de services professionnels de l'ensemble des composantes de la solution**

Les tableaux descriptifs (voir section 2.13.9.2.1) de chaque phase illustrent les activités et les biens livrables par équipe de travail d'un projet d'implémentation SAP. Notre référentiel méthodologique permet d'identifier toutes les tâches et biens livrables par phases et par domaine de services.

Par ailleurs, cette méthodologie Agile permet avec son fonctionnement itératif de traiter aussi bien des composantes déployées sur site (ex : S/4 HANA) que des composantes infonuagiques (ex : SAP SuccessFactors).

- **La méthodologie permet la réutilisation (gabarits, outils et accélérateurs)**

IBM Ascend sera utilisée tout au long du programme. 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.

- **La méthodologie offre une approche de gestion documentaire**

IBM Ascend s'appuie sur une utilisation intensive de SAP Solution Manager comme référentiel de la solution. L'ensemble des documents relatifs aux transactions, aux rôles, à la configuration, aux tests ou à la formation est ainsi intégré directement et organisé selon la hiérarchie des processus

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

de la Société. Des flux de validation des documents pourront également y être configurés si nécessaire.

c. La méthodologie proposée permet d'atteindre des objectifs précis pour la Société

- **Valeur ajoutée et gains d'efficience**

IBM Ascend et SAP Activate capturent l'expérience de l'éditeur et de l'intégrateur acquise au cours de milliers de projets durant les 25 dernières années. Elles rassemblent des techniques, des outils et des accélérateurs alignés avec les meilleures pratiques en matière d'implémentation SAP. Par ailleurs, les principes Agile, appliqués à la méthodologie IBM Ascend, stimulent la dynamique du travail collaboratif et fournissent des approches de travail tangibles guidant toutes les activités de la mise en œuvre. Par conséquent, la méthodologie IBM Ascend permet de réduire les risques et de raccourcir les délais d'exécution, tout en augmentant l'efficacité.

- **Cohérence des travaux et de la solution**

Les travaux d'implémentation sont tous organisés autour de la hiérarchie des processus, ce qui garantit à tout moment le lien entre les activités de mise en œuvre de la solution des différentes équipes et les besoins d'affaires du programme de transformation.

- **La méthodologie proposée facilite la planification et l'estimation des travaux et l'intégration aux outils de gestion**

La méthodologie IBM Ascend offre un processus structuré de mise en œuvre de la solution PGI. Le découpage des phases et étapes de la méthodologie assurent une planification concrète des travaux axée sur les résultats et la valeur ajoutée. Elle sera intégrée aux outils de gestion de la Société, tel que MS Project, et en tant que « *roadmap* » dans l'outil SAP Solution Manager.

Par ailleurs la hiérarchie des processus impactés par chaque livraison détermine le nombre de groupes de travail multidisciplinaires (équipes *scrums*) et leur organisation.

- **La méthodologie proposée contribue positivement à la réalisation de la transformation de l'organisation**

La refonte des processus d'affaires déjà engagée par la Société contribue à établir un cadre de référence fort pour cerner les activités et les métiers de la Société. En se calquant sur cette hiérarchie de processus depuis les grands scénarios jusqu'aux tâches individuelles, la méthodologie d'implémentation IBM Ascend et sa philosophie Agile renforcent l'organisation des équipes multidisciplinaires autour des processus en intégrant tous les services professionnels et en mobilisant et connectant tous les niveaux de l'organisation.

d. Les moyens mis en œuvre par l'alliance pour assurer la Société que les ressources proposées sont aguerries à cette méthodologie

La méthodologie IBM Ascend, tout comme SAP Activate, est récente. Néanmoins son approche et son contenu sont basés sur la précédente méthodologie IBM Ascendant qu'elle vient enrichir des meilleures pratiques Agile. Les ressources stratégiques proposées par l'alliance ont toutes une expérience significative avec la méthodologie IBM Ascendant. Elles sont formées à l'approche Agile afin de tirer le meilleur parti de ces pratiques récemment appliquées à l'univers des PGI.

e. L'assurance de l'alliance que la Société pourra utiliser cette méthodologie pour ses projets futurs

La méthodologie IBM Ascend permet d'adresser non seulement les projets d'implantation, mais également les mises à niveau techniques, les migrations (par exemple dans le nuage) ou les déploiements.

Un parcours d'intégration générique couvrant la méthodologie et les principaux outils et accélérateurs est construit pour permettre aux ressources de la Société leurs utilisations efficaces, indépendamment de leur profil ou de leur équipe. Au cours des activités de mise en œuvre du programme, un transfert de connaissances est effectué aux équipes de gestion du changement et de formation afin qu'elles s'approprient la méthodologie qui sera déployée aux nouvelles ressources pendant la phase de « Préparation » d'une livraison ou à la demande lorsqu'elles se joignent aux équipes en cours de projet.

f. La démonstration qu'elle possède l'expertise dans l'utilisation de la méthodologie proposée, et ce, dans le cadre de programmes de transformation organisationnelle et de mise en œuvre de solution PGI qu'elle a réalisés et qui sont d'envergure similaire à celui de la Société

IBM a appliqué la méthodologie IBM Ascendant à la majorité de ses programmes de transformation SAP, notamment aux programmes de grande envergure référencés dans la section 2.19.2 Expertise de l'alliance dans l'assistance à la gestion : McCain, Medibank et Système d'information de la gestion des ressources de la Défense (tous supérieurs à 50 000 jours-personnes).

IBM Ascend étant une évolution d'IBM Ascendant pour inclure des pratiques Agile, les bénéfices mis en évidence par l'utilisation d'IBM Ascendant restent applicables.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.3 Transfert et partage de connaissances (10 %)

Maximum de trois (3) pages

La Société veut disposer, en quantité suffisante, de ressources internes pouvant concevoir, réaliser, exploiter et faire évoluer efficacement la solution, et ce, de façon permanente.

L'alliance doit expliquer l'approche préconisée pour effectuer, avec succès, le transfert de connaissances de ses conseillers vers le personnel de la Société et les moyens qu'elle met en place pour y arriver. Elle doit expliquer comment elle en fera le suivi ainsi que les mesures qui seront utilisées pour démontrer la progression.

Les éléments suivants seront considérés :

a. La pertinence de l'approche dans le contexte de la Société;
b. Le réalisme des moyens identifiés;
c. La méthode de mesure de progression du transfert de connaissances;
d. Les particularités en fonction des groupes/ clientèles visés par le transfert;
e. La démonstration du succès antérieur de l'alliance à effectuer un tel transfert de connaissances.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

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

Tout au long du programme, la Société s'attend à ce que le transfert des connaissances vers ses ressources se fasse de façon soutenue afin que celles-ci acquièrent une autonomie réelle et croissante. Nos activités de transfert de connaissances pour le programme de la Société se dérouleront selon deux approches :

Approche pour la livraison 0 : Dès le démarrage du projet, nous tiendrons une première session intensive de transfert de connaissances d'environ deux mois, à l'intention de l'équipe principale de projet. Les experts de l'alliance couvriront alors tous les éléments essentiels qui feront partie du quotidien des ressources de la Société, tels que :

- L'organigramme du projet en termes de gouvernance;
- La composition des équipes de travail et leurs principales responsabilités et interactions;
- Le plan des livraisons incluant, pour chacune, leur envergure, leur échéancier et jalons importants, leurs interdépendances, leur contenu (processus d'affaires couverts) et les produits SAP qui seront déployés;
- La méthodologie IBM Ascend utilisée pour chacune des livraisons, les quatre phases de la méthodologie et les principales activités qui ont lieu dans chacune des phases;
- Les pratiques Agile intégrées à la méthodologie IBM Ascend, tels que le carnet de produits (*Back log*), les SCRUM, les itérations, etc.;
- Les outils et accélérateurs principaux qui font partie intégrante de la méthodologie et qui seront utilisés sur une base régulière par l'ensemble des équipes, mais particulièrement par les ressources dédiées à l'intégration fonctionnelle, à l'intégration technologique, par l'équipe d'assistance à la gestion et l'intégration ainsi qu'à l'assurance qualité :
  - Outil de modélisation des processus d'affaires;
  - Outil de gestion documentaire des gabarits, instructions et exemples;
  - Outil de suivi de la progression des livrables;
  - Outil de production standardisée de procédures de travail (processus « vanille »);
  - Outils d'automatisation des tests fonctionnels;
  - Outils pour la gestion et le suivi de l'ensemble de l'écosystème SAP (gestion des configurations, versions, rehaussements, personnalisations, déploiements, etc.);
- La façon dont se déroulera le transfert de connaissances lors des livraisons subséquentes et les objectifs de prise d'autonomie pour chaque nouvelle livraison;
- La méthode utilisée pour mesurer la progression des connaissances et de l'autonomie;
- L'introduction aux modules de la suite PGI SAP retenus pour le programme de transformation.

Au terme de ces deux mois, les ressources de la Société seront familières avec la terminologie des phases, étapes et activités de la méthodologie IBM Ascend et ses outils. Ils auront en main des documents de référence et des aide-mémoires concis (notamment sur la structure documentaire du programme), permettant un repérage rapide des documents recherchés. Ils auront également une vue d'ensemble de la solution PGI de SAP.

Approche pour les autres livraisons : Notre approche de transfert de connaissances, pour les livraisons subséquentes, est simple et proactive. Elle comprend 4 volets d'activités positionnés selon l'illustration ci-dessous par rapport aux phases de la méthodologie IBM Ascend :

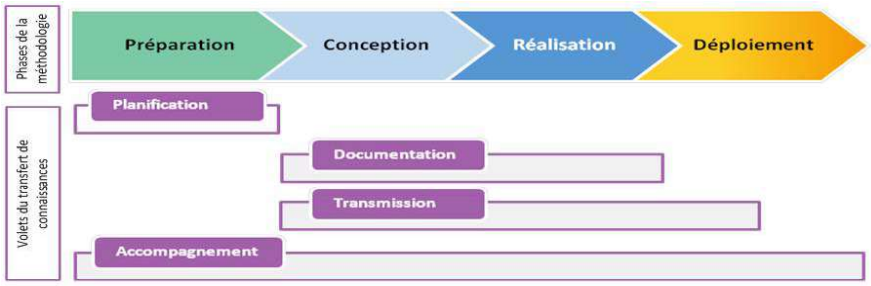


Figure 2.13.3.1 : Approche de transfert de connaissances basée sur la méthodologie IBM Ascend

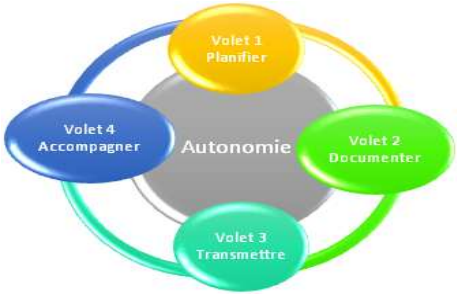


Figure 2.13.3.2 : Volets du transfert de connaissances

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Volet 1 « Planifier »

Ce volet consiste à définir et planifier la nature des connaissances à acquérir par les groupes visés ou ressources clés de la Société. À cette étape, nous portons une attention particulière au transfert de connaissances aux ressources qui se joignent à l'équipe de projet pour la toute première fois. Les spécialistes de l'alliance établissent donc un plan de transfert de connaissances qui contient notamment la liste des livrables à produire et les modes de transmission privilégiés selon la clientèle visée. Par livrables, on entend autant la production de documents (planifications, stratégies, dossiers fonctionnels, registres, etc.) que l'exécution d'une activités/tâches (configuration, déploiement, installation, etc.).

Les gabarits spécifiques aux livrables fonctionnels et technologiques sont revus avec les équipes d'intégration respectives pour s'assurer que les particularités de chacun de ces gabarits sont bien comprises de tous.

Le plan de transfert de connaissances prévu pour chaque équipe est revu avec l'équipe d'assistance à la gestion et Intégration et assurance qualité pour en assurer l'arrimage avec le plan de livraisons et ses jalons importants.

Volet 2 « Documenter »

Dans ce volet, l'acquisition des connaissances se fait principalement par la réalisation des livrables et de documents connexes (Par exemple : preuves de concept, « *checklist* », procédures et instructions de travail, etc.). Notre expérience est probante à ce niveau et elle se confirme à chaque nouveau projet : la meilleure façon pour qu'une ressource acquiert rapidement des connaissances est en produisant elle-même la documentation liée à sa tâche. Les activités de documentation aident également à confirmer aux ressources de la Société qu'ils ont un rôle de premier plan dans la mise en œuvre du programme et que leur implication et leur degré d'engagement sont essentiels à sa réussite.

Volet 3 « Transmettre »

Ce volet inclut toutes les activités de transmission de contenu, de la part des experts de l'intégrateur, éditeur et équipementier vers les ressources de la Société, selon le mode de transmission identifié au plan. Par exemple, pour les équipes d'intégration fonctionnelle et d'intégration technologique, des ateliers structurés de conception/configuration pendant les phases « Conception » et « Réalisation » de la livraison précéderont toujours le début de la production de livrables et leurs approbations. Il va sans dire que le transfert de connaissances sera très intense pendant ces ateliers. Nos conseillers présenteront les livrables aux ressources de la Société afin de faciliter leur validation. Progressivement, les ressources de la Société pourront consolider leurs connaissances par la production même de certains livrables.

Volet 4 « Accompagner »

Malgré toutes les activités structurées énoncées précédemment pour effectuer et concrétiser le transfert des connaissances auprès des ressources de la Société, il n'est pas possible d'anticiper précisément la vitesse d'apprentissage des ressources de la Société ou les difficultés que certaines ressources pourraient avoir à assimiler un sujet, concept, outil ou autre. C'est la raison pour laquelle l'accompagnement fait par nos experts est si important.

La Société a demandé que les ressources de l'alliance exercent un leadership fort; nos ressources s'engagent à se rendre disponibles et à instaurer un réel lien de confiance avec les ressources de la Société.

Concrètement, les experts de l'alliance accompagneront les ressources de la Société de l'une ou l'autre des façons suivantes :

- Ils supportent les ressources de la Société qui réalisent des livrables et répondent aux questions; ils peuvent aussi faire une pré-validation (à la demande);
- Si un de nos experts détecte, soit lorsque la qualité d'un livrable indique que son contenu n'a pas été bien compris ou lorsqu'une ressource de la Société prend un temps nettement supérieur au temps d'exécution anticipé (voir le point c. Méthode de mesure de progression du transfert de connaissances), il organise immédiatement un coaching spécifique auprès des personnes concernées pour rétablir la compréhension.

b. Le réalisme des moyens identifiés

Notre approche de transfert de connaissances a été développée à partir de projets concrets que nous avons livrés sur plusieurs décennies; elle est donc basée sur une expérience « terrain » de la part de nos conseillers. Par conséquent, elle se trouve directement alignée au mode fonctionnement par équipe naturelle préconisée par la Société pour le programme de transformation, ce qui garantit un transfert de connaissances continu et soutenu tout au long des phases de la mise en œuvre du programme.

c. La méthode de mesure de progression du transfert de connaissances

La mesure de la progression du transfert de connaissances est certe importante afin de garantir que les objectifs de la Société en termes de développement de l'autonomie de ses ressources internes; toutefois, nous voulons éviter que cette mesure soit trop complexe à compiler ou qu'elle représente une charge administrative démesurée. Nous voulons également nous assurer que cette mesure soit acceptée positivement par les ressources de la Société et qu'ils y voient une opportunité d'avoir un accès privilégié aux experts de l'alliance en cas de besoin.

Afin de mesurer que l'acquisition des connaissances se déroule au rythme et avec la profondeur désirés, nous proposons donc la démarche suivante : les livrables à produire de nature fonctionnelle ou technique auront tous un temps d'exécution anticipé, qui sera évidemment modulé en fonction de sa complexité et en fonction de la livraison en cours. Par exemple, pour une livraison donnée, l'alliance conviendra avec la Société d'un temps d'exécution anticipé pour chaque complexité de livrable; à chaque livraison subséquente, le temps d'exécution anticipé pour une même complexité diminuera.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Les connaissances acquises seront mesurées à chaque étape d'acceptation d'un lot de travail. Advenant que les résultats soient insatisfaisants, nos experts interviendront rapidement par un coaching ciblé auprès des ressources concernées de la Société.

d. Les particularités en fonction des groupes/ clientèles visés par le transfert

Bien que les 4 volets d'activités du transfert de connaissances et l'objectif de rendre les ressources de la Société autonomes soient les mêmes pour toutes les équipes du programme, le contenu de la connaissance à transmettre est déterminé par leurs responsabilités respectives à la mise en œuvre du programme de transformation.

L'équipe d'intégration fonctionnelle étant la plus concernée par les processus et composants opérationnels de la solution PGI, le transfert de connaissances ciblera principalement les activités et livrables des phases de conception et réalisation via, par exemple, les ateliers de travail, les prototypes et preuves de concept, la rédaction les dossiers fonctionnels, les outils de l'alliance supportant la configuration de la solution et l'exécution de cas d'essais.

L'apprentissage des ressources de l'équipe d'intégration technologique se réalisera particulièrement pendant les phases de réalisation et déploiement. Les outils, les accélérateurs et les instructions de l'équipementier et de l'éditeur relatifs à la configuration technique et à l'installation et maintenance de la solution seront au cœur du transfert de connaissances.

Les connaissances à acquérir par les équipes d'intégration et assurance qualité, gestion du changement, communications et formation s'échelonnent sur l'ensemble des phases de la mise en œuvre. De la phase conception et au-delà du déploiement, les ressources de ces équipes acquerront l'autonomie pour définir et maintenir leurs stratégies, planifications, conceptions, réalisations et suivis respectifs**.**

e. La démonstration du succès antérieur de l'alliance à effectuer un tel transfert de connaissances.

Nos réussites de mises en œuvre de solutions PGI SAP de projets de grande envergure démontrent le succès de notre approche de transfert de connaissances. Voici quelques exemples d'implantation SAP qui attestent l'efficacité de notre approche :

- Projet réalisé en 2008-2009 avec succès pour la Queensland Motorways Limited (QML). D'importantes activités de transfert de connaissances se sont déroulées pendant une phase pilote pré-production. Le transfert de connaissances s'est poursuivi par les pairs suite à la mise en production.
- Projet réalisé depuis 2012 (encore en cours) pour Medibank, une compagnie offrant des services publics et des services d'assurance en Australie. Les intervenants ont été touchés de plusieurs façons par les changements apportés par le projet. La collaboration entre IBM et Medibank a permis de mettre en place des facteurs de succès comme par exemple, faire participer des champions du changement pour le partage des connaissances. Le transfert de connaissances s'est également effectué entre les consultants et les équipes d'apprentissage, y compris des facilitateurs, afin de promouvoir l'autonomie pour la suite des opérations.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.4 Assurance-qualité (10 %)

Maximum de trois (3) pages

La Société veut s'assurer de la qualité de :

- la prestation des conseillers de l'alliance;
- des biens livrables produits;
- la solution conçue et à déployer ainsi que de sa performance.

L'alliance doit démontrer les moyens qu'elle mettra en place pour assurer la qualité de ces trois (3) aspects.

Les éléments suivants seront considérés :

a. L'identification des moments névralgiques, dans le cadre de la réalisation du programme, où elle fera effectuer une assurance-qualité par l'éditeur.

b. L'engagement à rendre ces rapports disponibles à la Société sans altérations et à mettre en place les recommandations formulées.

c. Les mécanismes prévus pour assurer la qualité de prestation de ses conseillers et de leurs interactions avec le personnel de la Société.

d. Les moyens mis en place pour assurer la qualité et la pertinence des biens livrables.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Réponse de l'alliance

a. L'identification des moments névralgiques, dans le cadre de la réalisation du programme, où elle fera effectuer une assurance-qualité par l'éditeur.

Jalons où l'assurance-qualité de la solution sera effectuée par l'éditeur

La Société demande à l'alliance de s'assurer de la qualité de sa prestation de services, des biens livrables qu'elle produit ainsi que de la qualité de la solution à déployer et de sa performance. L'alliance mettra en place un programme de gestion de la qualité et du risque incluant les meilleures pratiques préconisées par l'intégrateur et l'éditeur du PGI. De plus, l'alliance mandatera la firme Ernst & Young (EY) afin d'effectuer des revues périodiques de projet par une équipe indépendante de celle dédiée à l'implantation du PGI. Le programme de gestion de la qualité et du risque s'arrimera ainsi aux activités d'implantation de la solution.

Les analyses effectuées par Gartner confirment que la mise en place d'un programme de gestion de la qualité et du risque permet de sécuriser les projets et, par conséquent, les investissements des entreprises. En effet, Gartner préconise un budget de 8% à 10% des coûts du projet devant être alloué par les entreprises afin de couvrir les coûts de ce type de programme. Veuillez consulter Annexe 4 - 2.13.4.A_Gartner - Double-Checking Project Quality With Independent Verification and Validation

L'alliance s'engage à effectuer des interventions d'assurance-qualité devant être complétées par l'éditeur de la solution aux étapes critiques du programme suivantes :

- **Revue de conception (fonctionnelle)** : Cette revue a lieu lors de la phase « Conception » (livraison 0) et permet de s'assurer que la conception de la solution satisfait les besoins d'affaires de la Société. Au cours de cette revue, l'équipe de revue de la conception évalue également si la conception de la solution est complète, flexible, efficace et évolutive. Elle s'assure également que les problèmes d'intégration ont été adressés;
- **Revues techniques** : Des revues de nature technique ont lieu pendant la phase « Réalisation » de chaque livraison identifiée sur le plan de mise en œuvre. L'éditeur complète trois (3) types de revues techniques jugées nécessaires :
- **Revues de conception de données** : Cette revue a lieu au cours de la phase « Réalisation » et inclut la révision de la stratégie de gestion des données, la revue du périmètre de la conversion des données, la structure de l'équipe de conversion (rôles et responsabilités), l'approche de collecte et d'extraction de données ainsi que l'approche et la méthodologie de transformation. Elle inclut aussi la révision de la stratégie de nettoyage et de validation,
- **Revues de la gestion des tests :** Cette revue a lieu lors de la phase « Réalisation » et inclut la revue de la stratégie de tests, de la méthodologie de gestion des tests, de l'approche de gestion des besoins de tests, ainsi que de la gestion des anomalies. De plus, la conception des cas de tests est revue, ainsi que leur exécution et l'utilisation de l'outil de tests,
- **Revues de sécurité :** Cette revue a lieu à la phase « Réalisation » et inclut l'analyse de la stratégie de sécurité ainsi que sa gestion. Elle permet des discussions sur la vulnérabilité potentielle de la Société et sur les risques d'entreprise au niveau de la sécurité. Ces discussions permettent aussi d'identifier les moyens de rationaliser les contrôles de sécurité et d'améliorer la préparation des audits de sécurité.
- Assurance-qualité de la solution conçue et de sa performance

Le second composant du programme de gestion de la qualité et des risques est le *Service Max Attention* du programme *SAP Premium Engagement*. Il s'agit d'un plan de services sur mesure proposé par l'éditeur du progiciel afin de mitiger les risques et d'assurer la qualité de la solution ainsi que sa performance.

Le Service Max Attention est composé de :

- **Innovation Control Center (ICC)** : L'ICC est un ensemble de services livrés sur le site de la Société lors d'une implantation. L'ICC gère les écarts fonctionnels par rapport à la solution standard SAP. L'objectif de L'ICC est de définir l'approche optimale d'innovation, en évitant d'apporter des modifications inutiles, tout en proposant une validation de conception sur les éléments critiques et en émettant des recommandations relatives aux composants d'intégration et au code personnalisé. L'ICC permet une réduction des coûts d'implantation/d'innovation, une réduction du temps et des coûts liés au développement, une accélération des implantations et une réduction des coûts liés à l'entretien permanent.
- **Operation Control Center (OCC):** L'OCC est situé sur le site du client, selon le modèle *Run SAP Like a Factory*. Au cours de l'exécution du projet ou à la fin de l'implémentation et au début de l'opération, l'ICC se transforme en centre de contrôle des opérations (OCC). L'objectif étant d'exécuter SAP aussi efficacement qu'une usine. Il propose un suivi de bout en bout de la solution tout en assurant une grande transparence et visibilité de l'intégralité de la solution. Par exemple, les exceptions liées aux processus de gestion sont suivies et traitées et des procédures de gestion d'exception sont établies. L'implantation du OCC sera exécutée conjointement par l'éditeur et l'intégrateur afin d'intégrer les meilleures pratiques de l'industrie.
- **Mission Control Centre (MCC) :** Ce service est livré à partir de SAP. Le MCC est parfaitement intégré au centre d'expertise fonctionnelle de SAP et aux équipes de développement SAP. Les spécialistes SAP du MCC assistent à la fois l'ICC et l'OCC chez le client et s'assurent que les meilleures pratiques SAP sont appliquées dans les environnements de la Société.

Pour plus de détails sur le programme *SAP Premium Engagement* et ses composants, veuillez consulter :

- Les informations additionnelles :
  - 2.13.9.4.1 Description du programme SAP Premium Engagement,
  - 2.13.9.4.2 Description détaillée des services de revue de qualité SAP,
  - 2.13.9.4.3 Service *MaxAttention* : Programme d'assurance qualité pour la Société.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Annexe 4 :
  - Annexe 4 - 2.13.4.B SAP Quality and Risk Services
  - Annexe 4 - 2.13.4.C SAP Business Process Performance Optimization (BPPO)
  - Annexe 4 - 2.13.4.D SAP Going Live Support (GLS)
  - Annexe 4 - 2.13.4.E SAP Interface Management
  - Annexe 4 - 2.13.4.F SAP Technical Integration Check (TIC)
  - Annexe 4 - 2.13.4.G Sample SAP BPPO Report
  - Annexe 4 - 2.13.4.H Sample SAP Interface Management Report

b. L'engagement à rendre ces rapports disponibles à la Société sans altérations et à mettre en place les recommandations formulées.

- Transmission des rapports de l'éditeur à la Société sans altération

  L'alliance s'engage à partager, avec la Société, tous les rapports d'assurance-qualité produits par l'éditeur sans altérations ainsi que les rapports des revues périodiques de projet produits par la firme EY.

- Mise en application des recommandations formulées par l'éditeur

  L'alliance s'engage à travailler étroitement avec l'éditeur et la Société pour mettre en application les recommandations formulées par l'éditeur tout en prenant en considération leurs impacts sur le plan de mise en œuvre et les budgets établis pour chaque livraison. Après chaque audit, l'éditeur s'assure que ses recommandations faites lors des audits précédents ont été appliquées.

Par ailleurs, la Société et l'alliance se concerteront pour définir les mesures à appliquer basées sur les recommandations soumises par la firme EY.

c. Les mécanismes prévus pour assurer la qualité de prestation de ses conseillers et de leurs interactions avec le personnel de la Société.

Mécanismes d'assurance-qualité de la prestation des conseillers de l'alliance

En plus de son important bassin de ressources possédant l'expertise et l'expérience qu'exige un programme de transformation de grande envergure, l'alliance LGS/IBM-SAP a mis en place un réseau de partenaires qui permettra d'obtenir une expertise spécifique et ponctuelle pour compléter les livraisons du programme. Le processus proposé pour la sélection et l'intégration au programme des conseillers, autant de l'alliance que de ses partenaires, est le suivant :

- 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'intégrateur;
- Proposition du CV du candidat à la Société pour approbation;
- Entrevue du candidat par la Société (au besoin);
- Processus d'embauche du candidat;
- Transfert de connaissances au conseiller par ses collègues de l'alliance sur le programme de transformation, les processus d'affaires de la Société, les mécanismes gouvernance et de contrôle du projet, le plan de livraisons, 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.

Chaque conseiller est évalué périodiquement sur la qualité de sa prestation ainsi que des livrables qu'il produit. 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.

Ce processus de contrôle de la qualité 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. Un processus d'évaluation continue permet à l'intégrateur d'adresser les problèmes identifiés de manière ponctuelle.

d. Les moyens mis en place pour assurer la qualité et la pertinence des biens livrables.

Mécanismes de contrôle de la qualité et de la pertinence des biens livrables

La méthodologie de mise en œuvre IBM Ascend proposée par l'intégrateur inclut une panoplie de processus et de biens livrables assurant la qualité de l'implantation de la suite PGI. Lors de la phase d'initiation du projet, une rationalisation des outils utilisés pour soutenir la livraison est complétée afin de s'assurer de la pertinence des biens livrables. Une personnalisation des outils et biens livrables est complétée au besoin afin de s'assurer que le contexte d'affaires de la Société soit bien reflété dans le choix des outils.

Le contrôle de la qualité des biens livrables est assuré de la manière suivante :

- Mise en place d'un processus d'assurance qualité approuvé par la Société;
- Préparation de gabarits pour chaque type de biens livrables;
- Formation des conseillers sur le processus à suivre et les gabarits à utiliser;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Tenue d'ateliers conjoints (Société et alliance) structurés de conception/configuration avant le début de la production de livrables assurant ainsi une vision commune;
- Revue des biens livrables par les « *Team Leads* » de l'intégrateur;
- Revue et approbation des biens livrables par les leaders et experts de la Société;
- Tests unitaires et fonctionnels;
- Tests d'intégration;
- Documentation des résultats de tests;
- Revue des résultats de tests par les « *Team Leads* » de l'intégrateur;
- Revue des résultats de tests par les leaders de la Société;
- Tests d'acceptation par l'équipe de la Société;
- Revue et analyse des rapports de défauts par l'intégrateur afin d'identifier la source des problèmes de non-qualité;
- Identifier les changements à apporter aux processus existants afin d'enrayer les problèmes de non-qualité;
- Au besoin, apporter les corrections nécessaires au processus de revue et adresser les problèmes de non-qualité avec les conseillers concernés.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.5 Facteurs de risques et facteurs de succès (10 %)

Maximum de trois (3) pages

La Société veut gérer rigoureusement ses risques et s'assurer que les éléments clés de succès sont en place pour la réalisation du programme. Elle a consenti déjà beaucoup d'efforts, mais souhaite bénéficier de toute l'expérience et l'expertise de l'alliance pour avoir une vision complète. À cet égard, l'alliance doit :

- Identifier les risques majeurs non pris en compte par la Société, les mesures de mitigation à mettre en place et l'ampleur du risque résiduel;
- Énumérer les moyens qu'elle compte prendre pour adresser l'ensemble des risques résiduels et contribuer à leur suivi et à leur gestion;
- Identifier les facteurs de succès additionnels à considérer pour faire du programme une réussite.

Les éléments suivants seront considérés :

a. La pertinence des risques identifiés en fonction du contexte spécifique de la Société;

b. La démonstration de l'efficacité des moyens préconisés pour adresser, suivre et gérer les risques résiduels;

c. L'explication de l'apport des facteurs de succès additionnels à mettre en place.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

a. La pertinence des risques identifiés en fonction du contexte spécifique de la Société

À la suite d'une analyse détaillée de l'appel d'offres et ses annexes, l'alliance a identifié certains risques associés à la mise en œuvre de la solution PGI. Cette section présente les risques jugés comme étant les plus importants.

1- **La capacité de la Société à suivre la vitesse d'exécution du programme et les transformations qui en découlent :** Il y a un risque que le plan de mise en œuvre établi sur une période de cinq ans soit trop agressif, résultant en des défis d'adoption par les ressources de la Société et des retards au niveau de la livraison de certains lots.

2- **Arrimage des changements législatifs et règlementaires au calendrier de livraisons de la solution :** La Société doit être en mesure d'appliquer les modifications apportées aux lois et règlements dès la date d'entrée en vigueur. Ces changements ne sont connus que quelques mois avant cette date, alors que la planification des livraisons de la mise en œuvre de la solution couvre un horizon de cinq ans. Par conséquent, les changements législatifs et règlementaires futurs peuvent avoir un impact sur le calendrier des livraisons.

3- **Rehaussement de la solution SAP :** La suite PGI SAP est en constante évolution, notamment la migration de ses divers produits vers S/4 HANA. Cet état de fait concorde avec la volonté de la Société d'assurer l'évolutivité de sa solution. Toutefois, compte tenu des deux mises à niveau de la suite PGI SAP prévues pendant les cinq années de la mise en œuvre de la solution, il y a un enjeu de synchronisation des versions de certains modules SAP avec les travaux de réalisation, ce qui pourrait nécessiter des ajustements supplémentaires à la stratégie de livraison.

4- **Complexité de l'environnement technologique de la Société :** L'environnement technologique de la Société comporte un très grand nombre de données et de systèmes; sur cette base, l'alliance a estimé le plus justement possible quels seront les efforts pour réaliser la conversion des données et pour mettre en place les solutions de transition et les intégrations aux systèmes patrimoniaux. Il demeure toutefois un risque que la stratégie de réalisation doive être réaménagée (à la suite de la livraison 0) pour faire face à des impératifs non détectés lors de la rédaction de notre proposition.

5- **Identification des éléments de personnalisation (RICEFW)** : L'appel d'offres et ses annexes offrent beaucoup d'informations permettant à une entité externe, telle que l'alliance, d'envisager la solution attendue par la Société et ses modes de fonctionnement anticipés. Sur ces bases, l'alliance a estimé les efforts d'adaptation pour combler les écarts entre la suite PGI et les besoins décrits par la Société. Il y a un risque que les efforts estimés pour intégrer à la solution PGI les personnalisations identifiées aient été surestimés ou sous-estimés.

b. La démonstration de l'efficacité des moyens préconisés pour adresser, suivre et gérer les risques résiduels

L'alliance compte mettre en place, avec la collaboration de la Société, les mesures de mitigation ci-après afin de réduire, voire d'éliminer les risques décrits précédemment.

Risque	Plan de mitigations
1	Vitesse d'exécution du programme : • Mettre en place, dès la livraison 0, l'équipe de gestion du changement afin d'identifier rapidement les facteurs de résistance et des défis organisationnels possibles; • Établir de fréquentes communications à tous les intervenants du programme pour informer et mobiliser toutes les équipes aux mêmes objectifs et rappeler régulièrement la raison d'être et les bénéfices recherchés de la mise en œuvre de la solution PGI; • Identifier les acteurs clés particulièrement enthousiastes, des « champions » du programme, qui seront des ambassadeurs sur le plancher et qui accompagneront les futurs utilisateurs pendant la réalisation et après le déploiement; • Travailler avec l'équipe de direction de la Société tout au long du projet afin d'adresser les changements organisationnels, faire les ajustements requis à la stratégie de livraison et à l'approche préconisée afin d'assurer le succès du projet; • Alléger les mesures d'escalade pour un accès plus direct aux gestionnaires de haut niveau afin de favoriser une résolution plus rapide et efficace des enjeux et problèmes; • Assurer la participation des ressources de la Société aux ateliers de conception et de réalisation de la solution et ainsi maximiser leur implication et leur adhésion au programme; • Renforcer la participation en mode Agile pour mobiliser les équipes multidisciplinaires, favoriser le travail collaboratif par itération, effectuer un transfert de connaissances de façon continue et accélérer ainsi le processus de livraison des lots; • Coordonner le calendrier et les horaires de travail des ressources de l'alliance aux plages définies pour les ressources de la Société; • Intégrer la vigie des plans de gestion du changement et de communications établis au comité directeur du projet. À la suite de l'exécution du plan de mitigations, le risque résiduel est évalué à une ampleur moyenne.
2	Changements législatifs et règlementaires : • Si la solution PGI a été déployée (mise en production) pour le ou les processus impactés par les changements; recourir à l'environnement de support de production pour migrer et mettre en opération prestement (avant la prochaine livraison prévue au calendrier) les modifications répondant aux changements;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

	• Si le ou les processus impactés sont en cours de conception ou de réalisation, réviser avec la Société les priorités du carnet de produit (*Back log*) afin de réaligner le plus adéquatement possible la gestion des solutions transitoires en conséquence. À la suite de l'exécution du plan de mitigations, le risque résiduel est évalué à une ampleur faible.
3	Rehaussement de la solution SAP • Inclure les mises à jour connues de la suite PGI dans le plan de livraison en prenant en considération les dates prévues par l'éditeur; • Travailler étroitement avec l'éditeur pour se faire confirmer tout changement au plan des mises à jour et ce, le plus à l'avance possible; • Ajuster la stratégie de livraison pour arrimer d'éventuelles nouvelles mises à jour de l'éditeur avec le calendrier de livraison; • Exécuter les cas d'essais automatisés et les essais intégrés des processus de la solution déjà en opération (en production) afin d'en garantir la non régression; • Mobiliser les ressources clé du service Intégration et assurance qualité, tels que le Gestionnaire des livraisons, Gestionnaire des tests ainsi que les « SAP - Technical Quality Manager » et « SAP -Engineering Architect » (voir section 2.13.1), pour réaliser le plan de mise à niveau de l'expertise; • Au besoin, faire appel aux experts SAP faisant partie du bassin d'expertise élargi de l'alliance, tels que les experts de domaine (« *SAP - Subject Matter Expert* »). À la suite de l'exécution du plan de mitigations, le risque résiduel est évalué à une ampleur faible.
4	Complexité de l'environnement • Élaborer un plan détaillé de livraison qui minimise la gestion de solutions transitoires pour l'intégration et la cohabitation des systèmes; • Valider l'approche de livraison préconisée et les efforts estimés des personnalisations lors de l'étape du dialogue compétitif; • Compléter une liste détaillée des conversions de données, des solutions transitoires, des échanges et des intégrations requises dans le processus d'estimation et valider cette liste avec la Société pendant la livraison 0; • Réviser l'approche de livraison suivant la livraison 0 afin de s'assurer de la viabilité du plan prenant en considération les nouvelles informations. À la suite de l'exécution du plan de mitigations, le risque résiduel est évalué à une ampleur faible.
5	Personnalisation de la solution • Compléter une liste détaillée des personnalisations identifiées au cours du processus d'estimation et valider cette liste avec la Société pendant la livraison 0; • Valider les personnalisations identifiées au carnet de produits (*Back log*) par les experts « *SAP-Technical Quality Manager* » (TQM) et le « *SAP-Engineering Architect* ». Ces experts veillent à l'application des bonnes pratiques de l'éditeur, telles que : o La limitation des personnalisations en guidant l'équipe de réalisation vers des fonctionnalités « vanille » de la suite PGI qui répondraient déjà au besoin d'affaires ou vers des solutions de contournement; o L'application des recommandations de l'éditeur quant à l'intégration des composants personnalisés à la suite PGI afin d'assurer que la solution déployée à la Société soit conforme aux standards SAP et gérée de façon optimale et garantir par conséquent son évolutivité. • Contrôles d'assurance qualité de l'éditeur aux jalons névralgiques, soit à la phase de conception de la livraison 0 ainsi qu'à la phase réalisation des différentes livraisons; • Supervision par l'équipe d'intégration et assurance qualité de l'application des recommandations des experts « *SAP-Technical Quality Manager* » (TQM) et le « *SAP-Engineering Architect* » et des audits de l'éditeur. À la suite de l'exécution du plan de mitigations, le risque résiduel est évalué à une ampleur faible.

Afin d'adresser l'ensemble des risques résiduels et contribuer à leur suivi et à leur gestion, l'alliance s'engage notamment à mettre les moyens suivants en place :

- Participer activement au processus de gestion des risques établi par la direction du projet et superviser par le comité de gestion des risques (voir 2.13.1) et adapter les mesures de mitigation de façon proactive;
- Assurer l'exécution des plans de contrôle de qualité de l'éditeur et de la firme externe EY, mandatée par l'alliance (voir 2.13.4) et l'application de leurs recommandations;
- Travailler étroitement avec l'éditeur et la Société afin de réévaluer régulièrement l'impact des décisions technologiques sur le plan de livraison;
- Explorer de nouvelles options tout au long du projet et encourager l'innovation;
- Collaborer activement à la mise en place du Centre d'expertise et y assigner des experts de l'éditeur et de l'alliance pour la durée de la mise en œuvre jusqu'à l'atteinte de l'autonomie par la Société;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Mettre en place un plan de revues de projet indépendantes qui seront exécutées par une tierce partie afin d'évaluer périodiquement les approches préconisées, les progrès réalisés et les défis auxquels l'alliance devra faire face pendant la réalisation du projet.

c. L'explication de l'apport des facteurs de succès additionnels à mettre en place

Les facteurs de succès associés à l'implantation d'un progiciel dans un environnement tel qu'à la Société sont les suivants :

- L'efficience de l'alliance qui, en raison du solide partenariat LGS/IBM-SAP, a grandement contribué à l'évolution de la solution au cours des 25 dernières années. Il en résulte, chez LGS/IBM, une expertise de la pratique SAP qui est pleinement mature ainsi qu'une série d'outils IBM qui permettent un enrichissement substantiel de la suite PGI de SAP;
- Le pouvoir décisionnel des exécutifs LGS/IBM et SAP du comité directeur de l'alliance qui permet de, rapidement et efficacement, solutionner les enjeux et faire exécuter les actions appropriées;
- LGS représente le levier de livraison locale d'IBM en matière de services informatiques depuis plus de 30 ans à Québec, où il a grandement contribué au développement de solutions technologiques pour le secteur public québécois. De ce fait, LGS a acquis une solide connaissance des structures organisationnelles et technologiques de ces organismes gouvernementaux, notamment celles de la Société;
- Une approche de transfert de connaissances étendue à toutes les phases de mise en œuvre de la solution (préparation, conception, réalisation, déploiement) de façon continue, progressive et mesurable, afin que les équipes assignées à la mise en œuvre du programme développent graduellement l'expertise et l'autonomie assurant l'évolution et la pérennité de la solution;
- La mise en place de comités à vocation spécifique proposés par l'alliance (voir 2.13.1), tels que le comité d'intégration fonctionnelle, comité d'intégration technologique, comité de mise en production, comité de gestion des risques, comité d'assurance qualité et le comité des méthodes et outils;
- La mise en place d'une équipe d'accompagnement très présente et disponible lors de la mise en opération de chaque livraison pour supporter « sur le terrain » les utilisateurs. Cet accompagnement concret, direct et sécurisant complète la formation reçue et facilite grandement la transition à la nouvelle solution et aux nouvelles façons de faire. L'équipe d'accompagnement est constituée des membres des équipes d'intégration fonctionnelle, d'intégration technologique, de formation ainsi que l'équipe de soutien du Centre d'expertise qui prendra progressivement le relai pour la continuité du support des utilisateurs.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.6 Stratégie de mise en œuvre (20 %)

Maximum de dix (10) pages excluant le tableau des efforts et le calendrier

Pour la démonstration de sa réponse à l'égard de la mise en œuvre de la solution, l'alliance doit fournir et / ou compléter :

a. Une description de la stratégie de mise en œuvre proposée incluant toute information pertinente et complémentaire.

b. Un calendrier de réalisation;

c. Un tableau des efforts, ventilé comme suit :

- Par livraison;
- Par lot de travail;
- Par nature de services professionnels :
  - Intégration fonctionnelle;
  - Intégration technologique;
  - Gestion du changement;
  - Formation;
  - Communication;
  - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité.
- Par type de ressources : interne et externe;

Le gabarit du tableau Excel (*AO-C P22899-3 nom alliance An 6 BP Services professionnels-efforts*) à compléter doit être inclus dans le cahier réponses dans la section prévue à cet effet. Les instructions pour le compléter se trouvent à la section 3.6.1.

d. De plus, l'alliance doit décrire l'impact de réaliser et de déployer le processus d'entreprise « **Indemniser et réadapter les personnes accidentées de la route** » sur la stratégie de mise en œuvre et le calendrier de réalisation.

- Dans le tableau des efforts, les efforts de réalisation doivent être ventilés dans une livraison distincte pour les ressources externes et internes;
- Au niveau du calendrier de réalisation, la Société s'attend à ce que l'alliance positionne cette livraison en optimisant l'ensemble des travaux du programme de transformation.

En fonction des informations fournies à la section **2.10.9 Stratégie de mise en œuvre,** les réponses aux éléments suivants seront considérés :

Description de la stratégie de mise en œuvre proposée	• L'entièreté et la pertinence de la description et du faire valoir du découpage et de la portée de chaque livraison subdivisée en lots de travail. La description de la portée doit aussi identifier les processus inclus dans chaque livraison;
	• La démonstration de :
	  • la faisabilité de la stratégie de mise en œuvre proposée;
	  • du respect des orientations, des contraintes et de la réalisation des bénéfices escomptés;
	  • la contribution de la méthodologie intégrée dans la mise en œuvre et le déploiement des livraisons et de comment, s'il y a lieu, sera géré leur parallélisme;
	  • comment la stratégie proposée pourra minimiser les risques identifiés pour la Société.

Calendrier de réalisation	• Le réalisme du calendrier de réalisation proposé et son adéquation avec :
	  • les orientations;
	  • les contraintes et;
	  • la réalisation des bénéfices escomptés ainsi qu'avec;
	  • la description de la stratégie de mise en œuvre et le tableau des efforts estimés.

Tableau des efforts estimés	• Le réalisme et l'adéquation de la répartition des efforts estimés avec la description du découpage et la portée des livraisons de la stratégie de mise en œuvre et du calendrier de livraison; • L'adéquation de la répartition des efforts internes et externes en fonction de l'organisation que l'alliance entend mettre en place; • L'adéquation de la répartition des efforts internes et externes en fonction des mécanismes et moyens mis en place pour assurer le transfert et le partage de connaissances.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.6.1 *Description de la stratégie de mise en œuvre proposée*

Réponse de l'alliance

a. Description de la stratégie de mise en œuvre proposée par l'alliance

L'élaboration de la stratégie de mise en œuvre recommandée a nécessité de nombreuses itérations afin d'y intégrer les orientations de la Société, les contraintes organisationnelles énoncées, mais aussi les contraintes techniques (technologiques, applicatives, financières, concurrences de développement, équipements) tout en tentant de maximiser l'obtention des bénéfices identifiés le plus tôt possible dans le déroulement du programme de transformation. Cet exercice a été fait avec minutie et une attention particulière a été portée aux détails afin de proposer à la Société une stratégie viable, faisable et réaliste tout en permettant de mitiger les risques du programme de transformation.

PLUSIEURS STRATEGIES DE MISE EN ŒUVRE CONSIDEREES

Au fil des itérations de planification et d'estimation, nous avons envisagé jusqu'à 5 stratégies différentes, dont certaines avec quelques variations mineures, qui ont toutes été abandonnées pour des motifs de faisabilités, de coûts déraisonnables ou de risques trop élevés. Nous avons envisagé des stratégies :

- privilégiant l'obtention des bénéfices avant toute autre considération;
- réduisant presque à néant la nécessité d'établir des passerelles et interfaces temporaires (type « big bang »);
- favorisant l'élimination de l'environnement actuel SAP (facturation des partenaires) avant de procéder à l'intégration des permis de conduire;
- priorisant les services d'immatriculation par rapport à ceux des permis de conduire, sans égard à l'implantation des services de gestion des opérations;
- favorisant une progression du déploiement sur deux plans (opération versus mission) parallèlement à la synchronisation de certaines livraisons en production, celui que nous avons retenu et que nous recommandons.

STRATEGIE DE REALISATION RECOMMANDEE

La planification globale de la stratégie de réalisation du programme de transformation repose sur certaines hypothèses à confirmer avec la Société dans le cadre des discussions concurrentielles et au début de la Livraison 0. Pour l'exercice de planification et de son illustration, nous avons établi l'hypothèse d'une signature de contrat dans le courant du mois de juillet 2016 afin de permettre la préparation du démarrage de la réalisation dans le courant du mois d'août pour débuter officiellement la livraison 0 au 6 septembre 2016. Par contre, tel que demandé par la SAAQ, la répartition des efforts est réalisée en trimestre, et ce, par année, à compter du début de l'implantation. (Le premier mois de l'implantation correspondant au premier mois du premier trimestre de l'an 1)

Outre, la livraison 0, la stratégie préconisée par l'alliance LGS/IBM-SAP, prévoit six livraisons des solutions d'affaires avec seulement quatre opérations de mise en production (Go Live) (voir réponse à la question d. de cette section). Le plan présenté ci-dessous se trouve également en plus grand format à la section 2.13.6.2.

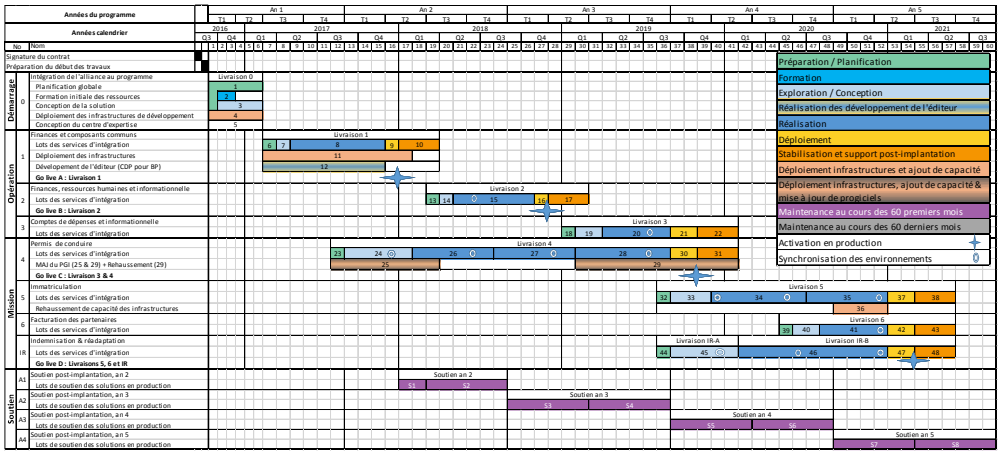


Figure 2.13.6.1 : Stratégie de mise en œuvre préconisée par l'alliance

Préparatif à l'intégration de l'alliance : Entre l'octroi du contrat à l'alliance et le début des travaux, plusieurs activités sont requises afin d'assurer un démarrage rapide des travaux et une intégration efficace des ressources de l'alliance. Dès l'annonce de l'octroi du contrat à l'alliance LGS/IBM-SAP, toutes les activités de lancement seront entreprises sans délai en fonction de la date de démarrage convenue avec la Société.

Démarrage (livraison 0) : Pour le démarrage du programme de transformation, l'alliance entend réaliser, conformément aux attentes de la Société, les quatre lots de travail traitant de la planification du programme, de la formation de base des ressources, de la conception de la solution et du centre d'expertise SAP. À ces lots, l'alliance propose l'ajout d'un lot qui prend en charge le déploiement des infrastructures (lot 4) requises pour les travaux de conception et le démarrage éventuel de la première livraison.

Livraisons d'opérations (livraison 1, 2, 3) : Trois (3) livraisons pour déployer les services de la solution visant à supporter la gestion des opérations de la Société. Particularités ; la livraison 1 qui couvre les services financiers de base prévoit une mise en production au 1er janvier afin de supporter une année

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

fiscale complète dans la nouvelle solution et la mise en production de la livraison 3 synchronisée avec la 4 pour minimiser le nombre de mises en production.

Livraison de mission (livraison 4, 5, 6 et IR (A et B)) : Trois (3) livraisons pour déployer les services de la solution visant à supporter la mission de la Société et une livraison pour la conception de l'intégration des modules d'assurances (FS-Claims) à la solution globale. Particularités ; les mises en production des livraisons 4 et 5 sont synchronisées avec celles des livraisons 3 et 6 afin de minimiser le nombre de mises en production, la livraison IR est divisée en deux blocs distincts afin de se conformer à la demande de fournir les coûts de la phase de « ***conception*** » (préparation et conception) et de fournir une réserve monétaire (an 1 à 10) pour les phases de « ***réalisation, implantation, soutien post-implantation et exploitation*** ».

Livraison de soutien : Tel que requis, la planification prévoie la mise en place de l'équipe de soutien post-implantation dès la première mise en production. Ainsi, à partir de janvier 2018, cette équipe sera en place en vue de prendre la relève de l'équipe de livraison dès la fin de la période de 3 mois requise pour les services de rodage, de support post-production et de garantie de la solution. Au moment de prendre en charge le support et la maintenance de la livraison IR, les ressources de la Société auront déjà atteint un bon degré de connaissance et d'autonomie vis-à-vis des composants SAP et pourront plus efficacement contribuer à la réalisation des travaux post-production.

STRUCTURE GENERALE DES LIVRAISONS ET DIVISION DES LIVRAISONS EN LOTS

Comme le présente le diagramme ci-contre, la stratégie de l'alliance pour le découpage des livraisons en lots repose sur la méthodologie IBM Ascend préconisée par l'éditeur et présentée à la section 2.13.2.

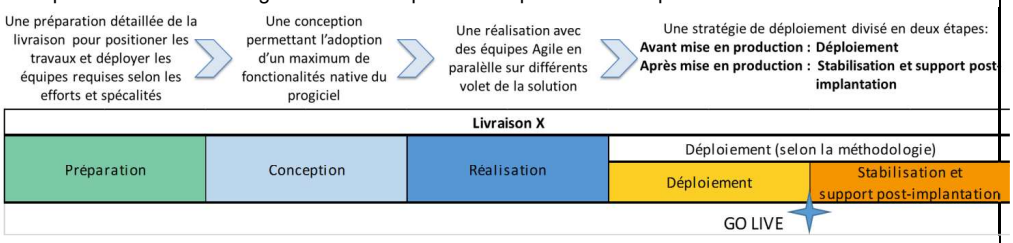


Figure 2.13.6.2 : Adéquation entre le découpage en lot et la méthodologie IBM Ascend

Afin de respecter l'attente de la Société concernant la période de garantie après la mise en production, nous avons divisé la phase de « Déploiement » en deux blocs, soit :

- *Avant Go Live* : Ce lot de travail regroupe les opérations de préparation de la mise en production et la période la plus intensive en termes d'efforts de gestion du changement et de formation;
- *Après Go Live* : Ce lot de travail regroupe les opérations de support intensif (Hypercare) auprès des équipes utilisateurs ainsi que le rodage de la solution pour la calibration finale et l'ajustement de la paramétrisation de la solution et la correction, s'il y a lieu, des anomalies détectées en production dans les personnalisations de la solution.

De plus, certaines des livraisons comportent des lots de nature plus technique, dont l'échéancier ne suit pas exactement le modèle de la méthodologie, mais qui sont nécessaires à son bon fonctionnement. À cette fin, des lots techniques sont intégrés dans les livraisons 0, 1, 4 & 5.

Par ailleurs, le plan détaillé de livraisons présente aussi d'autres types de lots afin d'illustrer adéquatement des éléments névralgiques de la stratégie ainsi que des contraintes et des dépendances de déploiement. C'est le cas notamment des types de lots :

- « Déploiement des infrastructures et mises à jour du PGI » (HW/SW (*Hardware* & *Software*)) : Ces lots permettent de positionner visuellement les opérations de déploiement et d'ajustement de capacité des infrastructures ( ) et de mises à jour applicatives du PGI (ALM : Application Lifecycle Management, combiné avec des ajustements de capacité matérielle). Il est important de noter que les opérations d'ALM s'accompagnent toujours d'un ajustement de capacité des infrastructures afin de maintenir les niveaux de performance globaux des solutions. L'information additionnelle présente sommairement la stratégie de déploiement des infrastructures matérielles et logiciel à la section 2.13.9.6.1.
- « Réalisation des extensions de l'éditeur » (CDP : Custom Development Program ( )) : Ce lot unique permet de positionner le développement effectué par l'éditeur de logiciel afin d'ajouter les fonctionnalités requises de la solution pour supporter les spécificités de la Société suivantes : gestion des informations médicales et gestion des sanctions & des infractions.

Par contre, aucun effort n'est attribué à ces lots, tous les efforts sont attribués aux lots d'intégration de la solution selon le cheminement standard proposé par la méthodologie.

PARTICULARITES DE LA PHASE DE CONCEPTION DE LA LIVRAISON 0 (LOT 3)

Au cours de la phase de conception initiale, l'alliance recommande une approche en 3 niveaux. La méthode et le degré de précision des travaux de conception de cette phase sont déterminés par la proximité de la livraison de ces fonctionnalités. Ainsi, la conception sera plus précise pour les livraisons priorisées au calendrier de livraisons et moins détaillées, pour les livraisons prévues vers la fin du programme de transformation. Cette approche est recommandée étant donné la longue durée du programme, la courbe d'apprentissage associée à l'introduction de nouvelles technologies et pour mieux bénéficier des nouvelles fonctionnalités introduites par l'éditeur. En conséquence, le niveau de détail de conception sera comme suit :

Très détaillé : Ce niveau de détail est réservé aux livraisons des systèmes opérationnels pour la finance et les RH afin que, dès le début des travaux de ces livraisons, la phase de réalisation puisse être débutée.

Intermédiaire: Ce niveau de détail est prévu pour les livraisons ne débutant pas immédiatement après la livraison 0, mais dont le contenu doit être considéré pour établir les bases et les éléments structurants de

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

la solution d'affaires à mettre en place. Dans cette catégorie, on retrouve les livraisons des systèmes de missions nécessaires pour supporter les processus d'affaires concernant les privilèges de conduire (Permis) et de circuler (Immatriculation), les livraisons 4 & 5.

C'est dans cette catégorie que la livraison 3 du volet opérationnel prévoit l'implantation du système de gestion des comptes de dépenses et de certains modules qui complètent le volet financier de la solution.

Sommaire : Ce niveau de détail est réservé pour les livraisons planifiées en fin de programme soit :

- pour capitaliser sur les acquis des livraisons précédentes : comme la livraison 6 qui s'appuie fortement sur les composants et standards mis en place par les livraisons 4 & 5) ;
- pour utiliser la plus récente version de l'éditeur de logiciels dans le domaine concerné afin de bénéficier des percées de modernisation dans ce secteur, soit l'assurance (livraison IR).

RESPECT DES ORIENTATIONS DE MISE EN ŒUVRE DE LA SOCIETE

- **Portée des livraisons**

Pour répondre à l'ensemble des besoins exprimés par la Société, un vaste portefeuille applicatif est requis. Ainsi, de nombreux produits et composants de la suite SAP sont déployés pour composer la solution.

Tous les besoins exprimés par la Société sont supportés par la stratégie de mise en œuvre proposée. Cette stratégie prend en considération les services d'intégration fonctionnelle et technologique de même que les services de gestion du changement, communication, de formation, d'assistance à la gestion, d'intégration & d'assurance qualité en s'appuyant sur la méthodologie recommandée par l'éditeur de logiciel, laquelle est bonifiée par l'expérience IBM dans ce domaine, nommément, la méthodologie IBM Ascend.

Le contenu de chaque livraison (objectifs et portée) est présenté sommairement à la section 2.13.9.6.2. De plus, la section 2.13.9.6.3 présente 3 tableaux, soient la liste des composants par livraison (section 2.13.9.6.3.1), la liste des processus par livraison (section 2.13.9.6.3.2) ainsi que l'association entre les processus par livraison et les composants (section 2.13.9.6.3.3).

Particularité de la stratégie proposée

Bien que la portée identifiée par la Société ne requiert pas de services professionnels pour la solution d'affaires de **gestion des ressources humaines**, la stratégie de réalisation prévoit tout de même les efforts requis afin d'implanter minimalement les modules de la solution supportant les fonctionnalités demandées en relation avec la gestion des utilisateurs et employés. Cette orientation permet de répondre adéquatement aux besoins exprimés dans les grilles de spécifications F2 de l'appel d'offres en ce qui a trait à la gestion de la connaissance, la gestion des affectations ainsi que la traçabilité des privilèges utilisateurs et de leur utilisation. Toutefois, la stratégie ne prévoit pas l'implantation des fonctionnalités de gestion de ressources humaines à proprement parler, étant donné que celles-ci sont catégorisées comme « potentiellement pris en charge » par la Société, ni les fonctionnalités associées au système de gestion de la paie, qui lui est plutôt intégré à SAGIR (appel d'offres, page 29).

Par contre, les composants logiciels mis en place pour supporter les besoins de base, « SuccessFactor », intègrent toutes les fonctionnalités requises pour supporter adéquatement l'ensemble des besoins de la Société en matière de RH (systèmes : ARH, GER, GRS, LRO, RPS, SDE, SGC ainsi que les 14 DÉMU correspondantes). Si la Société décide d'aller de l'avant avec l'intégration de ces modules au plan de mise en œuvre, il n'y aurait pas d'effet sur les échéanciers de livraisons et l'effet sur l'estimation des efforts serait moyen. L'estimation de ces efforts peut être fournie sur demande, en cas de changement d'orientation. De manière générale, le volume d'efforts à ajouter, à ce chapitre, est plus important pour les équipes de la Société que pour celles de l'alliance.

Par ailleurs, l'intégration du dossier central de l'employé dans SuccessFactor facilite grandement de nombreuses opérations requises par la solution et est un net avantage pour la Société dans l'élaboration de la gestion des accès, de la délégation d'autorité et de la traçabilité des opérations utilisateurs de même que pour les développements subséquents qui intègrent ces fonctionnalités.

- *Éléments structurants de la solution*

La stratégie repose sur la mise en place des éléments structurants de la solution dès le début du programme. Une attention particulière doit être portée afin d'éviter de devancer indument le déploiement de composants. Un déploiement trop hâtif engendrerait d'importants défis d'infrastructure et de maintenance, autant technique, et qu'applicatif, et ce, pour le reste de la durée du programme.

Ainsi, les composants financiers de la solution sont tous déployés dès le début du programme pour mettre en place le nouveau cadre de référence du programme et pour éliminer un groupe applicatif désuet de l'environnement de la Société. Par la suite, les décisions de découpage en livraisons sont prises en fonction des processus d'affaires, des impacts utilisateurs, des volumétries (données, utilisateurs, clientèles, etc.).

Par ailleurs, la stratégie de l'alliance est élaborée de manière à favoriser la réalisation des travaux dans la philosophie de travail Agile. En effet, le découpage des livraisons en lots de relativement courte durée favorise la livraison fréquente de valeur tangible à la Société et permet aussi une meilleure vision de l'évolution des travaux. À l'intérieur de chacun des lots, l'exécution des livrables en sprints de 1, 2, 3 ou 4 semaines selon la nature et la durée des lots, permet d'arriver rapidement à des résultats de qualité, en fonction des objectifs de la Société.

- *Utilisation « native » des composants SAP*

L'approche d'intégration proposée par l'alliance repose sur la prémisse d'utilisation native des composants SAP, incluant notamment les schémas de données maîtres (MDG), les développements de l'éditeur SAP (CDP), les transactions, les processus d'affaires et les interfaces utilisateurs. Ceci permet de limiter les coûts d'intégration et les coûts d'entretien subséquent.

Par contre, cela ne permet pas d'éliminer complètement les adaptations de la solution à certains impératifs de la Société. En effet, l'analyse détaillée de l'annexe D de l'appel d'offres ainsi que des grilles F1 et F2

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

nous a permis d'identifier, avec un bon degré de certitude, le nombre de ces personnalisations pour chacune des livraisons. Le décompte des RICEFW par livraison est présenté à la section 2.13.9.6.4.

Dans le cas particulier de personnalisation des interfaces utilisateurs (formulaires), l'alliance a prévu mettre à profit son équipe IBM Interactive Experience (iX), afin d'assurer la livraison de composants utilisateurs adaptés aux besoins et aux objectifs de la Société ainsi que pour favoriser l'adoption de la solution par les clientèles ciblées. Cette approche est mise à contribution principalement dans le cadre des livraisons 4 et 5 (permis de conduire et immatriculation) au cours desquels l'alliance doit transposer l'utilisation native des composants SAP dans des transactions d'affaires spécifiques au contexte de la Société. La description de notre approche « DesignThinking » est présentée sommairement à la section 2.13.9.6.5.

- *Découpage des livraisons*

Livraison initiale – Outre les éléments financiers structurants de la solution, la stratégie prévoit, tel que pressenti par la Société, la mise en place de tous les éléments essentiels au déroulement des livraisons subséquentes, dont ; le dossier client et compte client, le dossier partenaire (Business Partner), la gestion documentaire et la tarification.

Ces éléments sont en place suite à la livraison 1, permettant à l'éditeur de débuter les développements (CDP pour les dossiers médicaux, les sanctions et les infractions) et leurs utilisation/exploitation démarrent progressivement avec les livraisons des services de mission (surtout 4, 5 et 6).

Vagues d'impacts : Afin de minimiser les vagues d'impacts pour les utilisateurs et la clientèle de la Société, la stratégie prévoit la synchronisation de mises en production entre certaines livraisons tout en tenant compte de la capacité des opérations à absorber/accueillir les changements. Ainsi, bien que théoriquement ce soit possible de procéder au déploiement des modules requis dans un intervalle plus court, la prolongation volontaire de la durée des travaux pour la gestion des dossiers employés (livraison 2) et la gestion des comptes de dépenses (livraison 3), synchronisée avec la mise en production des permis (livraison 4) permettront une meilleure adoption des nouvelles fonctionnalités par les utilisateurs.

Dans le cadre du déploiement de la solution supportant les processus de mission (CSP, CSV, AMD, GRP), nous avons découpé les travaux en 3 livraisons, en prenant soin de synchroniser les livraisons 4 & 5 (Permis et Immatriculation) pour leurs mises en production, évitant ainsi un déploiement supplémentaire.

Processus intègres : La stratégie proposée permet d'éviter de livrer de façon morcelée des portions de la solution qui supportent les processus générant un haut volume de transactions (tant du point de vue des données que du point de vue affaires), soit :

- Permis : « Gérer la relation avec les usagers », « Contrôler et surveiller les personnes habilitées à conduire sur le réseau routier » et « Réaliser les autres mandats » (intégralement mis en production en livraison 4) ;
- Immatriculation : « Contrôler et surveiller les véhicules » (intégralement mis en production en livraison 5).

Un tableau détaillé des processus impactés dans le cadre de chacune des livraisons a été élaboré et est présenté dans l'information additionnelle à la section 2.13.9.6.3.2.

Mécanismes jetables : La stratégie proposée par l'alliance permet de minimiser les interfaces temporaires entre la solution SAP et les applications patrimoniales, cependant, il est impossible d'éliminer complètement ces interfaces, car elles sont nécessaires pour des périodes variables selon leur nature et leur usage.

LIVRAISON	DESCRIPTION	PROCESSUS	NBRE D'INTERFACES
1	Finances & composants communs	SOR, SPS	22
2	Finances, ressources humaines & solution informationnelle	SOR, SPS	17
3	Comptes de dépenses & solution informationnelle	SOR, SPS	1
4	Permis de conduire	SOR, SPS, GRU, AMD, CSP, GRP	87

Suite à la mise en production des livraisons 5 & 6, la majorité des interfaces temporaires prévues sont définitivement retirées de la solution. Au-delà des 60 mois du programme, seules les interfaces requises pour faire le pont avec l'application patrimoniale d'indemnisation et de réadaptation (assurance) sont conservées.

Livraison en parallèle : La stratégie proposée a été élaborée en minimisant le nombre de livraisons concurrentes pouvant s'influencer mutuellement. Cependant, il est impossible d'éviter cette situation complètement compte tenu de la durée globale du programme de 60 mois. Ainsi :

- La livraison 2 se déroule en parallèle avec la livraison 4, mais n'a aucune dépendance avec cette dernière. Après la stabilisation de la livraison 2, ses particularités seront intégrées à la livraison 4;
- La livraison 3 se déroule en parallèle avec la livraison 4, mais elle sera mise en production en même temps que cette dernière. En conséquence, le développement et les configurations de la livraison 3 sont effectués dans le même environnement systémique que ceux de la livraison 4;
- La livraison 5 croise durant une courte période la livraison 4, mais la réalisation de celle-ci s'effectue directement à partir de la solution de production des Permis de conduire;
- La livraison 6 est développée à l'intérieur du même environnement de travail que la livraison 5 pour éviter les problématiques de synchronisation d'environnements de développement.

Cette approche permet de minimiser les risques et de réduire les efforts pour les travaux d'intégration.

- *Requis et contraintes techniques de la solution*

Adopter une solution progicielle commerciale nécessite la prise en considération de contraintes d'intégration et de préséance sous peine d'engendrer des risques d'implantation majeurs. Dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de livraisons, toutes les contraintes techniques et applicatives de la solution sont prises en compte. Ainsi, les risques majeurs sont gérés en :

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Ne travaillant jamais dans plus de deux environnements de développement : En plus d'engendrer des risques majeurs en termes de livraisons, opter pour plus de deux environnements en parallèle a pour effet de faire exploser les coûts d'infrastructure de même que les efforts de synchronisation d'environnements ;
- Travaillant toujours sur les dernières versions des composants : L'introduction des composants est prévue de manière à effectuer les travaux en se basant sur les plus récentes versions des composants du PGI. Ceci fait en sorte que sur l'ensemble du déroulement du programme, les deux environnements pourraient ne pas être sur les mêmes versions des composants progiciels.

À tous moments, la Société pourra tout de même prévoir des ajouts ou améliorations pouvant être déployés par le biais de l'environnement de support à la production (ligne de transport principale). Par contre, si un projet majeur devait être supporté en parallèle aux livraisons planifiées, la Société aurait deux alternatives:

- Synchroniser ce nouveau projet avec l'une des livraisons planifiées;
- Déployer un troisième environnement de développement en connaissance de cause avec les coûts et les risques que cela engendre.

La planification de l'alliance prévoit l'ajustement de capacités des infrastructures de manière à précéder l'augmentation du volume de la solution (nombre de modules, de transactions, de données, d'utilisateurs, etc.), mais sans trop les devancer de manière à éviter d'augmenter inutilement les coûts d'infrastructure.

La planification prévoit :

- Le déploiement initial des environnements d'expérimentation (sandbox) et de développement tôt durant la livraison 0 pour un démarrage rapide;
- En temps opportun, le déploiement des environnements d'essais, de conversion, de formation, de préproduction et de production pour optimiser les processus de déploiement.

  Note: L'option Cloud n'a pas été retenue considérant l'obligation d'avoir l'environnement de production sur site. Ceci permet d'éviter les problématiques inhérentes aux environnements hybrides (Cloud vs Sur site) et maximise l'utilisation des infrastructures proposées.
- *Séquencement des livraisons*

La priorité accordée à chaque livraison est faite en fonction des énoncés suivants :

- Réduire les risques associés à la désuétude des actifs informationnels (applications, dont DBS) : La stratégie proposée prévoit l'implantation de la solution financière complète (FI-CO et Logistics) dans le cadre de la première livraison afin de s'assurer d'avoir la capacité de délester rapidement DBS. La livraison subséquente permet de remplacer les outils informationnels sous-jacents qui devront temporairement être alimentés.
- Minimiser le nombre d'utilisateurs impactés lors de la première livraison afin de favoriser un apprentissage graduel des ressources de la Société impliquées dans le projet : La stratégie proposée prévoit qu'un nombre important d'utilisateurs interne de la Société soient formés et utilisent couramment différentes fonctionnalités des modules SAP avant de solliciter la clientèle externe.

Les équipes techniques internes supportant les utilisateurs finaux auront donc le temps de se familiariser avec les outils de gestion et de support de la solution avant de prendre en charge des modules qui affecteront une clientèle beaucoup plus vaste.

La clientèle externe et les partenaires, qui représentent le plus grand nombre d'utilisateurs de la solution, seront intégrés à compter de la livraison 4, soit environ 36 mois après le début des travaux. À ce moment, les utilisateurs internes de la Société, de même que son personnel de soutien auront pu largement se familiariser tant avec la solution qu'avec ses outils.

- *Durée maximale du programme*

L'alliance comprend que la Société désire que la majorité des travaux de déploiement de son programme soient réalisés à l'intérieur des 60 premiers mois et l'alliance croit fermement que cet objectif est réalisable. Ainsi, grâce au rythme soutenu d'implantation, la Société bénéficiera, durant cette période, d'une équipe d'implantation stable de l'alliance à laquelle se grefferont des spécialistes de différents domaines, et ce, aux moments stratégiques requis. Par contre, l'alliance recommande qu'une exception soit envisagée pour le déploiement du processus d'indemnisation et réadaptation.

CONTRAINTES DE LA SOCIETE

Cycle de révision de la tarification : Au cours du déroulement des 60 premiers mois du programme et de la livraison des solutions de permis et d'immatriculation, une seule mise à jour de la tarification entrera en vigueur. Les modifications requises pour cette mise à jour seront intégrées au 3e lot de réalisation de la livraison 4 (lot 29) en vue de leur mise en production en octobre 2019, tel que requis par la Société.

Reddition de comptes de la Société : Les activités de reddition de compte de la Société sont dépendantes du cycle comptable de l'organisation. Afin de minimiser les problématiques inhérentes au chevauchement d'exercices financiers et de faciliter la transition et la conciliation entre l'ancien et le nouveau système comptable, l'alliance recommande que la mise en production de la nouvelle solution financière (livraison 1) soit synchronisée avec le début du nouvel exercice financier, permettant ainsi de limiter les difficultés de consolidation d'information multi-systèmes avec la production des résultats financiers requis au 31 mars.

En ce qui concerne la production du Rapport annuel de gestion et du Bilan routier, la planification proposée permet de mettre en place les nouveaux rapports à des moments permettant à la Société d'avoir un délai intéressant pour la production de ces rapports à partir de la nouvelle solution.

Périodes de pointe opérationnelles : Tel que le démontre le diagramme ci-dessous ; la stratégie proposée prend en considération les périodes de pointes opérationnelles dans le cadre des activités de mise en production, afin d'éviter qu'elles entrent en concurrence avec les périodes de mises en production des secteurs concernés (renouvellement de l'immatriculation des véhicules commerciaux, ainsi que le remisage et déremisage des véhicules).

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

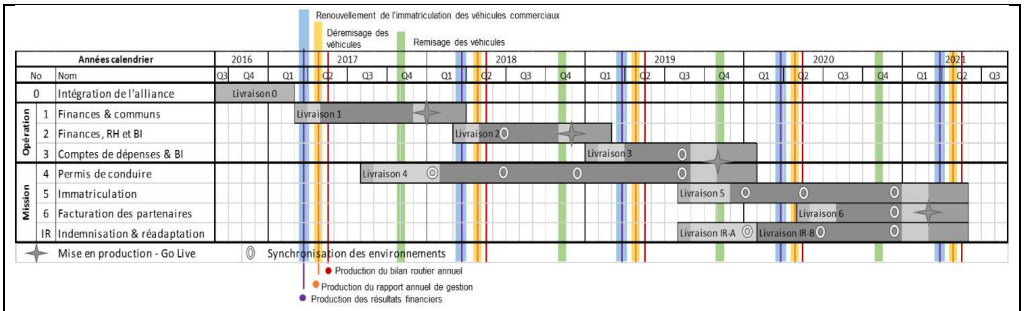


Figure 2.13.6.3 : Calendrier de livraison minimisant les impacts opérationnels

Arrimage avec les partenaires de la Société : Pour la transition de l'arrimage des partenaires avec les nouvelles solutions, la stratégie proposée adresse cette préoccupation en deux volets :

- Environnement d'arrimage des partenaires : L'infrastructure proposée prévoit qu'un environnement soit mis à la disposition des partenaires d'affaires pour leur permettre de procéder à des essais intégrés d'arrimage des solutions externes avec les nouvelles solutions de la Société. Cet environnement peut être alimenté avec des échantillons de données représentatifs (sous-ensemble de données de la conversion).
- Transition dans le cadre des activités de conversion et de mise en production : La stratégie de conversion proposée pour les ensembles de données massifs prévoit un phasage du chargement des données afin d'éviter que la période de migration des données ne nécessite un délai trop long pour la reprise des opérations. Cette technique s'applique particulièrement pour les livraisons 4 et 5 pour les partenaires d'affaires (dossiers clients, informations médicales, sanctions, infractions), les permis de conduire et l'immatriculation ainsi que les documents afférents. Cette approche permet d'exécuter la migration graduellement en débutant le processus tôt avant la mise en production en prévoyant une migration du différentiel manquant seulement lors des activités de mise en production finale.

  Par ailleurs, durant les activités de mise en production finale de la solution, les systèmes patrimoniaux demeureront disponibles en permanence jusqu'à ce que le projet soit en mesure de rendre disponibles les nouveaux environnements, réduisant ainsi la période de non-disponibilité des services d'accès aux données de la Société à un moment très précis et restreint dans le temps. D'ailleurs, cet élément fera l'objet d'une surveillance élevée par l'équipe d'Intégration & assurance qualité.

Synchronisme avec les changements légaux et règlementaires : La solution proposée par l'alliance est hautement paramétrable, ce qui devrait permettre à la Société de faire face à la majorité des modifications requises avec une grande agilité. En effet, l'engin de gestion de Workflow proposé combiné avec la gestion du paramétrage horodaté et à l'engin de gestion des règles d'affaires BRF+ (Business Rule Framework), qui permet aussi l'horodatage des modifications aux règles, permettra à la Société de répondre rapidement aux différentes modifications législatives requises. Advenant que l'utilisation des Workflows, du paramétrage et la modification des règles d'affaires ne soient pas suffisants pour répondre à un besoin particulier, les travaux requis pourront alors être intégrés à l'une des livraisons planifiées ou faire l'objet d'une livraison urgente à l'intérieur de l'environnement de support à la production.

Patrimoine applicatif de la Société : La stratégie proposée prend en compte le patrimoine applicatif de la Société et fait en sorte de réduire au minimum le nombre d'interfaces temporaire requis, sans toutefois en éliminer la nécessité. Dans le cadre du développement de ces interfaces, particulièrement entre les livraisons 4 et 5, les mécanismes prévus sont particulièrement extensifs afin de permettre une réplication vers les applications patrimoniales lorsque requis. C'est le cas notamment du dossier client (Business Partner) qui doit faire l'objet d'une intégration bidirectionnelle entre les livraisons 4 et 5.

De manière générale, l'alliance a tenté de réduire au minimum les travaux à faire au sein des applications patrimoniales. De plus, les livraisons sont planifiées de manière à être en mesure de délester définitivement les applications patrimoniales suite à l'intégration des processus correspondant dans la nouvelle solution.

REALISATION DES BENEFICES

Tel que présenté précédemment, plusieurs scénarios de livraisons ont été élaborés, dont un qui ciblait prioritairement la réalisation des bénéfices le plus tôt possible au cours des 60 premiers mois du programme de transformation. Ce scénario n'a pas survécu à l'épreuve de respect des contraintes et des orientations de la Société en plus de ne pas réussir à supporter une démonstration de réalisme et de faisabilité imposée par l'équipe de revue de projet. Ce scénario a donc été totalement rejeté pour les motifs suivants :

- Force le morcellement des processus de travail CSP et CSV entre les plateformes applicatives SAP et patrimoniales;
- Décuple le nombre d'interfaces temporaires requises pour effectuer les livraisons intérimaires;
- Requiers de plus longues périodes de travail en parallèle dans de multiples livraisons traitant des mêmes domaines d'intervention;
- Complexifie l'introduction des nouvelles versions de PGI pour supporter les développements/déploiements applicatifs au cours des 60 premiers mois;
- Requiert de procéder à plusieurs reprises à des conversions de haut volume de données pour les processus CSP et CSV en plus d'engendrer la nécessité de préserver la synchronisation des environnements SAP et patrimoniaux sur de longues périodes pour une grande quantité de données.

En conséquence, nous avons conclu que :

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Tenter d'obtenir les bénéfices trop rapidement engendre des coûts et/ou des risques majeurs dans un vaste programme de transformation déjà très complexe;
- L'augmentation des coûts liés au développement d'interfaces temporaires et mécanismes de synchronisation a pour effet d'annihiler en grande partie les gains que peuvent engendrer les bénéfices;
- Les éléments structurants de la solution permettant l'obtention des bénéfices sont mis en place rapidement pour permettre l'amorce de la matérialisation des bénéfices qui ne peut venir que lorsque les processus qui engendrent les bénéfices sont supportés à 100% par la nouvelle solution et ses composants. En effet, tant que des interfaces temporaires sont en place pour faire le pont avec les systèmes patrimoniaux, les bénéfices ne peuvent pas être véritablement comptabilisés.

Ceci étant dit, la stratégie proposée va permettre à la Société de tirer avantage des bénéfices identifiés, majoritairement à la suite des livraisons 4 et 5 du plan de transformation. En effet, bien que les composants communs soient mis en place dès la première livraison, leur pleine exploitation ne peut être complétée qu'à la suite des livraisons 4, 5 et 6. Le tableau suivant présente le positionnement de la réalisation des bénéfices (en référence au tableau 18 de la section 2.10.9.3 de l'appel d'offres) dans le plan de transformation proposée :

No	Description	Planification de réalisation des bénéfices
1	Mise en place d'un compte client	Mis en place en livraison 1, intégration débutée en livraison 4 (mois 39) et complétée en livraison 5 (mois 55)
2	Facturation du privilège de circuler	Complétée en livraison 5 (mois 55)
3	Communication électronique avec la clientèle	Débute en livraison 4 (mois 39) et complétée en livraison 5 (mois 55)
4	Regroupement du permis et l'immatriculation sur la même facture	Intégrés en livraison 5 (mois 55)
5	Mise en place de services Web	Débute en L4 (mois 39) et complétée avec les livraisons 5 & 6 (mois 55)
6	Mise en place d'outils de « Workflow » et de reconnaissance optique de caractères	Mis en place en livraison 1 (mois 17) et utilisés dans toutes les livraisons par la suite conjointement avec l'engin de gestion des règles d'affaires BRF+ L1.
7	Mise en place d'un dossier client	Mis en place en livraison 1 (mois 17) et graduellement intégré dans les livraisons 4 (mois 39), 5 (mois 55) et 6 (mois 55)
8	Mise en place d'un compte partenaire	Mis en place en livraison 1 (mois 17) et graduellement intégré dans les livraisons 4 (mois 39), 5 (mois 55) et 6 (mois 55)

Dans la section 2.13.9.6.8, l'alliance présente les types de bénéfices ou d'économies provenant des changements présentés dans le cadre de la réalisation du programme.

METHODOLOGIE ET OUTILS

Pour la stratégie de réalisation et de mise en œuvre, l'alliance, forte de sa vaste expérience dans le domaine, propose l'utilisation de plusieurs outils clés de la méthodologie en appui aux normes en vigueur à la Société, le tout, combiné aux meilleures pratiques de l'industrie pour l'intégration des solutions de SAP. Les outils énumérés ci-bas sont détaillés à la section 2.13.9.2.2.

Gestion et collaboration en projet : L'alliance approuve l'utilisation de Microsoft Project (EPM : Enterprise Project Management) et SharePoint de Microsoft pour assurer le suivi des livraisons du programme. Son utilisation combinée à l'outil « SAP-Solution Manager » (SolMan) intègre le suivi du déroulement des phases de livraison, conformément à la méthodologie utilisée.

MS-Exchange, Lync et SharePoint peuvent aussi être mis à contribution pour envoyer et recevoir les communications inhérentes au programme en ciblant les différentes clientèles internes de la Société dans le cadre d'opérations. En complément, les outils de Chat instantané, la conférence Web (partage d'écran) et la gestion documentaire du projet facilitent grandement la gestion et le suivi des opérations de livraisons.

Soutien et maintenance de la solution : SolMan associé à des extensions spécifiques d'IBM permet d'encadrer l'entretien de la solution grâce à l'intégration des processus d'affaires, de la configuration et des personnalisations. Il assure le suivi de l'état de fonctionnement et du versionnage des composants déployés par environnement. Le module « SAP Change Request Management » (ChaRM), assure le suivi des modifications et des personnalisations intégrées à la solution pour supporter la gestion des changements.

Modélisation des processus d'affaires : IBM BlueWorksLive (BWL) permet de modéliser les processus d'affaires en utilisant une plate-forme plus sophistiquée que MS-Visio et mieux adaptée aux projets d'intégration SAP. Il permet une diffusion et un partage des informations des processus de façon simple et efficace, en facilite la compréhension et leur mise à jour. À partir de cette information, BWL alimente directement la hiérarchie des processus de SAP (SAP Solution Hierarchy) dans SolMan.

Essais et tests automatisés : Pour les essais et leur automatisation, l'alliance préconise l'utilisation de Worksoft Certify. Il permet de créer des scénarios d'essais complexes de bout en bout, couvrant l'ensemble des composants de la solution. La proposition de l'alliance comprend également d'autres outils et accélérateurs de tests dont HP Quality Centre(QC) assurant la coordination et la gestion des essais unitaires, fonctionnels d'acceptation ainsi que le suivi intégré des anomalies. Il permet la gestion des cas de tests ainsi que le suivi de leur exécution en relation avec les processus d'affaires. HP LoadRunner (Performance Center), est pour sa part un outil conçu pour les essais de charge. Il est utilisé pour éprouver le comportement, les performances et simuler des milliers d'utilisateurs simultanés.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Conception et diffusion du matériel de formation : SAP Workforce Performance Builder (WPB) est utilisé pour concevoir et distribuer le matériel de formation. Il capture des images et scénarios d'utilisation de la solution, y compris les procédures entourant les processus d'affaires (BPP : Business Process Procedure) et conçoit des gabarits standard de transactions de la solution, selon les normes de l'éditeur de logiciels SAP. Ces captures permettent de rapidement concevoir du matériel de formation adapté aux clientèles.

Le SuccessFactors Learning Management de SAP, mis en œuvre dans le cadre de la livraison 2, permet de gérer les compétences acquises par utilisateur, particulièrement par les employés de la Société et de fournir, à la demande, le matériel de formation requis pour acquérir les compétences associées à un rôle d'utilisateur spécifique. Ainsi, la Société a accès à un suivi précis ainsi qu'une appréciation juste des formations et compétences acquises par son personnel, au fil du temps.

ASSURANCE QUALITE

Au cours du lot 1 « Préparation et planification globale du programme », l'alliance travaille avec la Société pour finaliser les critères d'acceptation pertinents de chacun des lots des livraisons. Comme la majorité des lots sont modélisés sur la structure de la méthodologie IBM Ascend, l'alliance propose l'utilisation de critères types correspondants à chacune de ses phases. La nature et le niveau d'acceptation (provisoire ou définitif) sont consignés lors de la préparation de l'entente de travail de chacun des lots. L'utilisation du concept « d'acceptation provisoire » permet à l'équipe de projet de poursuivre sa progression dans la livraison, en attendant l'acceptation définitive des lots.

Conformément à la méthodologie utilisée, chacun des types de lots est assorti de critères de qualité type spécifiques qui prennent en compte les objectifs de chaque phase de réalisation. À la section 2.13.9.6.7, l'alliance présente un tableau ébauchant les critères généraux typiques de chacun des lots en fonction des phases de la méthodologie.

Pour garantir l'atteinte des critères d'acceptation définis pour chacun des lots, l'alliance propose de mettre en place un processus de mesure régulière de l'amélioration de la vélocité des équipes. À cette fin, l'alliance préconise l'approche suivante :

- Identification et personnalisation des gabarits à utiliser, contenus dans SolMan, spécifiques à chaque livrable, y compris les lignes directrices de finalisation de ces dernières et des exemples de références. Dans cette optique, l'alliance propose 2 interventions de l'équipe de démarrage permettant d'accélérer le projet (JumpStart Team) pour la mise en place des gabarits initiaux du projet. Leur première intervention est prévue en livraison 0 pour préparer la phase initiale de planification et conception et ensuite pour le démarrage de la livraison 4 (Permis de conduire) qui introduira de nouvelles ressources au projet ;
- Révision et approbation des biens livrables clés par les Team Lead de l'alliance avant leur présentation à la Société afin de s'assurer du respect des gabarits et des directives rédactionnelles;
- Création d'un groupe de certification des biens livrables (DCB : Deliverable Control Board) pour la révision finale des biens livrables critiques avant leur présentation à la Société pour approbation;
- Création d'un groupe de travail pour l'approbation des biens livrables stratégiques composés des ressources stratégiques de la Société et de l'alliance.

Jalons & points de contrôle de la qualité : L'approche de contrôle de qualité préconisée par l'alliance est basée sur notre vaste expérience avec les programmes de grande envergure. Cette approche, présentée dans la section 2.13.4, comporte 3 facettes essentielles à la bonne conduite du projet, soient :

- *Contrôle de l'intégrateur LGS/IBM* : Ce contrôle, effectué dans le cadre du déroulement de chacun des lots et pour leur finalisation assure que tous les travaux prévus à l'intérieur de la phase de travail sont complétés avec le niveau de qualité requis pour rencontrer les niveaux d'exigences établis dans « l'entente de Lots » pour, minimalement, franchir le seuil d'acceptation provisoire et, idéalement, pour franchir le seuil d'acceptation définitive. L'information additionnelle présente les mécanismes de contrôle de l'intégrateur de façon plus détaillée à la section 2.13.9.6.6.
- *Contrôle de l'éditeur de solution SAP (tel qu'attendu par la Société)* : Tout au long du programme, le Total Quality Manager (TQM) de l'éditeur, travaille de concert avec l'équipe de l'intégrateur pour participer à l'orientation des travaux. De plus, à des moments charnières du projet, l'éditeur effectue 4 types de revues de conception de la solution : Solution, Test, Sécurité & Conversion. Pour connaître le positionnement de ces revues, consulter la planification proposée à la section 2.13.6.2.5.1
- *Revue de projet par la firme de vérification Ernst and Young (E&Y)* : Durant le programme, l'alliance a prévu des revues de projet par une équipe d'auditeur de la firme E&Y afin de confirmer l'alignement des orientations de gouvernance du programme. Pour connaître le positionnement de ces revues, consulter la planification proposée à la section 2.13.6.2.5.1

CONTRAINTES TECHNIQUES ET APPLICATIVES

Mise à jour applicative : Le programme transformation de la Société se déroulant sur plusieurs années, il est impératif de prévoir, à même la stratégie de mise en œuvre, la mise à jour du portefeuille applicatif composant la solution de même que l'ajustement de la capacité des infrastructures en fonction des performances requises et des charges anticipées.

La stratégie proposée prévoit des mises à niveau applicatives (ALM : Application Lifecycle Management) à des moments clés pour garantir la pérennité de la solution mise en place et, par le fait même, garantir à la Société la viabilité de la solution déployée. Normalement, ces opérations sont planifiées environ à chaque 24 mois, avant le début d'un cycle de développement, s'il y a lieu. Pour des raisons de concurrence et de risque de livraisons, il est primordial d'éviter de planifier ces opérations en milieu de livraisons. Selon la date de début des travaux anticipée, du cycle de mise à jour de l'éditeur de logiciel SAP et de la planification des livraisons, nous prévoyons les opérations d'ALM :

- au début de la livraison 4 (lot 25), avant les développements personnalisés (CDP : Custom Development Program) pris en charge par l'éditeur de solution;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- à la fin de la livraison 4 (lot 29), en préparation de la livraison 5.

Vers la fin de l'an 2021, ou au début d'une nouvelle phase de développement, selon la première éventualité, la Société devra prévoir une nouvelle opération d'ALM de manière à maintenir son portefeuille applicatif à niveau avec les plus récentes versions de l'éditeur SAP. Tel que requis à l'appel d'offres par la Société, l'alliance a prévu une réserve monétaire pour couvrir les opérations d'ALM requises entre l'an 5 et l'an 10 du programme de transformation. Cette réserve monétaire prévoit la réalisation de deux opérations d'ALM qui nécessite, à l'image du lot 25, entre six et huit mois de travail chacune par une équipe de techniciens spécialisés dans le domaine.

Naturellement, les opérations d'ALM dépendent de la disponibilité de nouvelles versions de la part de l'éditeur. La stratégie proposée repose sur la prémisse de disponibilité de nouvelles versions de certains composants à des moments précis, en particulier, la solution d'industrie pour l'assurance (FS-Claims).

Mise à jour technologique : Tout au long du programme de transformation de la Société, la stratégie de mise en œuvre prévoit la modulation de la capacité des infrastructures technologiques en fonction des besoins de performance des solutions et des volumes de données à prendre en charge. Ceci est d'une importance capitale pour le programme de transformation pour des raisons économiques. Effectivement, il est inutile et couteux de déployer les infrastructures de production supportant le déploiement des permis et/ou de l'immatriculation deux à trois ans leur déploiement. Il en va de même pour les environnements de travail des livraisons en parallèle. Ainsi, l'alliance procédera à 3 opérations de rehaussement de capacité :

- au début de la livraison 4 (lot 25), pour mettre en place le second environnement de développement pour supporter la livraison 4;
- avant le début des opérations de déploiement de la livraison 4 (lot 30). Ces travaux sont réalisés par l'équipe technique responsable du lot 29 et qui effectue également l'opération d'ALM en parallèle;
- avant le début des opérations de déploiement de la livraison 5 (lot 37). Ces travaux sont réalisés par l'équipe technique responsable du lot 36.

Afin de maintenir les performances des infrastructures technologiques à un niveau optimal, l'alliance recommande la planification d'une opération de remplacement des infrastructures (evergreening) entre l'an 2022 et 2024. Cette stratégie permettra à la Société d'avoir accès aux technologies les plus performantes pour supporter le portefeuille applicatif SAP pour une période la plus étendue possible.

Par ailleurs, l'approche proposée d'étalement dans le temps des mises à jour applicatives et matérielles permet à la Société de bénéficier des meilleurs rapports prix/niveau de performance pour les technologies mises en place.

Contrôle du parallélisme de livraisons : Afin de réaliser le programme de transformation à l'intérieur de 60 mois, il est nécessaire d'effectuer certaines livraisons en parallèle. Toutefois, afin de minimiser les risques et les coûts associés à la gestion du parallélisme avec une solution commerciale, le nombre d'environnements doit être réduit au minimum.

Il est cependant impossible d'éviter d'en avoir plus d'un, étant donné que, suite à la mise en production de la livraison 1, un environnement de développement à l'image de la production est nécessaire (structure, composants, versions, etc.). Il est appelé ***Primaire*** (N) et supporte les livraisons 1 & 2 du volet Opérations.

Pour effectuer le développement en parallèle, avec de nouveaux composants et de nouvelles versions de composants, un environnement ***Secondaire*** (N+1) est créé comme c'est le cas dans le cadre de la livraison 4, par le biais du lot 25. Ce nouvel environnement supporte les livraisons 3 & 4. Au cours de la livraison 4, dans l'environnement secondaire, l'alliance procède à la réplication des ajustements de l'environnement primaire suite à la mise en production des livraisons 1 & 2 et avant le début des travaux de déploiement des livraisons 3 & 4 (lots 21 & 30). Ainsi, lors du GO LIVE de ces deux livraisons, cet environnement devient le nouvel environnement ***Primaire*** (N) et, conséquemment, le nouvel environnement à l'image de celui de production. Cette approche à une double vocation :

- En cas de problématique majeure avec la livraison, l'environnement ***Primaire original*** peut être réactivé comme mesure de repli;
- Permets la réallocation graduelle de l'ancien environnement Primaire (livraison 1 & 2) au nouvel environnement Secondaire (livraison 5 & 6). On débute par la réallocation des SandBox nécessaires à la conception, et lorsque le nouvel environnement Primaire est stabilisé, les autres ressources sont réallouées à cet environnement secondaire (développement, QA, Formation).

Ainsi, à aucun moment, la Société n'a plus de deux environnements de développement à supporter. Cette stratégie est efficiente, réaliste et permet des économies majeures tout en réduisant le niveau de risque.

GESTION DES RISQUES ASSOCIES AUX LIVRAISONS

L'atténuation des risques identifiés à la section 2.13.5 a été un des principaux éléments directeurs qui ont contribués au séquencement des livraisons proposé à la Société dans le plan de mise œuvre. L'alliance est convaincue que l'approche proposée est celle qui permettra à la Société de minimiser l'impact de la transformation sur les divers groupes d'utilisateurs. C'est le fait que le plan de mise en œuvre proposé ait été construit en considérant toutes les complexités technologiques et les diverses contraintes de la Société qui en résulte un plan réaliste et atteignable. La section 2.13.9.6.8 information additionnelle, contient des détails supplémentaires concernant l'atténuation des risques associés à la livraison du programme.

CAPACITE DE L'ALLIANCE A FOURNIR LES RESSOURCES REQUISES

L'envergure du programme de transformation de la Société requiert un grand nombre de ressources dans de nombreuses spécialités entourant le déploiement des logiciels SAP. L'alliance est consciente des exigences de disponibilité de ressources de ce type et est en mesure d'y faire face avec une grande vélocité grâce aux éléments suivants :

Vaste bassin de conseiller disponible : En plus de la pratique Canadienne d'IBM sur SAP, l'alliance peut compter sur son bassin mondial de ressources (Global Delivery Centers). D'ailleurs, pour couvrir les pointes de ressources requises, l'alliance met déjà à contribution 3 de ses centres de développement, soit Halifax en Nouvelle Écosse, Bucarest en Roumanie, Kolkata en Inde. À ces trois principaux centres,

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

s'ajoute le nouveau Centre d'Innovation Client (CIC – Client Innovation Center) déployé au Québec à compter de 2016. Cette capacité étendue permettra à l'alliance de pallier à toutes les périodes de pointes, planifiées ou non, au cours du déroulement du programme de transformation. L'alliance a également établi des ententes de partenariats stratégiques avec des firmes de consultation spécialisées dans la livraison de projets SAP afin d'augmenter sont bassin de ressources disponibles pour la réalisation du programme de la Société.

Accès aux experts de domaine de pointe : Au besoin, pour faire face à des problématiques pointues, l'alliance mettra à contribution des experts de domaine (SME – Subject Matter Experts) possédant une expérience étendue dans l'implantation des composants SAP. Bien que ces ressources ne soient pas nécessairement francophones, elles permettront, dans certains cas, de résoudre plus rapidement et plus efficacement les problèmes complexes qui pourraient survenir.

b. Calendrier de réalisation

Le calendrier de livraisons proposé est présenté à la section 2.13.6.2. Il présente différentes vues afin d'illustrer chacune des perspectives du programme de transformation proposé par l'alliance pour répondre adéquatement aux attentes et exigences de la Société.

c. Ventilation des efforts par livraison et lots de travail

La ventilation des efforts estimés pour le programme est présentée à la section 2.13.6.3. Le détail par livraison est présenté à l'annexe 1 de la proposition.

Remarque : Afin de compléter les grilles d'efforts, l'alliance a transposé le calendrier de livraisons sur la distribution du programme de transformation de 60 mois. Ainsi, la date présumée du début des travaux du plan proposé, 6 septembre 2016, devient le 1er jour du 1er trimestre de l'an 1.

d. Impact de réalisation et du déploiement de la solution « Indemniser et réadapter »

Tel que présenté dans le calendrier sommaire de réalisation, notre stratégie prévoit le début de la ***préparation*** et de ***conception*** de la solution de gestion des assurances (FS-Claims) de manière synchrone avec le début de la livraison 5 pour les services d'immatriculation.

Cependant, l'alliance ne recommande pas à la Société de procéder de cette façon. Le plan de livraisons proposé pour être conforme aux exigences de l'appel d'offres se détaille comme suit :

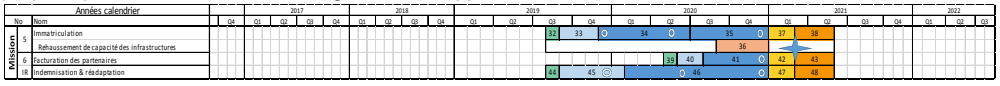


Figure 2.13.6.4 : Planification soumis pour la livraison d'indemnisation et réadaptation.

Le plan recommandé par l'alliance positionne le début de la livraison pour l'indemnisation et la réadaptation vers la fin du programme de transformation de la Société en débordant sur la sixième année du programme pour débuter sa phase de conception immédiatement après la mise en production de la Livraison 6.

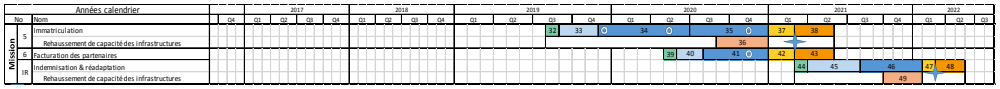


Figure 2.13.6.5 : Planification recommandée pour la livraison d'indemnisation et réadaptation

Cette proposition est motivée par les éléments suivants :

- La Société prévoit mettre en place une nouvelle version de la solution d'affaires supportant ce processus au cours du printemps 2016. Nous en déduisons que l'urgence de remplacement des systèmes sous-jacents est nettement moins importante que celle des autres systèmes.
- En décalant le déploiement de cette solution, la Société bénéficie d'une solution plus à jour, adaptée à l'industrie de l'assurance complètement intégrée à la plateforme S4/HANA et stabilisée. En procédant au déploiement à partir de cette version, les efforts requis pour la mise à jour de ses composants au cours du programme s'en trouvent réduit.
- Mettre en place un environnement de développement et de déploiement supplémentaire pour supporter les travaux inhérents à l'implémentation de la solution Indemniser et réadapter est coûteux et engendre des risques supplémentaires pour le projet de transformation :
  - La capacité des infrastructures (développement et déploiement) doit être proportionnellement augmentée et des efforts supplémentaires sont requis pour en assurer le fonctionnement;
  - Des efforts supplémentaires sont requis pour les travaux de synchronisation entre les différents environnements.
- N'étant pas synchronisée avec la livraison 5, l'implantation du module FS-Claims peut se faire sur une période significativement plus courte en 14 mois plutôt que 19 (plus la période de rodage de 3 mois (dans les deux cas), une économie de cinq mois (c.-à-d. la synchronisation des deux livraisons est le seul moyen d'éviter la nécessité d'avoir un autre environnement secondaire de développement avec tous les risques, les coûts et les inconvénients que cela entraîne).
- La planification recommandée engendre aussi une utilisation plus optimale des ressources humaine et matérielle, tant pour la Société que pour l'alliance. En effet, le décalage de la livraison IR par rapport à la livraison 5 permet de capitaliser sur les infrastructures libérées par la livraison 5 plutôt que d'augmenter indûment les capacités d'infrastructure de développement et de production.

Au besoin, lors du dialogue compétitif, l'alliance fournira des détails supplémentaires sur les avantages et inconvénients de ces deux options afin que la Société choisisse l'orientation qui convient le mieux à ses besoins.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.6.2 *Calendrier de réalisation*

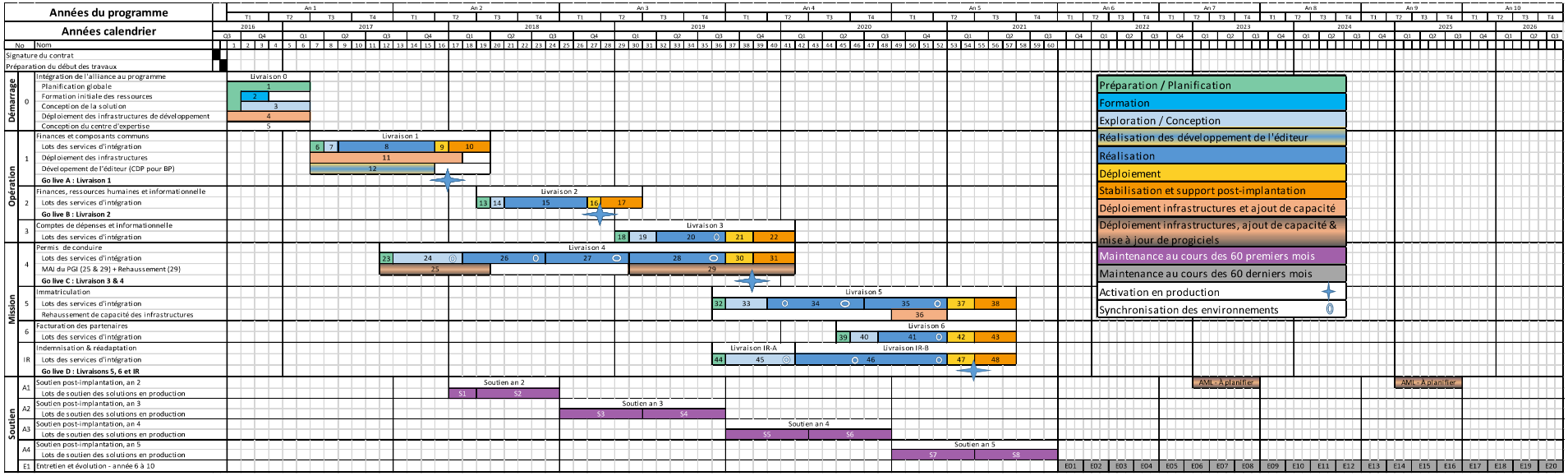
Réponse de l'alliance

2.13.6.2.1 Vision globale du calendrier de réalisation

Cette section présente le calendrier de réalisation proposé pour le programme de transformation de la Société. On présente d'abord la vision des 120 mois du projet et, ensuite, un accent sur les 60 premiers mois du programme.

2.13.6.2.1.1 *Calendrier de réalisation sur 120 mois*

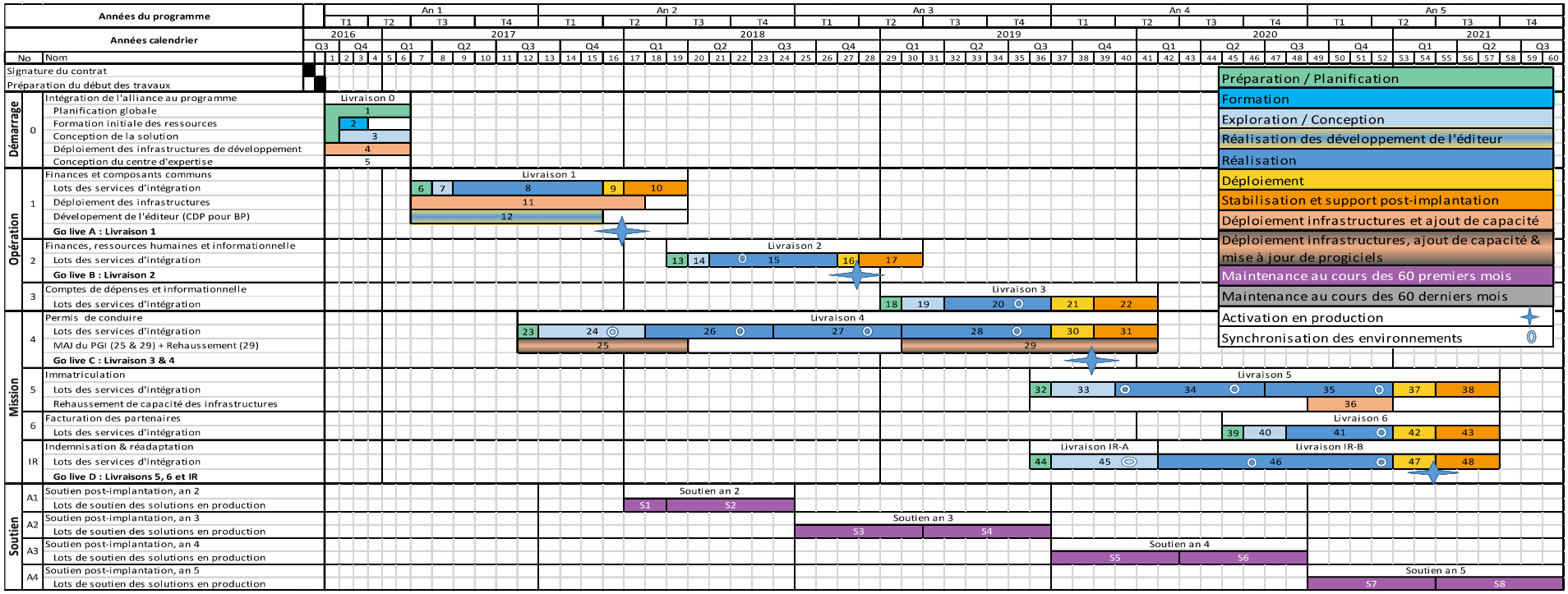
Outre la planification des 60 premiers mois, cette vue présente clairement les deux périodes aux l'alliance recommande à la Société de planifier les deux opérations de mise à jour du PGI recommandé pour les années 6 à 10 (AML à planifier), au début des années 2023 et 2025.



©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.6.2.1.2*alendrier de réalisation sur 60 mois*

Ce calendrier présente la planification proposée de chacune des livraisons présentées dans la stratégie de mise en œuvre. Le plan regroupe clairement les activités en quatre groupes, soit le Démarrage, les livraisons des systèmes d'Opération, les livraisons des systèmes de Mission ainsi que les livraisons prévues pour le Soutien postimplantation. Le diagramme montre aussi clairement la synchronisation des mises en production de certaines livraisons (✦) ainsi que les points de synchronisation prévus entre les différentes opérations qui se déroulent en parallèle (◎). À noter, tel que décrit dans la stratégie de mise en œuvre, le découpage des livraisons est aligné sur le découpage des étapes de la méthodologie.



©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.6.2.1.3 *Dépendance particulière entre les livraisons*

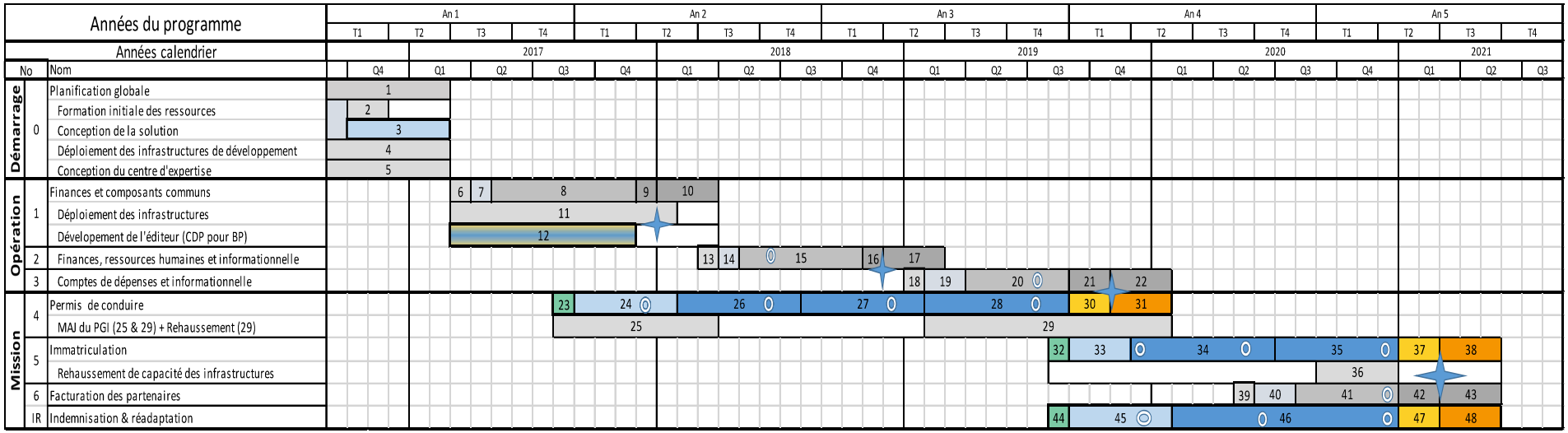
Le diagramme ci-dessous illustre la dépendance des livraisons entre elles pour l'élément au centre de la vision 360 degrés que procurera la nouvelle solution, soit le partenaire d'affaires, qui accueillera le dossier client central de la solution.

Dans le cadre de la livraison 0, parmi les activités de conception (lot 3), on procédera un niveau détaillé de conception pour le développement du CDP (développement de l'éditeur) entourant le Partenaire d'affaires, pour y ajouter les fonctionnalités requises pour la gestion des informations médicales ainsi que la gestion des sanctions et des infractions (points d'inaptitude).

Le développement de l'éditeur s'effectuera dans le courant de la livraison 0 (lot 12) pour être intégré à la solution de la Société dans le cadre de la livraison 4 (lot 24 : finalisation de la conception et le lot 26 : Intégration partenaire d'affaires et du CDP).

Par la suite, cette intégration sera utilisée pour l'intégration des fonctionnalités de permis de conduire (CSP) et autre permis (AMD) dans les lots 27 et 28.

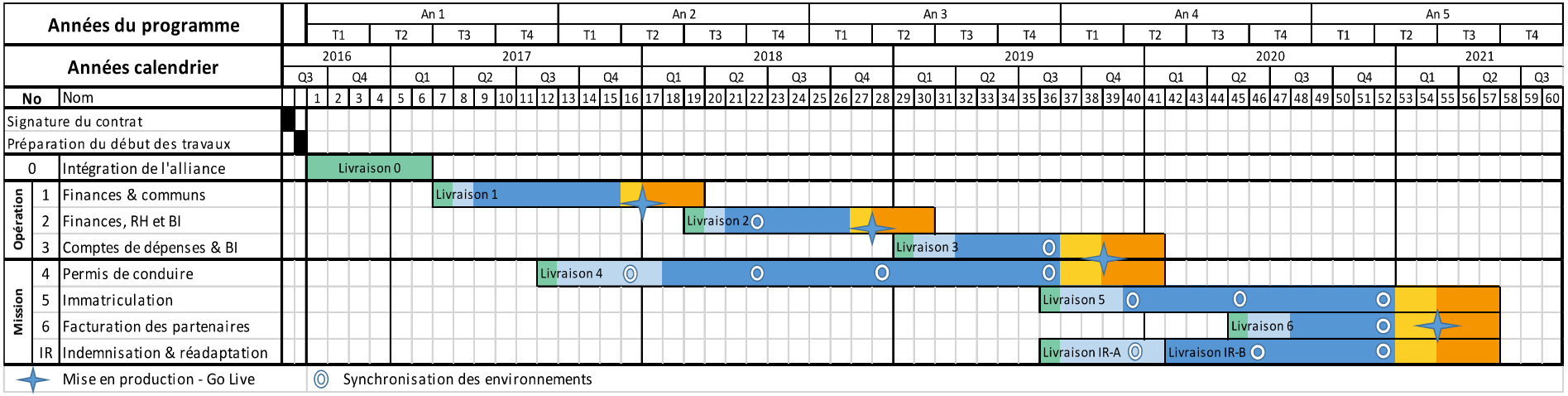
Ces mêmes travaux seront aussi utilisés dans le cadre des livraisons 5 et IR, et dans une moindre mesure, dans la livraison 6.



©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.6.2.1.4*Schéma sommaire de la planification*

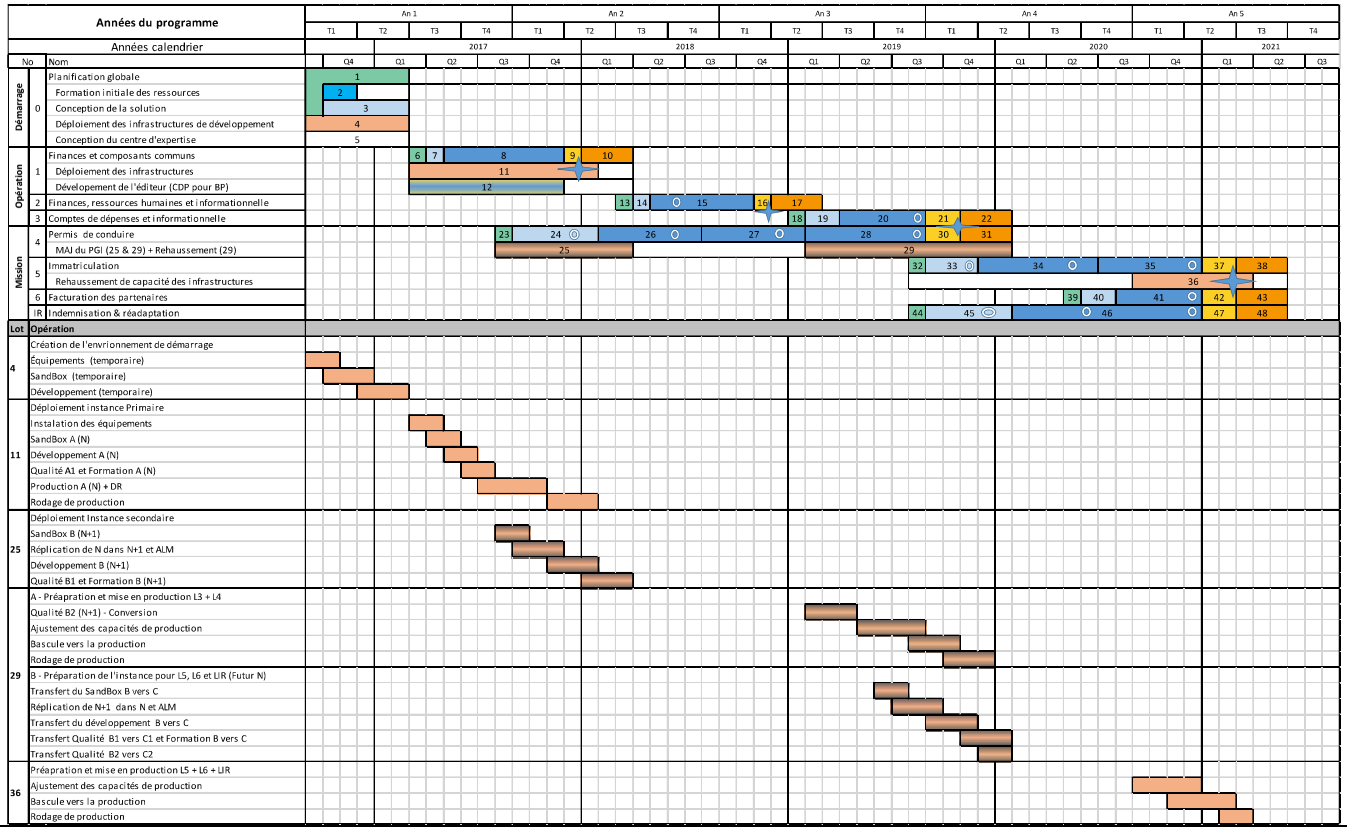
Le schéma suivant représente une vision sommaire du calendrier de livraison. Cette représentation est utilisée pour illustrer le respect des différentes contraintes de la Société.



©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.6.2.2 Planification des activités afférentes aux infrastructures

Le calendrier ci-dessous présente le découpage et le déroulement des principales activités de déploiement et de mise à jour des infrastructures matérielles et logicielles. Le détail de ces activités est décrit dans l'information additionnelle à la section 2.13.9.6.1.



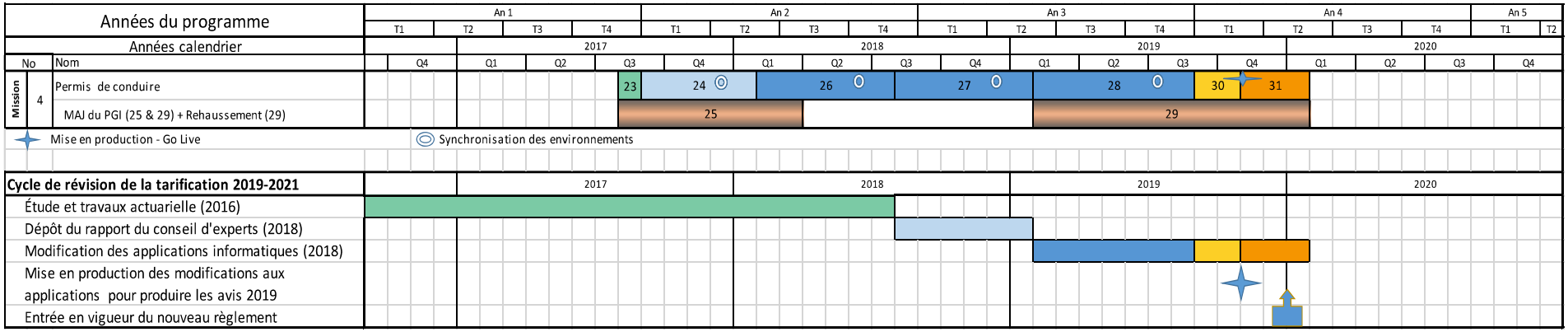
©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.6.2.3 Respect des contraintes de la Société

2.13.6.2.3.1 *Intégration du cycle de révision de la tarification de la Société*

La juxtaposition de la planification du cycle de tarification de la Société pour 2019-2021 montre bien l'intégration des travaux de révision de la tarification avec la planification de la livraison 4 (Permis de conduire). Ainsi, dès que les nouvelles orientations de la Société seront connues, elles seront intégrées aux opérations des lots de cette livraison :

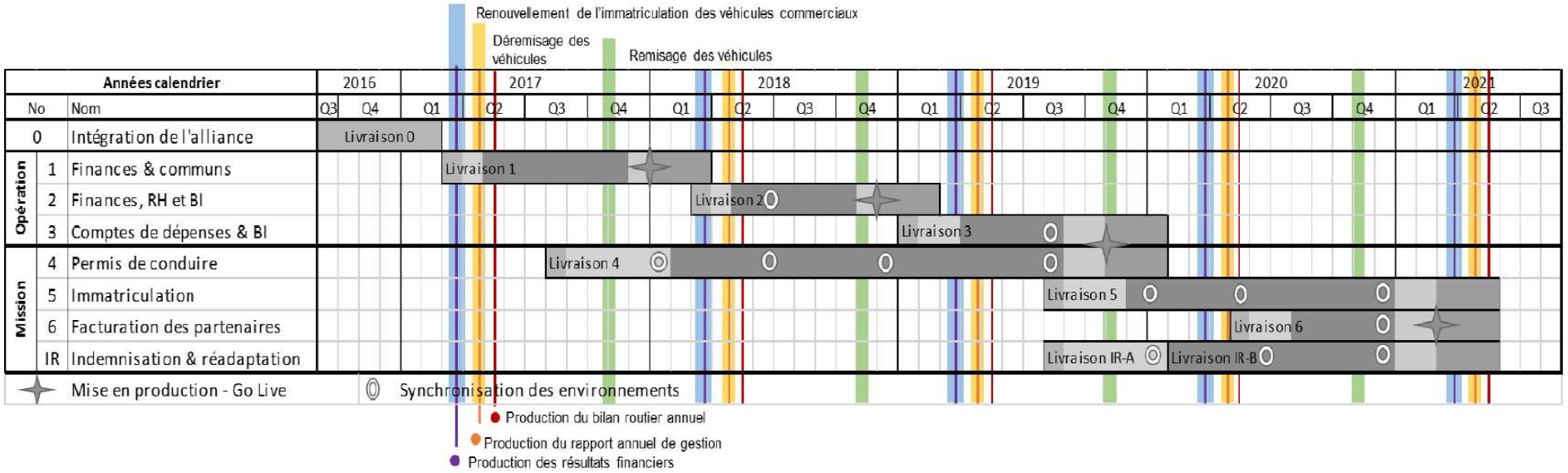
- Lors du dépôt du rapport du conseil d'experts en 2018, on procédera à l'analyse des impacts dans le cadre des activités du lot 27;
- On procédera aux modifications requises et à leur déploiement dans le cadre des opérations des lots 28, 30 et 31;
- La mise en production des modifications sera complétée au plus tard à la fin d'octobre 2018 (date exacte à ajuster lors de la planification globale de la livraison 0) en vue de la préparation des avis pour 2019;
- L'entrée en vigueur des modifications de tarification sera planifiée pour le 1ier janvier 2019



©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.6.2.3.2 *Respect des périodes de pointe opérationnelle*

Le diagramme suivant illustre comment la planification des livraisons prend en compte les périodes de pointe opérationnelle de la Société. Ainsi, les activités de livraison sont planifiées de manière à éviter d'introduire de nouvelles mises en production à des moments critiques pour les processus ciblés par la livraison.



En ce qui concerne le cycle de reddition de comptes de la Société, l'alliance préconise la mise ne production de la solution financière de manière synchrone avec le début de la nouvelle année financière afin de facilité la conciliation et la vérification de la transition, donc au 1ier janvier 2018.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.6.2.4 Réalisation des bénéfices

Le schéma suivant illustre la vision de l'alliance pour le début des retombés de la mise en place des solutions en regard des bénéfices attendus par la Société (décrit section 2.10.9.3 de l'appel d'offres aux pages 117 et 118).

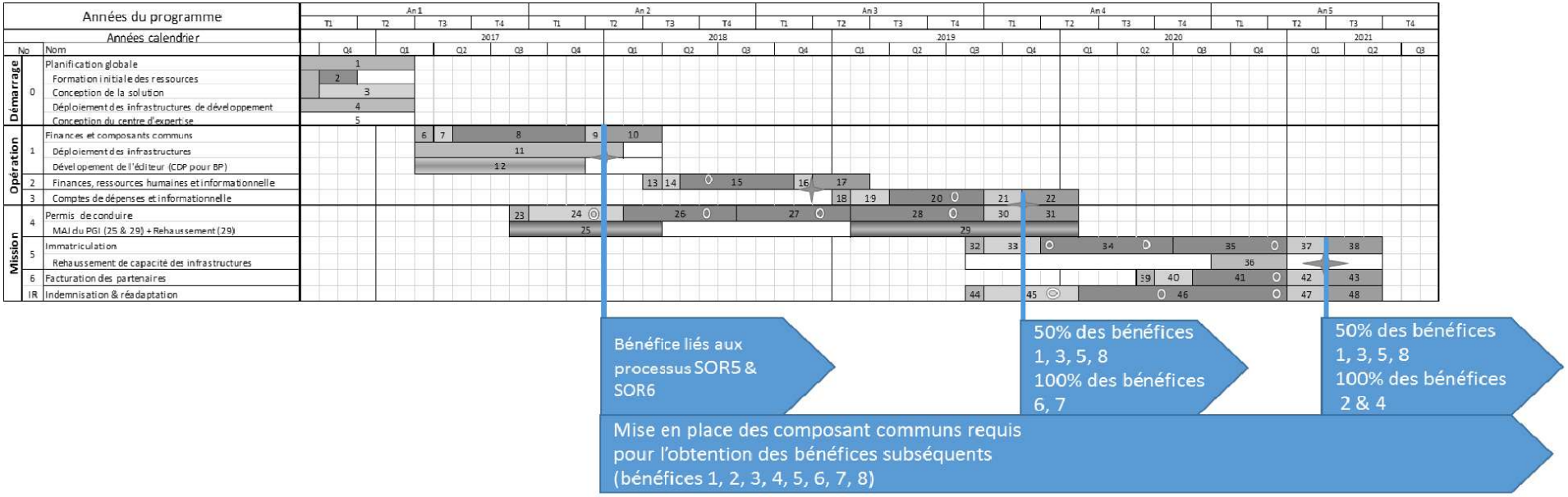
Comme le montre le schéma, la Société tire graduellement tirée des bénéfices de l'implantation de la solution à partir de la livraison 1.

Par la suite, la livraison 4 introduit de nouveaux bénéfices :

- Les bénéfices 6 et 7 sont entièrement récupérés à partir de la mise en production de cette livraison;
- Les bénéfices 1, 3, 5. 8 qui peuvent être partiellement comptabilisés à partir (50%) de cette livraison et qui seront complétées lors des livraisons 5, 6 et IR.

Par la suite, les livraisons 5, 6 et IR introduisent les derniers bénéfices :

- Les bénéfices 2 et 4 sont entièrement récupérés à partir de la mise en production de ces livraisons
- On complète aussi la réalisation des bénéfices 1, 3, 5. 8.



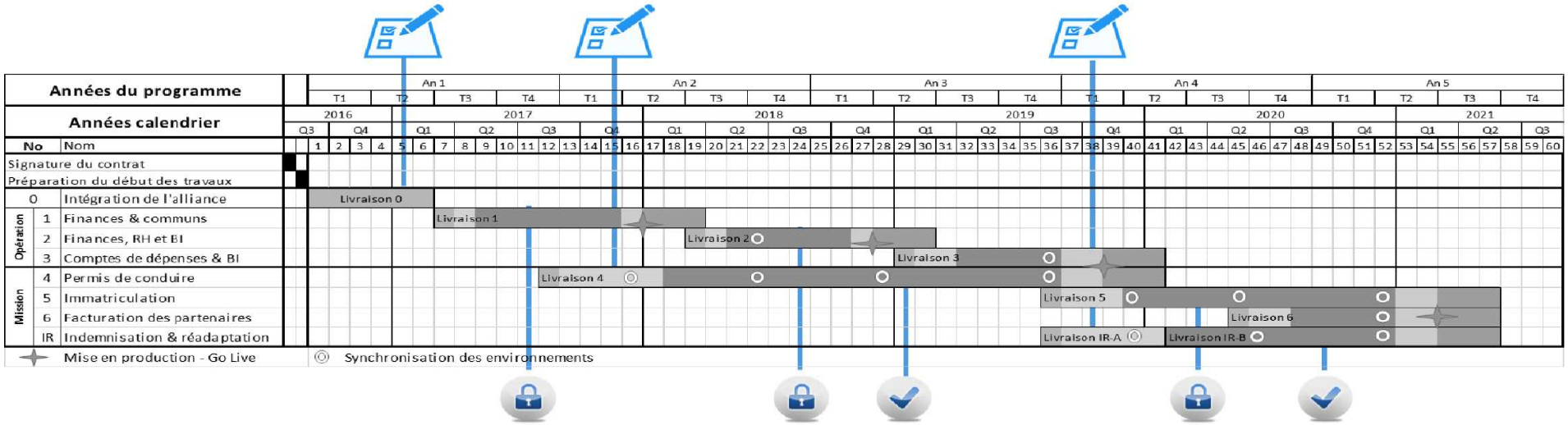
©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.6.2.5 Jalons et points de contrôle de qualité

2.13.6.2.5.1 *Contrôle l'éditeur de solution*

La stratégie de l'alliance LGS-IBM/SAP prévoit l'intégration au plan de Qualité du programme de 3 différents types de revues de l'éditeur, soit :

	Revue de conception : La revue de conception de l'éditeur permet de s'assurer que l'intégrateur à bien utiliser les fonctionnalités natives de la solution chaque fois que c'était possible, de manière à minimiser le développement sur mesure et de s'assurer de maximiser les bénéfices découlant de l'utilisation de la version commerciale de la solution et conserver les coûts de mise à jour au niveau minimum.
	Revue de sécurité, essais et conversion : Lors de ces opérations, l'éditeur SAP effectue une revue des stratégies établies pour la sécurité (contrôle des accès), la réalisation des essais et leur automatisation ainsi que la stratégie de conversion des données pour leur intégration aux modèles de données de la solution.
	Contrôle et suivi des stratégies d'essais et de conversion de données : Ces points de contrôle secondaire permettent à l'éditeur de confirmer la bonne marche des stratégies établies et, au besoin, de faire des recommandations d'ajustements.

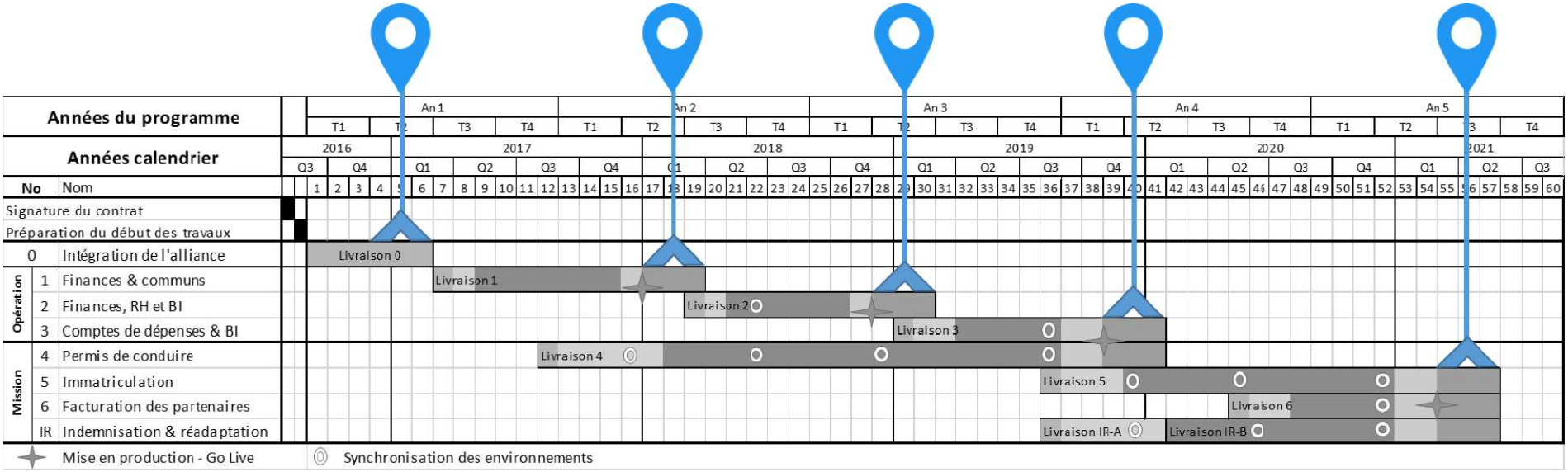


©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.6.2.5.2*Revue de projet de la firme de vérification Ernst and Young (E&Y)*

Afin d'assurer à la Société que les opérations de son programme de transformation mis de l'avant par l'alliance LGS-IBM/SAP, la planification prévoit 5 revues de projets conduites par la firme de vérification Ernst and Young. Ces revues permettront à la Société d'obtenir un point de vue externe sur le déroulement du programme de transformation et, le cas échéant, d'obtenir des recommandations d'ajustement sur la stratégie et la planification globale des opérations subséquentes.

Notre stratégie prévoit 5 opérations de revue de projet, soit une première dans le courant de la livraison 0 afin de s'assurer que programme démarre sur de bonnes bases et quatre autres qui sont prévues immédiatement après chacune des opérations de mise en production. Ces dernières permettront, au besoin, de procéder à l'ajustement des stratégies de mise en production subséquente afin d'obtenir de meilleurs résultats.

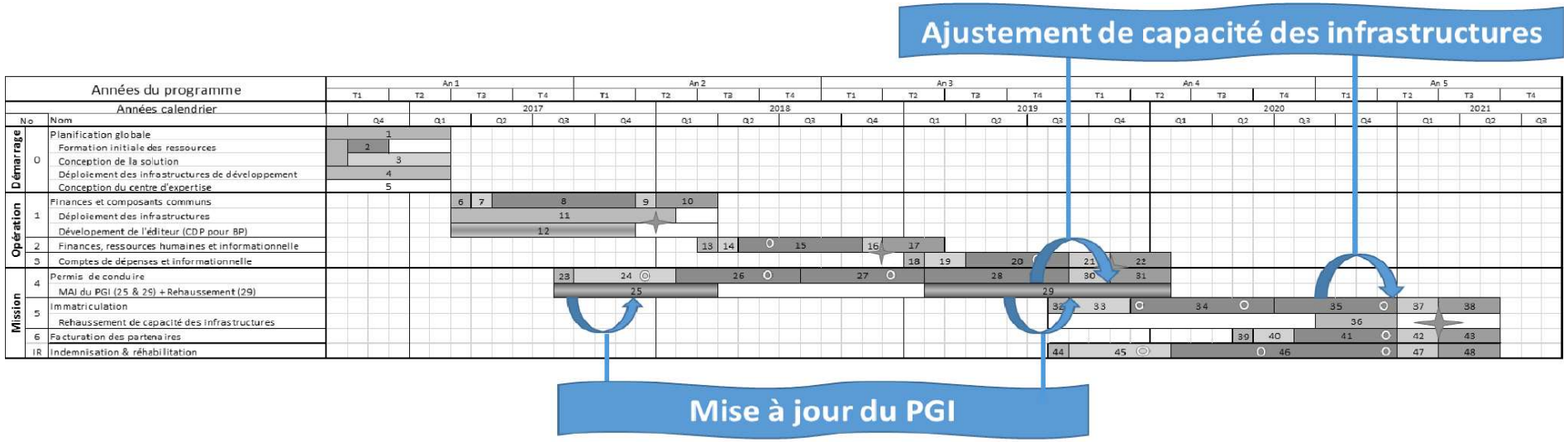


©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.6.2.6 Mises à jour applicatives et ajustement de capacité

Le schéma ci-dessous illustre les périodes qui sont prévues au cours des 60 premiers mois pour les opérations :

- d'ajustements de capacité des infrastructures pour accroître le «sizing» des infrastructures afin de supporter l'ajout d'utilisateurs, de composants applicatifs et de volume de données.
- de mise à jour du PGI afin de permettre l'intégration des plus récentes versions des composants de l'éditeur à la solution pour éviter de déployer les nouvelles fonctionnalités avec des versions désuètes. En plus des deux opérations prévues dans le cadre des 60 premiers mois, l'alliance recommande la planification de deux autres mises à jour dans les 60 mois subséquents (début 2023 et début 2025).

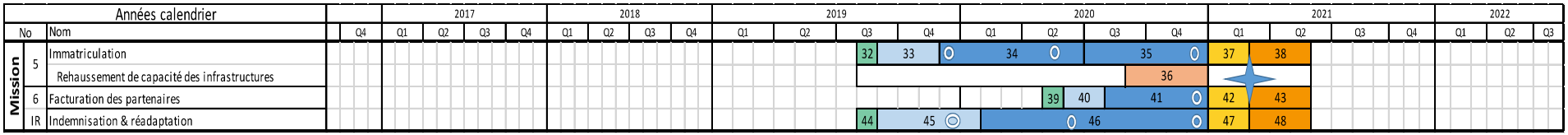


©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

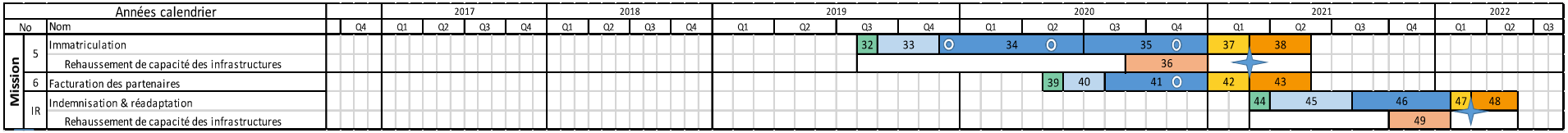
2.13.6.2.7 Positionnement recommandé pour la livraison Indemnisation et Réadaptation

Telle qu'indiqué à la question D de la section 2.13.6.1 de la stratégie de mise en œuvre, l'alliance invite la Société à envisager une variante de la planification de la mise en œuvre de la livraison Indemnisation et Réadaptation. Cette orientation a pour effet d'excéder les 60 mois prévus pour le déploiement global (de 60 à 69 mois), mais offre de nets avantages à la Société, tel que décrit à la section 2.13.6.1, sans véritablement réduire les bénéfices qui découlent de la mise en place de la solution totalement intégrée.

Plan soumis :



Plan recommandé :



©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

2.13.6.3 *Tableau sommaire des efforts*

*<Insérer l'onglet « Sommaire » du chiffrier Excel des efforts. Le nom du fichier « **AO-C P22899-3 nom alliance An 6 BP Services professionnels-efforts**».>*
<Le contenu des autres onglets doit être inséré à l'annexe 1 du cahier réponses.>

2.13.6.3.1 Livraison 0 - Intégration de l'Alliance au programme de transformation

SOMMAIRE DES SERVICES PROFESSIONNELS - heures (efforts)	
Alliance:	**LGS/IBM-SAP**

Tel que requis, la distribution des efforts est intégrée aux tableaux prescrits par la Société.

Livraison 0 - Intégration de l'alliance au programme de transformation						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
Lot 1 - Préparation et planification globale du programme	22 008	SP0.1.RS	31 440	SP0.1.RA	53 448	SP0.1.T
Lot 2 - Formation initiale des ressources	1 895	SP0.2.RS	421	SP0.2.RA	2 316	SP0.2.T
Lot 3 - Conception de la solution	23 451	SP0.3.RS	33 502	SP0.3.RA	56 953	SP0.3.T
Lot 4 - Déploiement des infrastructures	0	SP0.4.RS	0	SP0.4.RA	0	SP0.4.T
Lot 5 - Conception du centre d'expertise	1 320	SP0.5.RS	3 295	SP0.5.RA	4 615	SP0.5.T
Total Livraison 0	***48 674***		***68 658***		***117 332***	***SP0.T***

Note concernant le Lot 4 – Déploiement des infrastructures de développement : Ce lot ne contient volontairement aucun effort. Il est inscrit dans la planification afin de mettre en évidence la dépendance de la planification avec les activités de nature technologique. Les efforts nécessaires pour les activités de planification et de déploiements des infrastructures font partie des lots 1 et 3.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.6.3.2 Livraison 1 - Finances et composants communs

SOMMAIRE DES SERVICES PROFESSIONNELS - heures (efforts)	
Alliance:	**LGS/IBM-SAP**

Note concernant le Lot 11 – Déploiement des infrastructures : Ce lot ne contient volontairement aucun effort. Il est inscrit dans la planification afin de mettre en évidence la dépendance de la planification avec les activités de nature technologique. Les efforts nécessaires pour les activités de planification et de déploiements des infrastructures font partie des lots 6, 7, 8, 9, 10.

Note concernant le Lot 12 – Déploiement des infrastructures : Ce lot ne contient volontairement aucun effort. Il est inscrit dans la planification afin de mettre en évidence la dépendance de la planification avec le développement par l'éditeur de solution, SAP (CDP : « Customer Development Program »). Les efforts nécessaires pour les activités de l'alliance et de la Société en lien avec les travaux de développement de l'éditeur font partie des lots 6, 7, 8, 9, 10.

Livraison 1 - Finances et composants communs						
Lot 6 - Préparation et planification						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	2 584	SP1.6.1.RS	4 719	SP1.6.1.RA	7 303	SP1.6.1.T
2 - Intégration technologique	4 523	SP1.6.2.RS	8 907	SP1.6.2.RA	13 430	SP1.6.2.T
3 - Gestion du changement	216	SP1.6.3.RS	363	SP1.6.3.RA	579	SP1.6.3.T
4 - Communication	216	SP1.6.4.RS	363	SP1.6.4.RA	579	SP1.6.4.T
5 - Formation	235	SP1.6.5.RS	402	SP1.6.5.RA	637	SP1.6.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	1 021	SP1.6.6.RS	1 735	SP1.6.6.RA	2 756	SP1.6.6.T
Total Lot 6	***8 795***		***16 489***		***25 284***	***SP1.6.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Livraison 1 - Finances et composants communs						
Lot 7 - Finalisation de la conception						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	2 679	SP1.7.1.RS	4 910	SP1.7.1.RA	7 589	SP1.7.1.T
2 - Intégration technologique	4 660	SP1.7.2.RS	9 181	SP1.7.2.RA	13 841	SP1.7.2.T
3 - Gestion du changement	216	SP1.7.3.RS	363	SP1.7.3.RA	579	SP1.7.3.T
4 - Communication	216	SP1.7.4.RS	363	SP1.7.4.RA	579	SP1.7.4.T
5 - Formation	130	SP1.7.5.RS	191	SP1.7.5.RA	321	SP1.7.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	933	SP1.7.6.RS	1 560	SP1.7.6.RA	2 493	SP1.7.6.T
Total Lot 7	***8 834***		***16 568***		***25 402***	***SP1.7.T***
Lot 8 - Réalisation						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	20 945	SP1.8.1.RS	29 919	SP1.8.1.RA	50 864	SP1.8.1.T
2 - Intégration technologique	56 364	SP1.8.2.RS	80 522	SP1.8.2.RA	136 886	SP1.8.2.T
3 - Gestion du changement	1 538	SP1.8.3.RS	2 197	SP1.8.3.RA	3 735	SP1.8.3.T
4 - Communication	1 538	SP1.8.4.RS	2 197	SP1.8.4.RA	3 735	SP1.8.4.T
5 - Formation	4 955	SP1.8.5.RS	7 079	SP1.8.5.RA	12 034	SP1.8.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	5 633	SP1.8.6.RS	8 042	SP1.8.6.RA	13 675	SP1.8.6.T
Total Lot 8	***90 973***		***129 956***		***220 929***	***SP1.8.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Livraison 1 - Finances et composants communs						
Lot 9 - Déploiement						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	1 494	SP1.9.1.RS	3 508	SP1.9.1.RA	5 002	SP1.9.1.T
2 - Intégration technologique	4 440	SP1.9.2.RS	10 972	SP1.9.2.RA	15 412	SP1.9.2.T
3 - Gestion du changement	194	SP1.9.3.RS	277	SP1.9.3.RA	471	SP1.9.3.T
4 - Communication	127	SP1.9.4.RS	182	SP1.9.4.RA	309	SP1.9.4.T
5 - Formation	1 245	SP1.9.5.RS	742	SP1.9.5.RA	1 987	SP1.9.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	509	SP1.9.6.RS	1 017	SP1.9.6.RA	1 526	SP1.9.6.T
Total Lot 9	***8 009***		***16 698***		***24 707***	***SP1.9.T***
Lot 10 - Stabilisation et support post-implantation						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	3 121	SP1.10.1.RS	10 186	SP1.10.1.RA	13 307	SP1.10.1.T
2 - Intégration technologique	5 146	SP1.10.2.RS	16 999	SP1.10.2.RA	22 145	SP1.10.2.T
3 - Gestion du changement	711	SP1.10.3.RS	745	SP1.10.3.RA	1 456	SP1.10.3.T
4 - Communication	1 018	SP1.10.4.RS	364	SP1.10.4.RA	1 382	SP1.10.4.T
5 - Formation	465	SP1.10.5.RS	116	SP1.10.5.RA	581	SP1.10.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	819	SP1.10.6.RS	2 135	SP1.10.6.RA	2 954	SP1.10.6.T
Total Lot 10	***11 280***		***30 545***		***41 825***	***SP1.10.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Livraison 1 - Finances et composants communs						
Lot 11 - Déploiement des infrastructures						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP1.11.1.RS	0	SP1.11.1.RA	0	SP1.11.1.T
2 - Intégration technologique	0	SP1.11.2.RS	0	SP1.11.2.RA	0	SP1.11.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.11.3.RS	0	SP1.11.3.RA	0	SP1.11.3.T
4 - Communication	0	SP1.11.4.RS	0	SP1.11.4.RA	0	SP1.11.4.T
5 - Formation	0	SP1.11.5.RS	0	SP1.11.5.RA	0	SP1.11.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	0	SP1.11.6.RS	0	SP1.11.6.RA	0	SP1.11.6.T
Total Lot 11	***0***		***0***		***0***	***SP1.11.T***
Lot 12 - Réalisation des extension de SAP (CDP)						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP1.12.1.RS	0	SP1.12.1.RA	0	SP1.12.1.T
2 - Intégration technologique	0	SP1.12.2.RS	0	SP1.12.2.RA	0	SP1.12.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP1.12.3.RS	0	SP1.12.3.RA	0	SP1.12.3.T
4 - Communication	0	SP1.12.4.RS	0	SP1.12.4.RA	0	SP1.12.4.T
5 - Formation	0	SP1.12.5.RS	0	SP1.12.5.RA	0	SP1.12.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	0	SP1.12.6.RS	0	SP1.12.6.RA	0	SP1.12.6.T
Total Lot 12	***0***		***0***		***0***	***SP1.12.T***
Total Livraison 1	***127 891***		***210 256***		***338 147***	***SP1.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

2.13.6.3.3 Livraison 2 - Finances, ressources humaines et solution informationnelle

SOMMAIRE DES SERVICES PROFESSIONNELS - heures (efforts)	
Alliance:	**LGS/IBM-SAP**

Livraison 2 - Finances, ressources humaines et solution informationnelle						
Lot 13 - Préparation et planification						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	855	SP2.13.1.RS	1 696	SP2.13.1.RA	2 551	SP2.13.1.T
2 - Intégration technologique	1 426	SP2.13.2.RS	2 844	SP2.13.2.RA	4 270	SP2.13.2.T
3 - Gestion du changement	99	SP2.13.3.RS	152	SP2.13.3.RA	251	SP2.13.3.T
4 - Communication	54	SP2.13.4.RS	91	SP2.13.4.RA	145	SP2.13.4.T
5 - Formation	169	SP2.13.5.RS	335	SP2.13.5.RA	504	SP2.13.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	181	SP2.13.6.RS	324	SP2.13.6.RA	505	SP2.13.6.T
Total Lot 13	***2 784***		***5 442***		***8 226***	***SP2.13.T***
Lot 14 - Finalisation de la conception						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	863	SP2.14.1.RS	1 708	SP2.14.1.RA	2 571	SP2.14.1.T
2 - Intégration technologique	2 091	SP2.14.2.RS	4 173	SP2.14.2.RA	6 264	SP2.14.2.T
3 - Gestion du changement	99	SP2.14.3.RS	152	SP2.14.3.RA	251	SP2.14.3.T
4 - Communication	54	SP2.14.4.RS	91	SP2.14.4.RA	145	SP2.14.4.T
5 - Formation	70	SP2.14.5.RS	132	SP2.14.5.RA	202	SP2.14.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	270	SP2.14.6.RS	496	SP2.14.6.RA	766	SP2.14.6.T
Total Lot 14	***3 447***		***6 752***		***10 199***	***SP2.14.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Livraison 2 - Finances, ressources humaines et solution informationnelle						
Lot 15 - Réalisation						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	6 870	SP2.15.1.RS	9 816	SP2.15.1.RA	16 686	SP2.15.1.T
2 - Intégration technologique	24 737	SP2.15.2.RS	35 336	SP2.15.2.RA	60 073	SP2.15.2.T
3 - Gestion du changement	642	SP2.15.3.RS	912	SP2.15.3.RA	1 554	SP2.15.3.T
4 - Communication	384	SP2.15.4.RS	546	SP2.15.4.RA	930	SP2.15.4.T
5 - Formation	1 959	SP2.15.5.RS	2 496	SP2.15.5.RA	4 455	SP2.15.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	2 082	SP2.15.6.RS	2 976	SP2.15.6.RA	5 058	SP2.15.6.T
Total Lot 15	***36 674***		***52 082***		***88 756***	***SP2.15.T***
Lot 16 - Déploiement						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	732	SP2.16.1.RS	1 636	SP2.16.1.RA	2 368	SP2.16.1.T
2 - Intégration technologique	2 800	SP2.16.2.RS	6 227	SP2.16.2.RA	9 027	SP2.16.2.T
3 - Gestion du changement	107	SP2.16.3.RS	152	SP2.16.3.RA	259	SP2.16.3.T
4 - Communication	64	SP2.16.4.RS	91	SP2.16.4.RA	155	SP2.16.4.T
5 - Formation	354	SP2.16.5.RS	241	SP2.16.5.RA	595	SP2.16.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	336	SP2.16.6.RS	688	SP2.16.6.RA	1 024	SP2.16.6.T
Total Lot 16	***4 393***		***9 035***		***13 428***	***SP2.16.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Livraison 2 - Finances, ressources humaines et solution informationnelle						
Lot 17 - Stabilisation et support post-implantation						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	1 417	SP2.17.1.RS	4 694	SP2.17.1.RA	6 111	SP2.17.1.T
2 - Intégration technologique	2 753	SP2.17.2.RS	9 161	SP2.17.2.RA	11 914	SP2.17.2.T
3 - Gestion du changement	273	SP2.17.3.RS	456	SP2.17.3.RA	729	SP2.17.3.T
4 - Communication	132	SP2.17.4.RS	273	SP2.17.4.RA	405	SP2.17.4.T
5 - Formation	441	SP2.17.5.RS	36	SP2.17.5.RA	477	SP2.17.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	721	SP2.17.6.RS	1 293	SP2.17.6.RA	2 014	SP2.17.6.T
Total Lot 17	***5 737***		***15 913***		***21 650***	***SP2.17.T***
Total Livraison 2	***53 035***		***89 224***		***142 259***	***SP2.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

2.13.6.3.4 Livraison 3 - Comptes de dépenses et autres

SOMMAIRE DES SERVICES PROFESSIONNELS - heures (efforts)	
Alliance:	**LGS/IBM-SAP**

Livraison 3 - Comptes de dépenses et solution informationnelle						
Lot 18 - Préparation et planification						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	309	SP3.18.1.RS	604	SP3.18.1.RA	913	SP3.18.1.T
2 - Intégration technologique	720	SP3.18.2.RS	1 431	SP3.18.2.RA	2 151	SP3.18.2.T
3 - Gestion du changement	120	SP3.18.3.RS	225	SP3.18.3.RA	345	SP3.18.3.T
4 - Communication	28	SP3.18.4.RS	47	SP3.18.4.RA	75	SP3.18.4.T
5 - Formation	127	SP3.18.5.RS	247	SP3.18.5.RA	374	SP3.18.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	172	SP3.18.6.RS	311	SP3.18.6.RA	483	SP3.18.6.T
Total Lot 18	***1 476***		***2 865***		***4 341***	***SP3.18.T***
Lot 19 - Finalisation de la conception						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	673	SP3.19.1.RS	1 315	SP3.19.1.RA	1 988	SP3.19.1.T
2 - Intégration technologique	1 548	SP3.19.2.RS	3 079	SP3.19.2.RA	4 627	SP3.19.2.T
3 - Gestion du changement	240	SP3.19.3.RS	450	SP3.19.3.RA	690	SP3.19.3.T
4 - Communication	56	SP3.19.4.RS	94	SP3.19.4.RA	150	SP3.19.4.T
5 - Formation	123	SP3.19.5.RS	231	SP3.19.5.RA	354	SP3.19.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	418	SP3.19.6.RS	771	SP3.19.6.RA	1 189	SP3.19.6.T
Total Lot 19	***3 058***		***5 940***		***8 998***	***SP3.19.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Livraison 3 - Comptes de dépenses et solution informationnelle						
Lot 20 - Réalisation						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	2 632	SP3.20.1.RS	3 763	SP3.20.1.RA	6 395	SP3.20.1.T
2 - Intégration technologique	4 332	SP3.20.2.RS	6 184	SP3.20.2.RA	10 516	SP3.20.2.T
3 - Gestion du changement	723	SP3.20.3.RS	1 030	SP3.20.3.RA	1 753	SP3.20.3.T
4 - Communication	165	SP3.20.4.RS	235	SP3.20.4.RA	400	SP3.20.4.T
5 - Formation	339	SP3.20.5.RS	485	SP3.20.5.RA	824	SP3.20.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	1 518	SP3.20.6.RS	2 164	SP3.20.6.RA	3 682	SP3.20.6.T
Total Lot 20	***9 709***		***13 861***		***23 570***	***SP3.20.T***
Lot 21 - Déploiement						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	740	SP3.21.1.RS	1 486	SP3.21.1.RA	2 226	SP3.21.1.T
2 - Intégration technologique	1 542	SP3.21.2.RS	3 086	SP3.21.2.RA	4 628	SP3.21.2.T
3 - Gestion du changement	182	SP3.21.3.RS	260	SP3.21.3.RA	442	SP3.21.3.T
4 - Communication	66	SP3.21.4.RS	94	SP3.21.4.RA	160	SP3.21.4.T
5 - Formation	272	SP3.21.5.RS	122	SP3.21.5.RA	394	SP3.21.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	428	SP3.21.6.RS	792	SP3.21.6.RA	1 220	SP3.21.6.T
Total Lot 21	***3 230***		***5 840***		***9 070***	***SP3.21.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Livraison 3 - Comptes de dépenses et solution informationnelle						
Lot 22 - Stabilisation et support post-implantation						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	678	SP3.22.1.RS	2 229	SP3.22.1.RA	2 907	SP3.22.1.T
2 - Intégration technologique	710	SP3.22.2.RS	2 353	SP3.22.2.RA	3 063	SP3.22.2.T
3 - Gestion du changement	550	SP3.22.3.RS	294	SP3.22.3.RA	844	SP3.22.3.T
4 - Communication	496	SP3.22.4.RS	94	SP3.22.4.RA	590	SP3.22.4.T
5 - Formation	451	SP3.22.5.RS	71	SP3.22.5.RA	522	SP3.22.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	321	SP3.22.6.RS	900	SP3.22.6.RA	1 221	SP3.22.6.T
Total Lot 22	***3 206***		***5 941***		***9 147***	***SP3.22.T***
Total Livraison 3	***20 679***		***34 447***		***55 126***	***SP3.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

2.13.6.3.5 Livraison 4 - Permis de conduire

SOMMAIRE DES SERVICES PROFESSIONNELS - heures (efforts)	
Alliance:	**LGS/IBM-SAP**

Note concernant le Lot 25 –Mise à jour du PGI : Ce lot ne contient volontairement aucun effort. Il est inscrit dans la planification afin de mettre en évidence la dépendance de la planification avec les activités de mise à jour des composants du PGI et au déploiement du second environnement de développement dans les infrastructures de la Société. Les efforts nécessaires pour ces activités de déploiements font partie des lots 23, 24 et 25.

Note concernant le Lot 29 – Mise à jour du PGI & rehaussement de capacité des infrastructures: Ce lot ne contient volontairement aucun effort. Il est inscrit dans la planification afin de mettre en évidence la dépendance de la planification avec la préparation du transfert des environnements de développement vers la livraison 5, la mise à jour des composants applicatifs dans ce nouvel environnement ainsi que le rehaussement de capacité des infrastructures de production pour recevoir la livraison des Permis de conduire. Les efforts nécessaires pour les activités de l'alliance et de la Société en lien avec ces travaux font partie des lots 28, 30 et 31.

Livraison 4 - Permis de conduire						
Lot 23 - Préparation et planification						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	1 660	SP4.23.1.RS	3 026	SP4.23.1.RA	4 686	SP4.23.1.T
2 - Intégration technologique	3 351	SP4.23.2.RS	6 621	SP4.23.2.RA	9 972	SP4.23.2.T
3 - Gestion du changement	156	SP4.23.3.RS	277	SP4.23.3.RA	433	SP4.23.3.T
4 - Communication	108	SP4.23.4.RS	182	SP4.23.4.RA	290	SP4.23.4.T
5 - Formation	224	SP4.23.5.RS	385	SP4.23.5.RA	609	SP4.23.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	668	SP4.23.6.RS	1 119	SP4.23.6.RA	1 787	SP4.23.6.T
Total Lot 23	***6 167***		***11 610***		***17 777***	***SP4.23.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Livraison 4 - Permis de conduire						
Lot 24 - Conception de la solution Permis de conduire						
	Ressources SAAQ	**Référence à l'onglet détaillé**	**Ressources de l'alliance**	**Référence à l'onglet détaillé**	**Total**	**Référence à l'onglet détaillé**
1 - Intégration fonctionnelle	10 241	SP4.24.1.RS	18 946	SP4.24.1.RA	29 187	SP4.24.1.T
2 - Intégration technologique	18 836	SP4.24.2.RS	37 309	SP4.24.2.RA	56 145	SP4.24.2.T
3 - Gestion du changement	780	SP4.24.3.RS	1 385	SP4.24.3.RA	2 165	SP4.24.3.T
4 - Communication	540	SP4.24.4.RS	910	SP4.24.4.RA	1 450	SP4.24.4.T
5 - Formation	660	SP4.24.5.RS	802	SP4.24.5.RA	1 462	SP4.24.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	3 535	SP4.24.6.RS	5 796	SP4.24.6.RA	9 331	SP4.24.6.T
Total Lot 24	***34 592***		***65 148***		***99 740***	***SP4.24.T***
Lot 25 - Mise à jour du PGI						
	Ressources SAAQ	**Référence à l'onglet détaillé**	**Ressources de l'alliance**	**Référence à l'onglet détaillé**	**Total**	**Référence à l'onglet détaillé**
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP4.25.1.RS	0	SP4.25.1.RA	0	SP4.25.1.T
2 - Intégration technologique	0	SP4.25.2.RS	0	SP4.25.2.RA	0	SP4.25.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP4.25.3.RS	0	SP4.25.3.RA	0	SP4.25.3.T
4 - Communication	0	SP4.25.4.RS	0	SP4.25.4.RA	0	SP4.25.4.T
5 - Formation	0	SP4.25.5.RS	0	SP4.25.5.RA	0	SP4.25.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	0	SP4.25.6.RS	0	SP4.25.6.RA	0	SP4.25.6.T
Total Lot 25	***0***		***0***		***0***	***SP4.25.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Livraison 4 - Permis de conduire						
Lot 26 - Réalisation : Partenaires d'affaires & intégration CDP						
	Ressources SAAQ	**Référence à l'onglet détaillé**	**Ressources de l'alliance**	**Référence à l'onglet détaillé**	**Total**	**Référence à l'onglet détaillé**
1 - Intégration fonctionnelle	14 441	SP4.26.1.RS	28 872	SP4.26.1.RA	43 313	SP4.26.1.T
2 - Intégration technologique	31 876	SP4.26.2.RS	63 750	SP4.26.2.RA	95 626	SP4.26.2.T
3 - Gestion du changement	904	SP4.26.3.RS	1 287	SP4.26.3.RA	2 191	SP4.26.3.T
4 - Communication	1 077	SP4.26.4.RS	1 542	SP4.26.4.RA	2 619	SP4.26.4.T
5 - Formation	2 553	SP4.26.5.RS	6 384	SP4.26.5.RA	8 937	SP4.26.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	4 204	SP4.26.6.RS	7 007	SP4.26.6.RA	11 211	SP4.26.6.T
Total Lot 26	***55 055***		***108 842***		***163 897***	***SP4.26.T***
Lot 27 - Réalisation : Cœur permis						
	Ressources SAAQ	**Référence à l'onglet détaillé**	**Ressources de l'alliance**	**Référence à l'onglet détaillé**	**Total**	**Référence à l'onglet détaillé**
1 - Intégration fonctionnelle	15 942	SP4.27.1.RS	31 872	SP4.27.1.RA	47 814	SP4.27.1.T
2 - Intégration technologique	43 567	SP4.27.2.RS	87 130	SP4.27.2.RA	130 697	SP4.27.2.T
3 - Gestion du changement	827	SP4.27.3.RS	1 177	SP4.27.3.RA	2 004	SP4.27.3.T
4 - Communication	1 108	SP4.27.4.RS	1 585	SP4.27.4.RA	2 693	SP4.27.4.T
5 - Formation	3 826	SP4.27.5.RS	6 375	SP4.27.5.RA	10 201	SP4.27.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	5 699	SP4.27.6.RS	8 139	SP4.27.6.RA	13 838	SP4.27.6.T
Total Lot 27	***70 969***		***136 278***		***207 247***	***SP4.27.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Livraison 4 - Permis de conduire						
Lot 28 - Réalisation : Transactions Web & intégration PdV						
	Ressources SAAQ	**Référence à l'onglet détaillé**	**Ressources de l'alliance**	**Référence à l'onglet détaillé**	**Total**	**Référence à l'onglet détaillé**
1 - Intégration fonctionnelle	18 698	SP4.28.1.RS	37 383	SP4.28.1.RA	56 081	SP4.28.1.T
2 - Intégration technologique	46 008	SP4.28.2.RS	92 013	SP4.28.2.RA	138 021	SP4.28.2.T
3 - Gestion du changement	1 473	SP4.28.3.RS	2 098	SP4.28.3.RA	3 571	SP4.28.3.T
4 - Communication	1 484	SP4.28.4.RS	2 121	SP4.28.4.RA	3 605	SP4.28.4.T
5 - Formation	6 093	SP4.28.5.RS	8 699	SP4.28.5.RA	14 792	SP4.28.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	5 865	SP4.28.6.RS	8 373	SP4.28.6.RA	14 238	SP4.28.6.T
Total Lot 28	***79 621***		***150 687***		***230 308***	***SP4.28.T***
Lot 29 - Mise à jour du PGI & rehaussement de capacité des infrastructures						
	Ressources SAAQ	**Référence à l'onglet détaillé**	**Ressources de l'alliance**	**Référence à l'onglet détaillé**	**Total**	**Référence à l'onglet détaillé**
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP4.29.1.RS	0	SP4.29.1.RA	0	SP4.29.1.T
2 - Intégration technologique	0	SP4.29.2.RS	0	SP4.29.2.RA	0	SP4.29.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP4.29.3.RS	0	SP4.29.3.RA	0	SP4.29.3.T
4 - Communication	0	SP4.29.4.RS	0	SP4.29.4.RA	0	SP4.29.4.T
5 - Formation	0	SP4.29.5.RS	0	SP4.29.5.RA	0	SP4.29.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	0	SP4.29.6.RS	0	SP4.29.6.RA	0	SP4.29.6.T
Total Lot 29	***0***		***0***		***0***	***SP4.29.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Livraison 4 - Permis de conduire						
Lot 30 - Déploiement						
	Ressources SAAQ	**Référence à l'onglet détaillé**	**Ressources de l'alliance**	**Référence à l'onglet détaillé**	**Total**	**Référence à l'onglet détaillé**
1 - Intégration fonctionnelle	4 538	SP4.30.1.RS	8 438	SP4.30.1.RA	12 976	SP4.30.1.T
2 - Intégration technologique	15 832	SP4.30.2.RS	28 887	SP4.30.2.RA	44 719	SP4.30.2.T
3 - Gestion du changement	340	SP4.30.3.RS	486	SP4.30.3.RA	826	SP4.30.3.T
4 - Communication	442	SP4.30.4.RS	632	SP4.30.4.RA	1 074	SP4.30.4.T
5 - Formation	2 769	SP4.30.5.RS	616	SP4.30.5.RA	3 385	SP4.30.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	1 125	SP4.30.6.RS	1 843	SP4.30.6.RA	2 968	SP4.30.6.T
Total Lot 30	***25 046***		***40 902***		***65 948***	***SP4.30.T***
Lot 31 - Stabilisation et support post-implantation						
	Ressources SAAQ	**Référence à l'onglet détaillé**	**Ressources de l'alliance**	**Référence à l'onglet détaillé**	**Total**	**Référence à l'onglet détaillé**
1 - Intégration fonctionnelle	2 733	SP4.31.1.RS	8 591	SP4.31.1.RA	11 324	SP4.31.1.T
2 - Intégration technologique	9 987	SP4.31.2.RS	33 044	SP4.31.2.RA	43 031	SP4.31.2.T
3 - Gestion du changement	576	SP4.31.3.RS	400	SP4.31.3.RA	976	SP4.31.3.T
4 - Communication	760	SP4.31.4.RS	632	SP4.31.4.RA	1 392	SP4.31.4.T
5 - Formation	587	SP4.31.5.RS	250	SP4.31.5.RA	837	SP4.31.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	1 284	SP4.31.6.RS	3 093	SP4.31.6.RA	4 377	SP4.31.6.T
Total Lot 31	***15 927***		***46 010***		***61 937***	***SP4.31.T***
Total Livraison 4	***287 377***		***559 477***		***846 854***	***SP4.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.6.3.6 Livraison 5 - Immatriculation

SOMMAIRE DES SERVICES PROFESSIONNELS - heures (efforts)	
Alliance:	LGS/IBM-SAP

Note concernant le Lot 36 – Rehaussement de capacité des infrastructures : Ce lot ne contient volontairement aucun effort. Il est inscrit dans la planification afin de mettre en évidence dans la planification les activités de rechaussement des infrastructures de production pour recevoir la livraison concernant l'Immatriculation. Les efforts nécessaires pour les activités de l'alliance et de la Société en lien avec ces travaux font partie du lot 35.

Livraison 5 - Immatriculation						
Lot 32 - Préparation et planification						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	1 232	SP5.32.1.RS	2 303	SP5.32.1.RA	3 535	SP5.32.1.T
2 - Intégration technologique	2 851	SP5.32.2.RS	5 656	SP5.32.2.RA	8 507	SP5.32.2.T
3 - Gestion du changement	78	SP5.32.3.RS	139	SP5.32.3.RA	217	SP5.32.3.T
4 - Communication	78	SP5.32.4.RS	139	SP5.32.4.RA	217	SP5.32.4.T
5 - Formation	127	SP5.32.5.RS	247	SP5.32.5.RA	374	SP5.32.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	361	SP5.32.6.RS	597	SP5.32.6.RA	958	SP5.32.6.T
Total Lot 32	***4 727***		***9 081***		***13 808***	***SP5.32.T***
Lot 33 - Conception de la solution Permis de conduire						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	4 199	SP5.33.1.RS	7 913	SP5.33.1.RA	12 112	SP5.33.1.T
2 - Intégration technologique	10 078	SP5.33.2.RS	20 017	SP5.33.2.RA	30 095	SP5.33.2.T
3 - Gestion du changement	354	SP5.33.3.RS	589	SP5.33.3.RA	943	SP5.33.3.T
4 - Communication	354	SP5.33.4.RS	589	SP5.33.4.RA	943	SP5.33.4.T
5 - Formation	250	SP5.33.5.RS	277	SP5.33.5.RA	527	SP5.33.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	1 535	SP5.33.6.RS	2 466	SP5.33.6.RA	4 001	SP5.33.6.T
Total Lot 33	***16 770***		***31 851***		***48 621***	***SP5.33.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Livraison 5 - Immatriculation						
Lot 34 - Réalisation : Cœur immatriculation						
	Ressources SAAQ	**Référence à l'onglet détaillé**	**Ressources de l'alliance**	**Référence à l'onglet détaillé**	**Total**	**Référence à l'onglet détaillé**
1 - Intégration fonctionnelle	22 355	SP5.34.1.RS	31 935	SP5.34.1.RA	54 290	SP5.34.1.T
2 - Intégration technologique	60 562	SP5.34.2.RS	86 515	SP5.34.2.RA	147 077	SP5.34.2.T
3 - Gestion du changement	2 144	SP5.34.3.RS	3 065	SP5.34.3.RA	5 209	SP5.34.3.T
4 - Communication	1 637	SP5.34.4.RS	2 339	SP5.34.4.RA	3 976	SP5.34.4.T
5 - Formation	7 404	SP5.34.5.RS	14 450	SP5.34.5.RA	21 854	SP5.34.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	6 150	SP5.34.6.RS	8 786	SP5.34.6.RA	14 936	SP5.34.6.T
Total Lot 34	***100 252***		***147 090***		***247 342***	***SP5.34.T***
Lot 35 - Réalisation : Transactions Web & Point de ventes						
	Ressources SAAQ	**Référence à l'onglet détaillé**	**Ressources de l'alliance**	**Référence à l'onglet détaillé**	**Total**	**Référence à l'onglet détaillé**
1 - Intégration fonctionnelle	21 469	SP5.35.1.RS	30 670	SP5.35.1.RA	52 139	SP5.35.1.T
2 - Intégration technologique	51 591	SP5.35.2.RS	73 702	SP5.35.2.RA	125 293	SP5.35.2.T
3 - Gestion du changement	1 386	SP5.35.3.RS	1 974	SP5.35.3.RA	3 360	SP5.35.3.T
4 - Communication	1 392	SP5.35.4.RS	1 986	SP5.35.4.RA	3 378	SP5.35.4.T
5 - Formation	6 407	SP5.35.5.RS	9 147	SP5.35.5.RA	15 554	SP5.35.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	5 405	SP5.35.6.RS	7 718	SP5.35.6.RA	13 123	SP5.35.6.T
Total Lot 35	***87 650***		***125 197***		***212 847***	***SP5.35.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Livraison 5 - Immatriculation						
Lot 36 - Rehaussement de capacité des infrastructures						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	0	SP5.36.1.RS	0	SP5.36.1.RA	0	SP5.36.1.T
2 - Intégration technologique	0	SP5.36.2.RS	0	SP5.36.2.RA	0	SP5.36.2.T
3 - Gestion du changement	0	SP5.36.3.RS	0	SP5.36.3.RA	0	SP5.36.3.T
4 - Communication	0	SP5.36.4.RS	0	SP5.36.4.RA	0	SP5.36.4.T
5 - Formation	0	SP5.36.5.RS	0	SP5.36.5.RA	0	SP5.36.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	0	SP5.36.6.RS	0	SP5.36.6.RA	0	SP5.36.6.T
Total Lot 36	***0***		***0***		***0***	***SP5.36.T***
Lot 37 - Déploiement						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	5 845	SP5.37.1.RS	10 041	SP5.37.1.RA	15 886	SP5.37.1.T
2 - Intégration technologique	14 950	SP5.37.2.RS	25 021	SP5.37.2.RA	39 971	SP5.37.2.T
3 - Gestion du changement	462	SP5.37.3.RS	658	SP5.37.3.RA	1 120	SP5.37.3.T
4 - Communication	464	SP5.37.4.RS	662	SP5.37.4.RA	1 126	SP5.37.4.T
5 - Formation	2 988	SP5.37.5.RS	979	SP5.37.5.RA	3 967	SP5.37.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	1 749	SP5.37.6.RS	2 688	SP5.37.6.RA	4 437	SP5.37.6.T
Total Lot 37	***26 458***		***40 049***		***66 507***	***SP5.37.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Livraison 5 - Immatriculation						
Lot 38 - Stabilisation et support post-implantation						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	3 784	SP5.38.1.RS	11 894	SP5.38.1.RA	15 678	SP5.38.1.T
2 - Intégration technologique	5 905	SP5.38.2.RS	19 473	SP5.38.2.RA	25 378	SP5.38.2.T
3 - Gestion du changement	309	SP5.38.3.RS	619	SP5.38.3.RA	928	SP5.38.3.T
4 - Communication	368	SP5.38.4.RS	615	SP5.38.4.RA	983	SP5.38.4.T
5 - Formation	221	SP5.38.5.RS	327	SP5.38.5.RA	548	SP5.38.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	1 434	SP5.38.6.RS	3 435	SP5.38.6.RA	4 869	SP5.38.6.T
Total Lot 38	***12 021***		***36 363***		***48 384***	***SP5.38.T***
Total Livraison 5	***247 878***		***389 631***		***637 509***	***SP5.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.6.3.7 Livraison 6 - Facturation des partenaires

SOMMAIRE DES SERVICES PROFESSIONNELS - heures (efforts)	
Alliance:	LGS/IBM-SAP

Livraison 6 - Facturation des partenaires						
Lot 39 - Préparation et planification						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	317	SP6.39.1.RS	616	SP6.39.1.RA	933	SP6.39.1.T
2 - Intégration technologique	1 395	SP6.39.2.RS	2 776	SP6.39.2.RA	4 171	SP6.39.2.T
3 - Gestion du changement	48	SP6.39.3.RS	82	SP6.39.3.RA	130	SP6.39.3.T
4 - Communication	20	SP6.39.4.RS	33	SP6.39.4.RA	53	SP6.39.4.T
5 - Formation	79	SP6.39.5.RS	151	SP6.39.5.RA	230	SP6.39.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	254	SP6.39.6.RS	472	SP6.39.6.RA	726	SP6.39.6.T
Total Lot 39	***2 113***		***4 130***		***6 243***	***SP6.39.T***
Lot 40 - Finalisation de la conception						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	634	SP6.40.1.RS	1 232	SP6.40.1.RA	1 866	SP6.40.1.T
2 - Intégration technologique	2 790	SP6.40.2.RS	5 552	SP6.40.2.RA	8 342	SP6.40.2.T
3 - Gestion du changement	96	SP6.40.3.RS	164	SP6.40.3.RA	260	SP6.40.3.T
4 - Communication	40	SP6.40.4.RS	66	SP6.40.4.RA	106	SP6.40.4.T
5 - Formation	74	SP6.40.5.RS	53	SP6.40.5.RA	127	SP6.40.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	512	SP6.40.6.RS	952	SP6.40.6.RA	1 464	SP6.40.6.T
Total Lot 40	***4 146***		***8 019***		***12 165***	***SP6.40.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Livraison 6 - Facturation des partenaires						
Lot 41 - Réalisation						
	Ressources SAAQ	**Référence à l'onglet détaillé**	**Ressources de l'alliance**	**Référence à l'onglet détaillé**	**Total**	**Référence à l'onglet détaillé**
1 - Intégration fonctionnelle	2 310	SP6.41.1.RS	3 300	SP6.41.1.RA	5 610	SP6.41.1.T
2 - Intégration technologique	17 530	SP6.41.2.RS	25 041	SP6.41.2.RA	42 571	SP6.41.2.T
3 - Gestion du changement	290	SP6.41.3.RS	410	SP6.41.3.RA	700	SP6.41.3.T
4 - Communication	115	SP6.41.4.RS	165	SP6.41.4.RA	280	SP6.41.4.T
5 - Formation	645	SP6.41.5.RS	1 280	SP6.41.5.RA	1 925	SP6.41.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	1 757	SP6.41.6.RS	2 506	SP6.41.6.RA	4 263	SP6.41.6.T
Total Lot 41	***22 647***		***32 702***		***55 349***	***SP6.41.T***
Lot 42 - Déploiement						
	Ressources SAAQ	**Référence à l'onglet détaillé**	**Ressources de l'alliance**	**Référence à l'onglet détaillé**	**Total**	**Référence à l'onglet détaillé**
1 - Intégration fonctionnelle	846	SP6.42.1.RS	1 320	SP6.42.1.RA	2 166	SP6.42.1.T
2 - Intégration technologique	6 814	SP6.42.2.RS	10 499	SP6.42.2.RA	17 313	SP6.42.2.T
3 - Gestion du changement	116	SP6.42.3.RS	164	SP6.42.3.RA	280	SP6.42.3.T
4 - Communication	46	SP6.42.4.RS	66	SP6.42.4.RA	112	SP6.42.4.T
5 - Formation	935	SP6.42.5.RS	226	SP6.42.5.RA	1 161	SP6.42.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	759	SP6.42.6.RS	1 152	SP6.42.6.RA	1 911	SP6.42.6.T
Total Lot 42	***9 516***		***13 427***		***22 943***	***SP6.42.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Livraison 6 - Facturation des partenaires						
Lot 43 - Stabilisation et support post-implantation						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	578	SP6.43.1.RS	1 900	SP6.43.1.RA	2 478	SP6.43.1.T
2 - Intégration technologique	2 116	SP6.43.2.RS	7 036	SP6.43.2.RA	9 152	SP6.43.2.T
3 - Gestion du changement	146	SP6.43.3.RS	150	SP6.43.3.RA	296	SP6.43.3.T
4 - Communication	72	SP6.43.4.RS	80	SP6.43.4.RA	152	SP6.43.4.T
5 - Formation	152	SP6.43.5.RS	75	SP6.43.5.RA	227	SP6.43.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	359	SP6.43.6.RS	1 022	SP6.43.6.RA	1 381	SP6.43.6.T
Total Lot 43	***3 423***		***10 263***		***13 686***	***SP6.43.T***
Total Livraison 6	***41 845***		***68 541***		***110 386***	***SP6.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

2.13.6.3.8 Livraison IR - Indemnisation et réadaptation

SOMMAIRE DES SERVICES PROFESSIONNELS - heures (efforts)	
Alliance:	LGS/IBM-SAP

Livraison Indemnisation et réadaptation (IR)						
Lot IR44 - Préparation et planification						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	552	SPIR.44.1.RS	944	SPIR.44.1.RA	1 496	SPIR.44.1.T
2 - Intégration technologique	339	SPIR.44.2.RS	632	SPIR.44.2.RA	971	SPIR.44.2.T
3 - Gestion du changement	38	SPIR.44.3.RS	59	SPIR.44.3.RA	97	SPIR.44.3.T
4 - Communication	80	SPIR.44.4.RS	0	SPIR.44.4.RA	80	SPIR.44.4.T
5 - Formation	80	SPIR.44.5.RS	0	SPIR.44.5.RA	80	SPIR.44.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	302	SPIR.44.6.RS	513	SPIR.44.6.RA	815	SPIR.44.6.T
Total Lot IR44	***1 391***		***2 148***		***3 539***	***SPIR.44.T***
Lot IR45 - Conception de la solution						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	5 077	SPIR.45.1.RS	8 491	SPIR.45.1.RA	13 568	SPIR.45.1.T
2 - Intégration technologique	3 078	SPIR.45.2.RS	5 649	SPIR.45.2.RA	8 727	SPIR.45.2.T
3 - Gestion du changement	400	SPIR.45.3.RS	664	SPIR.45.3.RA	1 064	SPIR.45.3.T
4 - Communication	400	SPIR.45.4.RS	0	SPIR.45.4.RA	400	SPIR.45.4.T
5 - Formation	400	SPIR.45.5.RS	0	SPIR.45.5.RA	400	SPIR.45.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	1 692	SPIR.45.6.RS	2 568	SPIR.45.6.RA	4 260	SPIR.45.6.T
Total Lot IR45	***11 047***		***17 372***		***28 419***	***SPIR.45.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Livraison Indemnisation et réadaptation (IR)						
Lot IR46 - Réalisation						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	27 423	SPIR.46.1.RS	39 176	SPIR.46.1.RA	66 599	SPIR.46.1.T
2 - Intégration technologique	30 400	SPIR.46.2.RS	43 425	SPIR.46.2.RA	73 825	SPIR.46.2.T
3 - Gestion du changement	2 600	SPIR.46.3.RS	3 716	SPIR.46.3.RA	6 316	SPIR.46.3.T
4 - Communication	2 667	SPIR.46.4.RS	3 812	SPIR.46.4.RA	6 479	SPIR.46.4.T
5 - Formation	2 441	SPIR.46.5.RS	3 334	SPIR.46.5.RA	5 775	SPIR.46.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	4 629	SPIR.46.6.RS	5 514	SPIR.46.6.RA	10 143	SPIR.46.6.T
Total Lot IR46	***70 160***		***98 977***		***169 137***	***SPIR.46.T***
Lot IR47 - Déploiement						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	3 217	SPIR.47.1.RS	5 167	SPIR.47.1.RA	8 384	SPIR.47.1.T
2 - Intégration technologique	4 469	SPIR.47.2.RS	6 914	SPIR.47.2.RA	11 383	SPIR.47.2.T
3 - Gestion du changement	608	SPIR.47.3.RS	468	SPIR.47.3.RA	1 076	SPIR.47.3.T
4 - Communication	608	SPIR.47.4.RS	468	SPIR.47.4.RA	1 076	SPIR.47.4.T
5 - Formation	1 362	SPIR.47.5.RS	468	SPIR.47.5.RA	1 830	SPIR.47.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	1 190	SPIR.47.6.RS	1 792	SPIR.47.6.RA	2 982	SPIR.47.6.T
Total Lot IR47	***11 454***		***15 277***		***26 731***	***SPIR.47.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Livraison Indemnisation et réadaptation (IR)						
Lot IR48 - Stabilisation et support post-implantation						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	1 411	SPIR.48.1.RS	4 502	SPIR.48.1.RA	5 913	SPIR.48.1.T
2 - Intégration technologique	2 780	SPIR.48.2.RS	7 850	SPIR.48.2.RA	10 630	SPIR.48.2.T
3 - Gestion du changement	595	SPIR.48.3.RS	383	SPIR.48.3.RA	978	SPIR.48.3.T
4 - Communication	685	SPIR.48.4.RS	383	SPIR.48.4.RA	1 068	SPIR.48.4.T
5 - Formation	569	SPIR.48.5.RS	96	SPIR.48.5.RA	665	SPIR.48.5.T
6 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	897	SPIR.48.6.RS	2 559	SPIR.48.6.RA	3 456	SPIR.48.6.T
Total Lot IR48	***6 937***		***15 773***		***22 710***	***SPIR.48.T***
Total Livraison Indemnisation et réadaptation (IR)	***100 989***		***149 547***		***250 536***	***SPIR.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

2.13.6.3.9 Livraison de soutien an 2 - Soutien post-implantation, an 2

SOMMAIRE DES SERVICES PROFESSIONNELS - heures (efforts)	
Alliance:	**LGS/IBM-SAP**

Livraison Soutien an 2						
Lot S1 - Soutien applicatif post-implantation 1ier semestre						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	1 237	SPS2.1.1.RS	2 047	SPS2.1.1.RA	3 284	SPS2.1.1.T
2 - Intégration technologique	1 512	SPS2.1.2.RS	2 522	SPS2.1.2.RA	4 034	SPS2.1.2.T
3 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	974	SPS2.1.3.RS	1 636	SPS2.1.3.RA	2 610	SPS2.1.3.T
Total Lot S1	***3 723***		***6 205***		***9 928***	***SPS2.1.T***
Lot S2 - Soutien applicatif post-implantation 2ième semestre						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	4 328	SPS2.2.1.RS	7 224	SPS2.2.1.RA	11 552	SPS2.2.1.T
2 - Intégration technologique	7 052	SPS2.2.2.RS	11 784	SPS2.2.2.RA	18 836	SPS2.2.2.T
3 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	5 247	SPS2.2.3.RS	8 703	SPS2.2.3.RA	13 950	SPS2.2.3.T
Total Lot S2	***16 627***		***27 711***		***44 338***	***SPS2.2.T***
Total Livraison Soutien an 2	***20 350***		***33 916***		***54 266***	***SPS2.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.6.3.10 Livraison de soutien an 3 - Soutien post-implantation, an 3

SOMMAIRE DES SERVICES PROFESSIONNELS - heures (efforts)	
Alliance:	LGS/IBM-SAP

Livraison Soutien an 3						
Lot S3 - Soutien applicatif post-implantation 1ier semestre						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	3 451	SPS3.3.1.RS	5 788	SPS3.3.1.RA	9 239	SPS3.3.1.T
2 - Intégration technologique	6 924	SPS3.3.2.RS	11 577	SPS3.3.2.RA	18 501	SPS3.3.2.T
3 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	5 994	SPS3.3.3.RS	9 916	SPS3.3.3.RA	15 910	SPS3.3.3.T
Total Lot S3	***16 369***		***27 281***		***43 650***	***SPS3.3.T***
Lot S4 - Soutien applicatif post-implantation 2ième semestre						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	3 476	SPS3.4.1.RS	5 682	SPS3.4.1.RA	9 158	SPS3.4.1.T
2 - Intégration technologique	7 456	SPS3.4.2.RS	12 450	SPS3.4.2.RA	19 906	SPS3.4.2.T
3 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	5 632	SPS3.4.3.RS	9 473	SPS3.4.3.RA	15 105	SPS3.4.3.T
Total Lot S4	***16 564***		***27 605***		***44 169***	***SPS3.4.T***
Total Livraison Soutien an 3	***32 933***		***54 886***		***87 819***	***SPS3.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

2.13.6.3.11 Livraison de soutien an 4 - Soutien post-implantation, an 4

SOMMAIRE DES SERVICES PROFESSIONNELS - heures (efforts)	
Alliance:	**LGS/IBM-SAP**

Livraison Soutien an 4						
Lot S5 - Soutien applicatif post-implantation 1ier semestre						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	5 037	SPS4.5.1.RS	8 371	SPS4.5.1.RA	13 408	SPS4.5.1.T
2 - Intégration technologique	8 906	SPS4.5.2.RS	14 775	SPS4.5.2.RA	23 681	SPS4.5.2.T
3 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	6 634	SPS4.5.3.RS	11 148	SPS4.5.3.RA	17 782	SPS4.5.3.T
Total Lot S5	***20 577***		***34 294***		***54 871***	***SPS4.5.T***
Lot S6 - Soutien applicatif post-implantation 2ième semestre						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	6 902	SPS4.6.1.RS	11 352	SPS4.6.1.RA	18 254	SPS4.6.1.T
2 - Intégration technologique	10 636	SPS4.6.2.RS	17 766	SPS4.6.2.RA	28 402	SPS4.6.2.T
3 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	6 607	SPS4.6.3.RS	11 125	SPS4.6.3.RA	17 732	SPS4.6.3.T
Total Lot S6	***24 145***		***40 243***		***64 388***	***SPS4.6.T***
Total Livraison Soutien an 4	***44 722***		***74 537***		***119 259***	***SPS4.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.6.3.12 Livraison de soutien an 5 - Soutien post-implantation, an 5

SOMMAIRE DES SERVICES PROFESSIONNELS - heures (efforts)	
Alliance:	LGS/IBM-SAP

Livraison Soutien an 5						
Lot S7 - Soutien applicatif post-implantation 1ier semestre						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	3 758	SPS5.7.1.RS	6 337	SPS5.7.1.RA	10 095	SPS5.7.1.T
2 - Intégration technologique	8 208	SPS5.7.2.RS	13 586	SPS5.7.2.RA	21 794	SPS5.7.2.T
3 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	5 577	SPS5.7.3.RS	9 312	SPS5.7.3.RA	14 889	SPS5.7.3.T
Total Lot S7	***17 543***		***29 235***		***46 778***	***SPS5.7.T***
Lot S8 - Soutien applicatif post-implantation 2ième semestre						
	Ressources SAAQ	***Référence à l'onglet détaillé***	***Ressources de l'alliance***	***Référence à l'onglet détaillé***	***Total***	***Référence à l'onglet détaillé***
1 - Intégration fonctionnelle	3 357	SPS5.8.1.RS	5 334	SPS5.8.1.RA	8 691	SPS5.8.1.T
2 - Intégration technologique	13 692	SPS5.8.2.RS	21 414	SPS5.8.2.RA	35 106	SPS5.8.2.T
3 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	6 229	SPS5.8.3.RS	9 841	SPS5.8.3.RA	16 070	SPS5.8.3.T
Total Lot S8	***23 278***		***36 589***		***59 867***	***SPS5.8.T***
Total Livraison Soutien an 5	***40 821***		***65 824***		***106 645***	***SPS5.T***

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.6.3.13 Banque de jours pour présence d'expertise - An 6 à 10 et totaux des services professionnelles

SOMMAIRE DES SERVICES PROFESSIONNELS - heures (efforts)	
Alliance:	LGS/IBM-SAP

A - Banque de jours pour présence d'expertise - An 6 à 10						
	Ressources SAAQ	Référence à l'onglet détaillé	Ressources de l'alliance	Référence à l'onglet détaillé	Total	Référence à l'onglet détaillé
1 - Intégration fonctionnelle	23 803	BJ.1.RS	32 484	BJ.1.RA	56 287	BJ.1.T
2 - Intégration technologique	127 454	BJ.2.RS	165 356	BJ.2.RA	292 810	BJ.2.T
3 - Assistance à la gestion, intégration et assurance qualité	63 173	BJ.3.RS	78 996	BJ.3.RA	142 169	BJ.3.T
Total A - Banque de jours pour présence d'expertise - An 6 à 10	**214 430**		**276 836**		**491 266**	**BJ.T**

	Total des livraisons et de la banque de jours A (heures)				Grand total (heures)
	Ressources SAAQ		Ressources de l'alliance		Ressources SAAQ et de l'alliance
Grand Total des Services professionnels - efforts	**1 281 624**		**2 075 780**		**3 357 404**

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.7 Description et estimation des bénéfices associés aux segments de processus SOR5 et SOR6 (à titre informatif seulement)

Maximum de trois (3) pages

À titre informatif, et sur un maximum de trois (3) pages, l'alliance doit fournir une description et une estimation des bénéfices potentiels envisageables associés au déploiement de la solution intégrée pour les segments de processus suivants :

- « SOR5 Gérer les ressources financières »;
- « SOR6 Gérer les ressources matérielles et immobilières ».

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Réponse de l'alliance

2.13.7.1 *SOR5 – Soutien à l'organisation – Volet Finances*

Présentement, 80 % des chefs d'entreprises interrogés pensent que leur organisation pourrait atteindre les objectifs de croissance ciblés avec une architecture logicielle plus flexible et un système de gestion de l'information simplifiée.

« SAP S/4 HANA Finances » est un portefeuille de solutions basé sur la plateforme HANA, simple à utiliser et rapide à déployer qui restructurent les processus financiers transactionnels et analytiques. Ces solutions permettent d'avoir accès aux données recherchées, en temps réel, à travers une seule et unique source d'information. « SAP S/4 HANA Finances » donne une vue 360° détaillée sur le système financier de la Société et garantit l'intégrité et la traçabilité des transactions et des données financières. Les solutions SAP de gestion financière et de comptabilité offre une visibilité financière instantanée 24/7.

La Direction générale des finances et du contrôle organisationnel de la Société participe dorénavant à la gestion de la performance de la Société parce que la gestion des finances s'est transformée à la fois en acteur, pour la prise de décisions, et en partenaire privilégié des directions générales qui attendent d'elle des indicateurs pertinents, des conseils dans ses choix stratégiques et une grande adaptabilité.

Les nombreux contrôles en gestion des finances maintenant disponibles et l'intelligence d'affaires en finances (BI et reporting) occupent une place croissante dans la Direction générale des finances et de contrôle organisationnel en raison de la haute disponibilité des données. Pour accompagner les autres directions de l'entreprise et améliorer le temps action/réaction, la direction a besoin d'outils adaptés et rapides permettant notamment d'exploiter le potentiel informationnel de la comptabilité.

Sur ce plan, « SAP S/4 HANA Finances » intègre une comptabilité budgétaire souple et puissante. La définition des axes analytiques, les ventilations multiaxes, les déversements et les traitements analytiques permettront à la Société d'adapter son budget à la réalité du secteur public. Le suivi budgétaire est simplifié et permet un nombre illimité de budgets et de révisions budgétaires.

En termes de préparation budgétaire, la solution Finances proposée par SAP, avec ses outils d'analyse adaptés au contexte du secteur public, permet de :

- Affiner les prévisions et gérez facilement les processus de prévision budgétaire à court et à long terme, et ce, à répétition;
- Anticiper, de contrôler et de décider des meilleures options pour le pilotage de votre activité;
- Affiner les précisions des **revenus;**
- Recouvrer les comptes payables.

Ces solutions génèrent la valeur ajoutée à trois différents niveaux :

1- En se fondant sur l'analyse en temps réels de scénarios financiers et opérationnels;

2- En atteignant l'excellence opérationnelle à travers des relations collaboratives et fructueuses, entre clients, fournisseurs, et administrations;

3- En respectant les règlementations nationales et internationales, de même que les normes comptables et fiscales, sur l'ensemble des devises, des langues et des secteurs d'activités.

A titre informatif, de nombreuses études réalisées par SAP montrent qu'en matière de gestion financière, les meilleures pratiques peuvent apporter les résultats suivants :

- 5 %+ d'augmentation de la marge d'exploitation;
- 26,1 % de jours en moins pour la clôture des comptes;
- 22 % de baisse sur les coûts d'audit;
- 3 fois moins de frais financiers en pourcentage du chiffre d'affaires.

En effet, en simplifiant l'exécution et l'utilisation des tâches de gestion financière, la solution « SAP S4 HANA Finances » permettra à la Société de dynamiser ses processus financiers, de simplifier la production de rapports, de simuler instantanément les résultats de l'entreprise, d'intensifier la collaboration des différentes lignes d'affaires, de réduire les risques de non-conformité et d'optimiser la gestion de trésorerie. La Société pourra réagir plus rapidement et proactivement grâce à une analyse prédictive pertinente et une planification limitant les risques et les pertes.

En nous basant sur une étude comparative de la Société face aux performances moyennes de l'industrie, nous avons identifié plusieurs processus à optimiser qui engendreront une réduction importante des dépenses financières annuelles de la Société.

« SAP Value Engineering » estiment que la Société pourra réaliser des bénéfices récurrents atteignant près de 10 millions de dollars. Les chiffres suivants sont basés sur des estimés de « SAP Value Engineering », basé sur les moyennes d'un groupe d'organismes publics. Ils sont de nature directionnelle seulement.

Pour les fins de l'exercice, l'alliance présente les impacts financiers qui sont estimés en lien avec les bénéfices escomptés par la Société. Ces différents bénéfices sont associés aux segments de processus SOR5.

Afin de mettre en chiffre ses différents bénéfices, l'alliance a posé certaines hypothèses et calculs présentés dans ces tableaux :

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Réduction des coûts d'administration

Coûts d'audit

Hypothèse :

La solution LSG/IBM-SAP réduit les coûts d'audit par le biais d'une meilleure traçabilité des données opérationnelles et financières, automatisant et intégrant l'accès et le contrôle de risque dans deux systèmes différents.

Calcul :

Les coûts d'audit estimés représentent 0,03 % des revenus de la Société, soit 658 679 $.

Coûts de budgétisation et de prévisions

Hypothèse :

Les coûts estimés de budgétisation et de prévisions représentent 0,057 % des revenus de la Société, soit 1 258 681 $.

La solution réduit les coûts de budgétisation et de prévisions et normalise les modèles de planification tout en assurant la cohérence des résultats obtenus.

Calcul :

Grâce à cette solution et avec une réduction de 30 %-50 % de l'écart face aux meilleurs acteurs de l'industrie, la Société pourra économiser jusqu'à 629 341 $.

Coûts d'analyse des opérations et d'établissement des rapports

Hypothèse :

Les coûts estimés pour l'analyse des opérations et d'établissement des rapports représentent 0,099 % des revenus de la Société, soit 2 178 061 $.

La solution réduit les coûts d'analyse des opérations et d'établissement des rapports en produisant des rapports analytiques faciles à utiliser et dotés d'options de personnalisation adaptées aux différents besoins des utilisateurs.

Calcul :

Grâce à cette solution et avec une réduction de 60-70 % de l'écart face aux meilleurs acteurs de l'industrie, la Société pourra économiser jusqu'à 1 524 643 $.

Coûts de mise en conformité et de gestion de risque

Hypothèse :

Les coûts estimés de mise en conformité et de gestion de risques représentent 0,092 % des revenus de la Société, soit 2 024 021 $.

La solution réduit les coûts de mise en conformité et de gestion de risque grâce à un système d'alertes automatiques approprié et conforme aux nombreuses réglementations à suivre.

Calcul :

Grâce à cette solution et avec une réduction de 60-70 % de l'écart face aux meilleurs acteurs de l'industrie, la Société pourra économiser jusqu'à 1 416 815 $.

Coûts des clôtures financières

Hypothèse :

Les coûts estimés pour les clôtures financières représentent 0,225 % des revenus de la Société, soit 4 939 862 $.

La solution réduit les coûts de clôtures financières grâce à une intégration en aval des gains et pertes au sein du système financier afin que les données soient constamment synchronisées et mises à jour.

Calcul :

Grâce à cette solution et avec une réduction de 60-70 % de l'écart face aux meilleurs acteurs de l'industrie, la Société pourra économiser jusqu'à 3 457 903 $.

Coûts de gestion de la trésorerie

Hypothèse :

Les coûts estimés de gestion de la trésorerie représentent 0,037 % des revenus de la Société, soit 818 549 $.

La solution réduit les coûts de gestion de la trésorerie grâce à l'utilisation de différentes analyses telles que l'évaluation de la valeur du marché et de la valeur exposée au risque.

Calcul :

Grâce à cette solution et avec une réduction de 30-50 % de l'écart face aux meilleurs acteurs de l'industrie, la Société pourra économiser jusqu'à 409 275 $.

Résultat :

Une économie de plus de 10 M$ sur les frais d'administration encouru par la Société.

Pour conclure, « SAP S4 HANA Finances » offre à la Société les fondements nécessaires afin de dynamiser, de personnaliser et de simplifier la gestion des ressources financières. En déployant cette solution, La Société améliorera et préservera ses atouts fonctionnels existants, par le biais d'une migration simple, rapide et sans aucune perturbation des opérations.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.7.2 *SOR6 – Soutien à l'organisation – Volet Ressources matérielles.*

La gestion intégrée des ressources matérielles permet de produire les informations permettant de mieux analyser et de réagir promptement à une situation, établir de meilleures prédictions des mouvements d'inventaires. Elle permet aussi de faire meilleure gestion des fournisseurs et des approvisionnements, et faire l'ajustement des commandes pour la fabrication de plaques d'immatriculation et la maintenance de l'inventaire en général. Les bénéfices immédiats sont la diminution des coûts de gestion, une rationalisation des dépenses d'achat de biens. Ces bénéfices soutiennent une prise de décision de gestion des ressources et des inventaires fondée sur de l'information fiable et à jour. Elle permet de jumeler la disponibilité financière/contrat/fournisseur et d'en mesurer la performance.

Les bénéfices attendus de la mise en place d'une gestion intégrée des ressources matérielles sont potentiellement importants, bien que difficiles à chiffrer, car souvent indirects. On peut citer :

- Meilleure gestion et réduction des coûts (main-d'œuvre, traitement administratif, etc.);
- Amélioration de la fiabilité et de la disponibilité des équipements;
- Optimisation des achats (aide aux appels d'offres, gestion des contrats de prestataires externes, etc.);
- Amélioration du Résultat d'exploitation (REX), soit le retour d'expérience grâce notamment à l'historique (information de gestion) des travaux de maintenance ou de gestion des inventaires;
- Amélioration de la planification des interventions en maintenance;
- Recherche du ratio préventif/correctif optimal en fonction des équipements gérés et des objectifs de disponibilité;
- Meilleur contrôle de l'activité des sous-traitants et prestataires externes;
- Amélioration de la gestion des stocks (meilleur contrôle des sorties, aide aux inventaires, optimisation du taux de rotation, etc.);
- Aide à la décision grâce à la fourniture d'indicateurs plus objectifs, notamment les décisions de renouvellement de matériel.

SAP soulignent l'intérêt de la solution intégrée proposée du point de vue de la cohérence dans la consolidation des informations (notamment les informations financières), mais également l'intérêt de disposer d'interfaces utilisateurs conviviales, de ne pas multiplier les compétences informatiques sur différents logiciels ou bases de données, de simplifier le projet en ne traitant qu'avec un seul éditeur, d'éviter le développement d'interfaces spécifiques, etc.

La mise en place de la solution SAP permettra à la Société de planifier adéquatement la gestion de leurs ressources matérielles. L'information liée à l'existence, à l'emplacement et à la condition du matériel sera ainsi complète, adéquate et uniforme. La planification de la gestion du matériel de la Société sera ainsi fondée sur la connaissance des avoirs existants et de leur condition, ce qui est nécessaire pour prévoir les besoins futurs en matière d'acquisition, d'entretien ou de réparation et d'aliénation.

Il y aura ainsi une approche uniforme en matière de planification à l'échelle de l'organisation, ce qui entraîne une meilleure corrélation entre les besoins en gestion du matériel et le budget à court et à long terme de la Société.

La solution SAP permettra à la Société d'avoir une meilleure gestion de ses fournisseurs, une saine gestion de ses opérations et de ses liquidités. Elle pourra ainsi profiter des meilleurs escomptes des fournisseurs.

Diminution des coûts des ressources matérielles
Hypothèse : Selon une étude de Raymond Chabot Grant Thornton, la mise en place d'une solution efficace de gestion des ressources matérielles peut entraîner des économies mesurables de 18 % (Réf. : http://www.rcgt.com/services/conseil-strategie-et-performance/distribution/). Nous sommes parties de cette hypothèse pour mesurer les économies potentielles de la Société. Frais d'administration de la société (Réf. : Rapport annuel de gestion SAAQ 2014) : Ressources matérielles et immobilières : 40 100 000 $; Ressources informatiques : 25 200 000 $. 18 % d'économie sur les frais d'administration. Calcul : 65 300 000 $ x 18 % =11 754 000 $ Une économie de 12 M$ annuellement.

À l'instar des produits SAP de la solution, la gestion matérielle intégrée SAP procure une vision 360° pour la gestion des ressources et des biens nécessaires aux opérations de la Société. Elle a l'avantage de permettre une finesse de l'analyse de risque pour la gestion des ressources matérielles, ce qui est unique à SAP.

SYNTHÈSE DES VALEURS FINANCIÈRES ESTIMÉES

TYPE DE BÉNÉFICES ESCOMPTÉS	VALEUR FINANCIÈRE ESTIMÉE
SOR 5 - Réduction des coûts administratifs	10 000 000 $
SOR 6 - Diminution des coûts des ressources matérielles	12 000 000 $
TOTAL	**22 000 000 $**

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.8 Capacité et engagement de l'alliance à réaliser le programme en partenariat gagnant-gagnant (15 %).

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

L'alliance devra en faire la démonstration lors de la présentation de sa soumission à la Société en compagnie de certaines ressources stratégiques identifiées dans son organisation ainsi qu'avec l'exécutif de la firme qui sera associé au programme.

Elle devrait profiter de ce moment privilégié pour faire valoir la qualité de son offre, ses particularités et sa valeur ajoutée pour la Société sans faire mention de son offre financière.

Les éléments suivants seront, entre autres, considérés :

a. La qualité et la clarté de la présentation (ex : structure de la présentation, qualité du français);
b. La présence de ressources stratégiques, la démonstration de leur expertise et leur capacité à travailler ensemble ;
c. La compréhension des besoins de la Société;
d. La démonstration de la capacité de réaliser le programme;
e. La capacité énoncée de travailler en partenariat « gagnant-gagnant »;
f. L'énoncé formel de l'engagement de l'alliance face à la Société.

Cette présentation aura lieu rapidement après le dépôt des soumissions et aura une durée maximale d'une journée.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.9 Information additionnelle de l'alliance

2.13.9.1 *Informations additionnelles - Organisation du programme et mécanismes de gouvernance*

2.13.9.2 *Informations additionnelles - Méthodologie intégrée de mise en œuvre de solution PGI*

2.13.9.2.1 Tâches et livrables par phase et par domaine de travail :

Tel que décrit à la section 2.13.2 plus haut, la méthodologie IBM Ascend est basée et complètement conforme aux concepts clés de la méthodologie de l'éditeur. IBM Ascend et SAP Activate apportent, pour chacune des phases et des étapes de la méthodologie des tâches, des activités et des livrables et ce, pour chacune des équipes de travail du programme.

Le tableau qui suit offre une vue d'ensemble de ces tâches, activités et livrables apportés par la méthodologie. Les éléments présentés en couleur sont apportés par la méthodologie IBM Ascend tandis que ceux en noir font partie intégrante de SAP Activate.

Les tâches, activités et livrables de ces tableaux seront ajustés en fonction de l'organisation du travail mise en place à la Société pour le programme de transformation.

Phase Préparation		
Planification et mobilisation	**Installation et préconfiguration de la solution**	**Confirmation de la portée**
BUREAU DE PROGRAMME		
• Atelier d'adoption de la méthode (MAW) • *Éducation aux techniques Agile* • *Modèle opérationnel de SCRUM* • Atelier d'adoption des outils • Stratégie de Solution Manager • Gabarits de livrables de projet • Matériel de formation de l'équipe de projet • Communications de l'équipe de projet	• Validation de la solution pré assemblée • Stratégie d'essais • Modèle et procédures de gouvernance de projet • Matériel pour la présentation du projet et réunion de démarrage • Aperçu et session de préparation de la phase « Explore » • Rapports du tableau de bord d'avancement de projet • Révision des livrables de projet	• Enregistrement Risques-Actions-Problèmes-Décisions (RAID) et liste des écarts • Feuille de route des outils • *Backlog (carnet de produits)* • *Planification des itérations des phases suivantes (conception / configuration)* • Plan de livraison (implantation, déploiement) • *Définition de Fini* • *Métriques d'« Adoption » de la solution*
GROUPES DE TRAVAIL D'INTÉGRATION FONCTIONNELLE		
• *Définition initiale des « User Stories »* • Hiérarchie des processus d'affaires (BPH) • *Liste des démos de solutions d'industrie IBM (standard)* • *Inventaire des démos Worksoft*	• *Questionnaires Pré-assemblage (données organisationnelles et données maîtresses)* • Hiérarchie organisationnelle SAP • *Pré-Assemblage initial « Adopter » (avec données représentatives)* • *Flux de processus (Blueworks Live) – pratique de référence, basé sur les standards APQC* • *Pré-Assemblage / Démos IBM de solution de l'industrie (environ. IBM)* • *Evaluation des « Quad-A »*	• *Flux des processus « Adopter » basé sur les rôles (Blueworks Live)* • *Démos des « User stories » des processus « Adopter »* • *User Stories* • *Évaluation des 4A* • Liste des écarts et des éléments de développement (WRICEF) • *Assignation du pointage aux Stories (S, M, L, XL)* • *Backlog de produits* • Liste des objets de configuration
GROUPE DE TRAVAIL TI DE CONVERSION, AMÉLIORATION ET ACQUISITION DES DONNÉES		
	• Stratégie de migration de données	• Portée de l'analytique
GROUPE DE TRAVAIL TI D'INFRASTRUCTURE, D'ARCHITECTURE ET D'INTÉGRATION TECHNIQUE (TSM)		
• Stratégie de paysage système • Démo solutions d'industrie IBM / Environnements de référence • Outils de programme / Accès aux systèmes	• Rôles des utilisateurs et accès aux systèmes • Règles de développement et formation	• Stratégie et procédures de gestion des livraisons (Transport Management) • Stratégie d'intégration applicative
GROUPE DE TRAVAIL DE TRANSFORMATION (GESTION DU CHANGEMENT, COMMUNICATION, FORMATION)		
• Liste des parties prenantes et plan de gestion • Questionnaires pour les entrevues et entrevues • Business Case pour la gestion du changement	• Stratégie de communications	• Cartographie de la valeur • Indicateurs de performance (avec assistant pour l'établissement des références) • Stratégie de formation des utilisateurs

Apporté par SAP Activate– Apporté par *IBM Ascend*

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Phase Conception			
Validation processus « Adopter »	**Configuration des processus « Adopter »**	**Personnalisation des processus « Ajuster » et « Ajouter »**	**Itération d'intégration**
BUREAU DE PROGRAMME			
• Logistique des ateliers de validation de la solution • Métriques d'« Adoption » de la solution • Enregistrement Risques-Actions-Problèmes-Décisions	• Planification des ressources • Démo des résultats de chaque itération • Rapports des tableaux de bord de projet	• Plan de chaque itération • Demandes de changement • Démo des résultats de chaque itération	• Métriques « Adoption » de la solution • Révision de l'exhaustivité des livrables • Point de contrôle de la phase (Phase Gate Review)
GROUPES DE TRAVAIL D'INTÉGRATION FONCTIONNELLE			
• Flux de processus (IBM BlueWorks Live) – Basés sur les rôles • Document de définition des processus (BWL) • Démos de simulation (Worksoft) • Ateliers de validation de la solution (WSA) • Évaluation 4A • Cas d'essais (unitaires et préliminaire de bout en bout) • Liste des éléments de développement (WRICEF) - Rapport pour les processus « Adopter »	• Configuration – Processus « Adopter » • Mise en correspondance des données (source à destination) • Test unitaires et procédures de processus d'affaires (BPP) • Démos – Validation des User Stories avec simulations • Documents de Configuration (CRD) • Spécifications de développement (WRICEF) - Rapport pour les processus « Adopter » • Rétrospective de chaque itération	• User Stories • Hiérarchie organisationnelle SAP • Flux de processus (IBM BlueWorks Live) – Basés sur les rôles • Visualisation / prototypage (développement) • Cas d'essais de la solution • Démos – Validation des User Stories avec simulations • Rétrospective de chaque itération	• Besoins fonctionnels et non fonctionnels • Liste des éléments de développement (WRICEF) • Essais intégrés • Évaluation de la régression • Démos des fonctions de bout-en-but, simulations • Rétrospective de l'itération
GROUPE DE TRAVAIL TI DE CONVERSION, AMÉLIORATION ET ACQUISITION DES DONNÉES			
• Gestion des données maîtresses (MD) et approche de gouvernance • Extractions de données / échantillons • Évaluation de la qualité des données	• Nettoyage des données • Activation du rapport « Adopter » • Portée des analytiques	• Conception de la sécurité des données • Conception des analytiques	• Chargement données dans l'environnement DEV : premier chargement des données de mission pour essais intégrés
GROUPE DE TRAVAIL TI D'INFRASTRUCTURE, D'ARCHITECTURE ET D'INTÉGRATION TECHNIQUE (TSM)			
• Stratégie de sécurité • Confirmation de la conception des rôles de sécurité pour les utilisateurs finaux • Environnement d'Assurance Qualité	• Rôles de sécurité pour les utilisateurs finaux (configuration et test en DEV pour les processus « Adopter »)	• Conception des rôles de sécurité pour les utilisateurs finaux • Spécifications de l'infrastructure technologique	• Rôles de sécurité de l'équipe de projet en environnement de Qualité • Livraison de la solution en Qualité (transports)
GROUPE DE TRAVAIL DE TRANSFORMATION (GESTION DU CHANGEMENT, COMMUNICATION, FORMATION)			
• Définition des rôles pour les utilisateurs finaux • Plan de Communication	• Plan d'action pour les Business Case • Matériel formation utilisateur finaux (processus « Adopter »)	• Analyse de l'impact des changements • Analyse du curriculum d'apprentissage par rôle	• Analyse des parties prenantes • Plan du développement de la formation • Environnement de formation

Apporté par SAP Activate– Apporté par IBM Ascend

Phase Réalisation		
Automatisation des processus « Adopter »	**Implémentation des processus « Ajuster » et « Ajouter »**	**Essais intégrés de bout en bout et d'acceptation (UAT)**
BUREAU DE PROGRAMME		
• Formation / Éducation de l'équipe de projet • Demandes de changement au projet et à la portée (Project Change Requests / Scope Change Requests)	• Plan de chaque itération • Traçabilité des « User Stories » (Objets système, essais) • Démo des résultats de chaque itération	• Plan de Mise en production • Plan de transition vers le domaine d'affaires • Validation de la préparation (Readiness) pour la mise en service
GROUPES DE TRAVAIL D'INTÉGRATION FONCTIONNELLE		
• Cas d'essais – Essais d'acceptation (UAT) • Démos d'automatisation – Simulation des scripts Worksoft de bout en bout	• User Stories et Backlog (carnet de produits) • Flux de processus – basé sur les rôles	• Vérification des données d'essais • Essais d'intégration de bout en bout • Finaliser la documentation de la solution

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

	• Configuration et /ou personnalisation - processus « Ajuster » et « Ajouter » • Mise en correspondance de données (source vers cible) • Test unitaires et procédures de processus d'affaires (BPP) • Démos – Validation des « User Stories » par simulation • Spécifications de développement éléments de développement (WRICEF)	• Support aux essais d'acceptation • Rétrospective de chaque itération et leçons apprises
GROUPE DE TRAVAIL TI DE CONVERSION, AMÉLIORATION ET ACQUISITION DES DONNÉES		
• Extractions de données / échantillons • Nettoyage et transformation des données	• Assurance qualité des données charges • Développement des composantes analytiques pour les processus « Ajuster » et « Ajouter »	• Vérification de la qualité des données • Validation de la préparation (Readiness) des données
GROUPE DE TRAVAIL TI D'INFRASTRUCTURE, D'ARCHITECTURE ET D'INTÉGRATION TECHNIQUE (TSM)		
• Environnement de production (PRD) • Réalisation et essais des rôles de sécurité (processus « Ajuster » et « Ajouter »)	• Vérification des rôles de sécurité et contrôle de la séparation des tâches (SOD) • Essais d'intégration et de connectivité des tierces parties • Cas d'essais – Essais système et essais de performance	• Validation de la préparation (Readiness) technique • Plan de reprise d'activités • Essais système et essais de performance
GESTION DU SYSTÈME INTÉGRÉ (ISM) - ESSAIS		
• Cas d'essais – Automatisés (unitaires et de bout-en bout)	• Préparation de l'environnement d'acceptation (solution et données)	• Matrice de la traçabilité des requis • Exécution et gestion des essais de régression et d'acceptation
GROUPE DE TRAVAIL DE TRANSFORMATION (GESTION DU CHANGEMENT, COMMUNICATION, FORMATION)		
• Manuel de formation des utilisateurs – Processus « Adopter »	• Plan d'action pour l'impact des changements • Manuel de formation des utilisateurs – Processus « Ajuster – Ajouter »	• Validation de la préparation du domaine d'affaires • Matériel de formation des formateurs • Calendrier d'exécution des sessions de formation des utilisateurs

Apporté par SAP Activate– Apporté par IBM Ascend

Phase Déploiement		
Formation des utilisateurs / Préparation de l'organisation	**Mise en production**	**Stabilisation et support post-implémentation**
BUREAU DE PROGRAMME		
	• Pratiquer / Répéter la mise en production • Réaliser la mise en production • Procédures de gestion « Hyper-Care »	• Procédures de support à la production • Rapport de clôture du projet • Mettre en place un centre de contrôle des opérations • Évaluer la maturité des opérations
GROUPES DE TRAVAIL D'INTÉGRATION FONCTIONNELLE		
• Matériel de formation des utilisateurs • Support aux sessions de formation des utilisateurs	• Augmentation du nombre de transactions	• Liste de vérification du plan de transition (transfert du processus et des fonctionnalités de la solution) • Optimiser la documentation de la solution • Optimiser et faire évoluer la solution
GROUPE DE TRAVAIL TI DE CONVERSION, AMÉLIORATION ET ACQUISITION DES DONNÉES		
• Données de l'environnement de formation	• Chargement des données dans l'environnement de production • Vérification des analytiques	• Diffusion de l'analytique et des rapports • Archiver les données
GROUPE DE TRAVAIL TI D'INFRASTRUCTURE, D'ARCHITECTURE ET D'INTÉGRATION TECHNIQUE (TSM)		
• Accès des utilisateurs à l'environnement de formation	• Redirection des interfaces • Déploiement technologique	• Transfert de la solution sur le plan technique • Optimiser le cycle de vie de la solution par rapport aux besoins d'affaires et technologiques • Optimiser les opérations techniques • Optimiser la gestion des essais
GROUPE DE TRAVAIL DE TRANSFORMATION (GESTION DU CHANGEMENT, COMMUNICATION, FORMATION)		
• Évaluations des sessions de formation des utilisateurs • Rétrospective des sessions de formation	• Communication aux partenaires d'affaires	• Mesure de l'atteinte des résultats et de la valeur • Mesures et surveillance des indicateurs de performances clé (KPI)

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

• Sommaire des retours de commentaires • Liste de vérification de la préparation des utilisateurs		• Préparer et mettre à jour les tableaux de bord de la valeur • Mener des audits de valeur auprès des clients • Optimiser la gestion des incidents

Apporté par SAP Activate– Apporté par *IBM Ascend*

2.13.9.2.2 Liste des outils et accélérateurs mis en œuvre sur le programme

Les outils ci-dessous s'intègrent à la méthodologie IBM Ascend et viennent compléter les fonctionnalités apportées par Solution Manager en support de la mise en œuvre du programme :

SAP SOLUTION MANAGER (SOLMAN)

Gestion du cycle de vie de la solution

Utilisé dans toutes les phases

Incluant la stabilisation et le support post-implantation

Outil au cœur de la solution SAP

SAP Solution Manager (SolMan) est la boîte à outils centrale qui supporte la gestion de l'écosystème SAP. SolMan contient un ensemble évolué d'outils, tant pour la gestion quotidienne des opérations que pour la gestion du cycle de vie des applications SAP, incluant l'installation et les montées de versions. Il permet de stocker 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. La méthodologie IBM Ascend et toutes ses phases est intégrée comme feuille de route à même Solution Manager.



Figure 2.13.9.2.2.1 : SAP Solution Manager (SolMan)

SAP Solution Manager est donc utilisé au quotidien par les équipes techniques et fonctionnelles. Voici quelques outils qui en font partie :

- Outil de gestion de projets (PPM) : Permet de planifier les activités de projet, de suivre l'utilisation des ressources, d'identifier les retards et de suivre l'avancement du projet. Permet la génération de diagrammes de Gantt. Dans le contexte de la Société, PPM ne sera pas utilisé mais SolMan permet l'intégration avec Microsoft Project permettant d'effectuer la gestion des diverses activités du programme.
- Outil de gestion des demandes et des incidents (ITSM) : Permet aux équipes de projet et aux utilisateurs de créer des tickets pour déclarer des incidents techniques ou fonctionnels, de les suivre, de les déclarer aux partenaires de la Société. Les incidents et leur résolution y demeurent enregistrés et constituent à la longue une base de connaissances permettant au support de premier niveau de répondre plus rapidement aux utilisateurs. L'outil permet également de compiler les incidents par module, par composant, par serveur, par équipe ou par utilisateur à des fins d'analyse.
- Outil de gestion de tests : Permet d'intégrer le résultat des différents niveaux d'essais réalisés sur la solution. On y intègre les 3 niveaux d'essais :
  - Automatisés réalisés avec Worksoft Certify;
  - Manuels réalisés avec HP Quality Center;
  - Performance réalisés avec HP LoadRunner.

  Les outils d'essais sont décrits en aval dans cette section. La gestion des tests est un point critique de la gestion de projet et du maintien en condition opérationnel des solutions SAP. Les résultats d'essais sont utilisé lors des vérifications de non-régression pour assurer un maximum de stabilité à la solution.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Outil de gestion des changements (ChaRM) : c'est un module phare de SolMan. Il permet de suivre et de tracer les évolutions afin de limiter les effets de bord. C'est un outil qui lie les transports de paramétrages ou de programmes à des tickets d'incidents ou à des demandes déjà gérés dans SolMan. ChaRM met en place des Workflows de validation et des « trains de maintenance » afin de faciliter les mises en production et les tests de cohérence sur l'ensemble des applications SAP en place. Il inclut également des fonctions « retrofit » c'est-à-dire d'intégration entre les lignes de projet et la ligne de maintenance principale. ChaRM peut ainsi devenir un élément important de support à la gouvernance.
- Outil de surveillance technique (MAI) : Aide à surveiller le bon fonctionnement des serveurs. L'outil permet de déployer des agents depuis SolMan vers les différents serveurs afin de collecter et de consolider des informations sur la performance et sur la disponibilité des systèmes. C'est donc la tour de contrôle du centre de l'écosystème SAP. MAI permet d'émettre des alertes, de générer des incidents et donc de faire le lien avec le module ITSM. Les équipes ont une traçabilité complète leur permettant d'analyser les causes d'un problème, peu importe l'origine (utilisateurs, systèmes ou les deux). MAI stocke dans des cubes BI l'ensemble des informations collectées, et fournit un grand nombre de rapports ainsi que des requêtes directement utilisables et adaptables, ce qui permet la génération rapide de tableaux de bord de performance.
- Outil de surveillance technique « Data Volume Management » : Module de surveillance de l'espace disque sur les serveurs; fournit de l'information sur l'évolution des solutions SAP en place en indiquant l'espace occupé par module et la croissance.
- Outil d'optimisation de flux fonctionnel (BPmon) : Permet de surveiller le bon fonctionnement des processus et de surveiller l'impact des plans d'action des équipe; ce module aide à détecter, de façon proactive, les erreurs de paramétrage et les besoins en formation en mettant en évidence les problèmes dans les flux fonctionnels.

Finalement, SAP engendre des économies substantielles de temps lors des déploiements et des montées de versions (mise à niveau de la solution d'industrie) car ceux-ci sont entièrement gérés dans SAP Solution Manager. Il est donc un concentré de technologies SAP, un outil très riche, tant du point de vue fonctionnel que technique dont les bénéfices vont bien au delà d'un simple outil d'aide à l'installation de solutions SAP. Il permet d'accélérer les travaux, d'améliorer la qualité et la cohérence des applications SAP et donc de maximiser concrètement les investissements dans les produits SAP.

MICROSOFT PROJECT SERVER ET SHAREPOINT

Gestion de projet et reddition de comptes

Utilisé dans toutes les phases

Outil déjà employé à la Société

Interface bi-directionnel entre MS Project et SAP Solution Manager pour la planification et la collaboration entre les équipes. MS Project Plan peut être pleinement intégré dans SAP Solution Manager.

VISUAL STUDIO TEAM SERVICES

Gestion de projet et reddition de comptes

Utilisé dans toutes les phases

Outil déjà employé à la Société

Permet une gestion agile du carnet de produits.

IBM BLUEWORKSLIVE

Modélisation des processus d'affaires

Utilisé à partir de la phase « Conception »

Outil recommandé par IBM, s'intègre à SAP Solution Manager

IBM BlueworksLive est un outil collaboratif qui permet de modéliser facilement et rapidement les principales activités des processus d'affaires, leurs jalons critiques, la logique sous-jacente (décisions) et les interdépendances entre les activités. C'est un outil qui concrétise les concepts d'agilité au sein des équipes fonctionnelles car il facilite les mises à jour/approbations fréquentes aux processus lors des itérations.

Il permet aux équipes en charge des processus d'affaires de découvrir, dessiner et valider ces processus au travers de diagrammes de flux collaboratifs et standardisés. IBM BlueWorks Live est utilisé principalement pendant les phases de conception et de réalisation.

Il s'intègre avec SAP Solution Manager qui reste la référence centrale pour toute la documentation de la solution SAP.

Dans IBM BlueworksLive, la documentation des processus d'affaires est standardisée, générée et entreposée de façon centralisée. Son utilisation est simple et intuitive et il permet de modéliser des processus qui vont de simples à complexes. IBM BlueworksLive est basé sur le standard Business Process Modeling Nomenclature (BPMN) 2.0.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

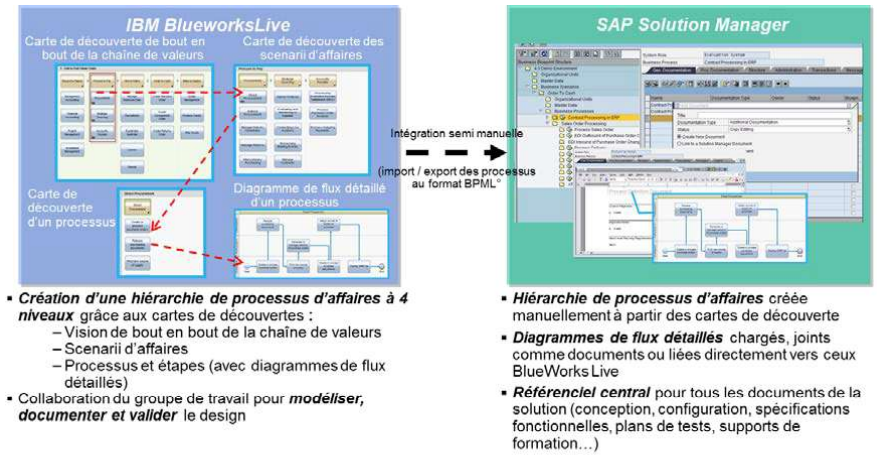


Figure 2.13.9.2.2.2 : Intégration de IBM BlueworksLive avec SAP Solution Manager

EXTENSIONS IBM POUR SAP SOLUTION MANAGER

Gestion du cycle de vie de la solution	Utilisé dans toutes les phases Outils recommandés par IBM, s'intègrent à SAP Solution Manager Outils de la suite IBM Strategic & Next Generation Tools

L'approche IBM pour la mise en place des outils intégrés dans SAP Solution Manager est basée sur des modèles éprouvés, dérivés du monde manufacturier. La même rigueur s'impose pour des environnements multi-systèmes comme celui de la Société.

IBM Detailed Status Entry (Reporting) : Outil qui s'intègre complètement dans SAP Solution Manager. C'est une extension permettant de planifier, de suivre l'avancement et de générer des rapports pour une multitude d'objets et de documents stockés dans SAP Solution Manager.

IBM Deployment Accelerator : Fournit une interface web ergonomique vers SAP Solution Manager pour faciliter la saisie de certains formulaires.

WORKSOFT CERTIFY

Gestion des essais	Utilisé à partir de la phase « Conception » Outil recommandé par IBM, s'intègre à SAP Solution Manager

Les changements et l'évolution sont des caractéristiques inhérentes à une implantation et au cycle de vie des applications SAP; les changements sont également importants au niveau affaires : nouveau règlement, nouvelle règle financière, nouveau produit. Les équipes de projet doivent donc être en mesure de s'adapter rapidement et d'innover. Par contre, mesurer les impacts des changements sur l'écosystème SAP en place et sur les processus d'affaires critiques qui y sont gérés est un défi grandissant. L'approche traditionnelle d'automatisation des tests n'est pas optimisée pour la validation de bout-en-bout et elle impose ultimement l'exécution de tests manuels dont la couverture et le degré de qualité sont limités.

« Worksoft Certify » est un outil destiné aux analystes d'affaires; il simplifie et accélère la création et l'exécution de tests fonctionnels automatisés pour la validation des processus d'affaires (ABPV). Il permet l'automatisation des tests fonctionnels de bout-en-bout, même dans des écosystèmes applicatifs complexes. La plateforme Worksoft Certify est un important accélérateur car il valide que les processus d'affaires continuent d'être pleinement fonctionnels même lors de changements dans les applications sous-jacentes; les risques normalement liés à de tels changements s'en trouvent grandement réduits.

L'automatisation des essais est un élément fondamental de l'approche Agile qui permet d'améliorer la stabilité de la solution, libérant ainsi du temps aux experts de la solution et des processus d'affaires.

WorkSoft Certify s'intègre complètement dans la méthodologie IBM Ascend pendant la construction de la solution en apportant un cadre collaboratif pour l'automatisation de cas d'essais unitaires qui peuvent être réutilisés et agrégés dans des scénarios d'essais de bout en bout.

C'est également une composante majeure du support qui permet de détecter rapidement les anomalies, donnant ainsi plus de temps pour les corriger.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

	Essais unitaires	Essais d'intégration de bout en bout	Essais d'acceptation
Processus « Adopter »	**Capturer les transactions les plus standards en vue d'en automatiser les essais**	**Exécuter des tests automatisés de bout en bout sur quelques éléments de la structure organisationnelle de la Société**	**Exécuter des tests automatisés de bout en bout**
Processus « Ajuster »	**Capturer les principales transactions en vue d'en automatiser les essais**	**Ajuster les scripts de tests capturés par rapport aux ajustements pour exécuter des essais automatisés de bout en bout**	**Exécuter des tests automatisés de bout en bout**
Processus « Ajouter »	Scripter manuellement dans HP Quality Centraliser les transactions développées et exécuter les tests	Inclure dans HP Quality Centre les scripts manuels aux cas d'essais de bout en bout Exécuter manuellement les cas d'essais non automatisés en utilisant les profils de sécurité et les données converties	Exécuter manuellement les cas d'essais non automatisés en utilisant les profils de sécurité et les données converties
Processus « Abstenir »	Communiquer les transactions hors de la portée d'implantation	Identifier les scénarios d'affaires sans risques ou non applicables	Éviter d'exécuter les essais pour les scénarios d'affaires sans risques ayant passés des essais informels
	Automatiser les cas d'essais	**Exécuter les cas d'essais automatisés dès les premières itérations de test**	

HP QUALITY CENTRE (QC)

Gestion des essais

Utilisé dans les phases « Réalisation » et « Déploiement »

Outil intégré dans la solution SAP

HP Quality Centre (QC) est un système de gestion de la qualité et de tests possédant des fonctionnalités évoluées incluant la gestion des requis et la gestion des tests. Cet outil vient bonifier les fonctionnalités déjà présentes dans SAP Solution Manager et c'est l'un des meilleurs outils pour l'exécution de tests, surtout lorsque certains des tests doivent être exécutés dans des environnements non-SAP. HP Quality Center s'intègre complètement dans SAP Solution Manager. Il fournit notamment des fonctionnalités de planification de tests et peut générer un plan de tests et des estimations de la durée des tests.

HP LOADRUNNER (CENTRE DE PERFORMANCE)

Gestion des essais

Utilisé à partir de la phase « Réalisation »

Outil intégré dans la solution SAP

HP LoadRunner est un outil de test de performance, qui s'utilise spécifiquement pour tester le comportement et la performance des applications lorsque celles-ci sont sous une charge importante en termes de nombre d'utilisateurs. L'outil peut simuler une utilisation par des milliers d'utilisateurs simultanément, enregistrer les données de performance pour en permettre l'analyse.

SAP WORKFORCE PERFORMANCE BUILDER (WPB)

Gestion de la formation

Utilisé à partir de la phase « Conception »

Outil intégré dans la solution SAP

SAP Workforce Performance Builder capture et organise les intrants du matériel de formation; la préparation finale du matériel de formation est donc grandement accélérée et standardisée. Le matériel généré par SAP Workforce Performance Builder (WPB) est également utilisé par les responsables de la gestion du changement car le matériel peut être bonifié avec du texte additionnel ou avec des informations spécifiques de contexte qui le rendent encore plus pertinent. Il est possible de donner au matériel un formatage précis. Le cycle de vie de l'information dans SAP Workforce Performance Builder peut être résumé dans les 5 étapes suivantes :

- Création : Le matériel est créé et enregistré de façon centralisée;
- Partage : Le matériel est partagé et mis à la disposition de tous les utilisateurs;
- Analyse : Des données sont compilées sur l'accès au contenu, sur le progrès des apprenants et sur les zones à améliorer;
- Améliorer : Les responsables ajustent les contenus moins bien compris; ils peuvent notamment ajouter des instructions et exemples qui viennent directement du terrain;
- Mise à jour et traductions : un réenregistrement est fait avec les mises à jour et les traductions sont effectuées automatiquement (dans les installations multi-langues).

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SAP Workforce Performance Builder simplifie grandement la tâche des responsables de la formation et de la gestion du changement en enregistrant les étapes nécessaires à la maîtrise d'un processus ou d'une application. L'outil d'enregistrement ne requiert pratiquement pas de connaissances techniques et peut s'apprendre en quelques minutes seulement. Un des avantages de taille d'utiliser SAP Workforce Performance Builder réside dans le fait que la source des informations est unique, centralisée et maintenue à jour; le déploiement du contenu est rapide et flexible et permet de diffuser les mises à jour en temps quasi réel. De plus, l'utilisation de SAP Workforce Performance Builder permet de diminuer substantiellement :

- Le temps passé par les ressources dans des salles de classes pour de la formation;
- Le temps requis pour que les nouveautés soient connues et acceptées de tous;
- Le temps passé par le support de 1er niveau à répondre à des questions standard;
- Le temps passé à la création de la documentation.

Les coûts de la formation sont donc grandement réduits et les utilisateurs ont accès au matériel en tout temps.

SAP SUCCESSFACTORS

Gestion du cycle de vie de la solution

Utilisé à partir de la phase « Déploiement »
Incluant la stabilisation et le support post-implantation
Outil intégré dans la solution SAP

Plateforme de gestion des formations permettant de :

- Gérer un catalogue de formation;
- Concevoir des parcours de formations par rôle;
- Diffuser directement des auto-formations Web;
- Gérer les inscriptions des participants;
- Collecter la participation et les évaluations aux auto-formations;
- Référencer les compétences de la Société pour mieux analyser les besoins de formation.

MS EXCHANGE, LYNC, SHAREPOINT

Communication et collaboration

Utilisé dans toutes les phases
Incluant la stabilisation et le support post-implantation
Outil déjà déployé à la Société

MS LyncServer est un serveur de communications en temps réel qui fournit des fonctionnalités de présence, de messagerie instantanée, de conférence audio/video/Web et de téléphonie d'entreprise. Il permet notamment l'envoi et la réception de communications ciblées. Cet outil s'intègre parfaitement avec Microsoft Outlook, Exchange et Sharepoint. Depuis le client Lync, il est possible de partager des applications, des présentations PowerPoint et des tableaux blancs.

THINKTANK (REMUE-MÉNINGE D'ÉQUIPE)

Communication et collaboration

Utilisé dans toutes les phases
Incluant la stabilisation et le support post-implantation
Outil recommandé par l'alliance

Outil collaboratif pour les conférences web à large auditoire.

GÉNÉRATION DE LA DOCUMENTATION

Accélérateur pour tous les domaines de travail du programme

Utilisé dans toutes les phases
Accélérateur de IBM BueworksLive
S'intégré dans la solution SAP Solution Manager

Accélérateur inclut dans l'outil IBM BlueworksLive : Permet de produire la documentation des processus SAP à partir du paramétrage de la solution c'est-à-dire que les paramètres sont « lus » automatiquement évitant ainsi aux équipes d'avoir à documenter de façon fastidieuse les processus métier.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

PRODUCTION DU MATÉRIEL DE FORMATION

Accélérateur pour la formation et la gestion du changement

Utilisé dans toutes les phases

Accélérateur de SAP Workforce Performance Builder

Est intégré à SAP Solution Manager

Tel que décrit en détail dans l'outil SAP Workforce Performance Builder présenté plus haut, celui-ci simplifie grandement la tâche des responsables de la formation et de la gestion du changement.

Sa simplicité d'utilisation, et le fait qu'il produise rapidement et facile du matériel d'information et de formation, constitue en soit un accélérateur à grande valeur ajoutée.

INSTRUCTIONS D'UTILISATION

Accélérateur pour tous les domaines de travail du programme

Utilisé dans toutes les phases

Accélérateur intégré dans la solution SAP Solution Manager

En plus de contenir un nombre important de solutions de base (gabarits) pour les processus d'affaires, la hiérarchie des processus, les feuilles de routes et les méthodes, SAP Solution Manager contient des instructions précises sur l'utilisation de ces solutions, facilitant et accélérant leur emploi.

RÉFÉRENTIELS PRÉCONFIGURÉS IBM

Accélérateur pour tous les domaines de travail du programme

Utilisé dans toutes les phases

Accélérateur recommandé par IBM

IBM fournit des référentiels préconfigurés pour la documentation des processus, organisés par secteur d'activités, processus ou type de document. Ces référentiels incluent les meilleures pratiques pour la conception de processus. Ces solutions de base accélèrent la mise en production de livrables de qualité et codés de façon optimale.

- IBM Ascend – En plus d'être la méthodologie utilisée pour le programme de transformation, IBM Ascend inclut des gabarits documentaires pour chacune de ses phases, tel que présenté à la section 2.13.9.2.3.
- Reusable asset library (ReAL) – Bibliothèque de biens standards (des modèles, des requis, des fonctions codées ou des procédures de tests) ainsi que des gabarits documentaires regroupant plus de 15 000 artéfacts d'IBM spécifiques à SAP sont disponibles pour la réutilisation. Ils sont accompagnés d'une documentation des meilleures pratiques pour leur utilisation.
- Solution Express SAP d'IBM, système SAP préconfiguré et contenu d'affaires documenté (PDD, PFL, BPP, scripts de tests, etc.) – Il s'agit d'accélérateurs utilisables pour fournir un système démo/prototype dont la documentation met en évidence des processus SAP standards souvent explorés dans la phase de conception.

LES JALONS ET LIVRABLES DE CHAQUE PHASE DE LA MÉTHODOLOGIE SONT IDENTIFIÉS

Accélérateurs pour tous les domaines de travail du programme

Utilisés dans toutes les phases

Accélérateurs recommandés par IBM

La méthodologie IBM Ascend est structurée avec rigueur. Chaque phase contient une liste de jalons et de livrables pré-identifiés, qui font partie intrinsèque de la méthodologie et qui servent de procédure à suivre (« Checklist »). En soi, cette structure constitue un accélérateur car elle garantit que rien ne sera oublié ou laissé au hasard dans la démarche du projet. Voici quelques jalons importants pour chacune des phases de IBM Ascend :

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Préparation	Conception
• L'équipe de la livraison est identifiée et tous les membres sont mobilisés • Le plan de projet est établi et les points de contrôle et événements de communication sont identifiés • L'équipe de gestion du changement est en place et mobilisée • La portée initiale de la livraison est établie, elle est approuvée par les parrains du projet et connue des participants • Un atelier de démarrage (« Kickoff ») a eu lieu	• Les environnements de développement sont prêts • Les ateliers de conception ont eu lieu et la liste initiale des écarts a été faite • La documentation des processus d'affaires et le paramétrage des processus « vanille » sont terminés • La revue de la qualité est faite
Réalisation	**Déploiement**
• Le plan de bascule est établi • La formation des utilisateurs est en cours • Les WRICEF sont complétés et testés • Les interfaces ou les ponts avec les systèmes patrimoniaux sont complétés et testés • La conversion des données est complétée • La revue de la qualité est faite	• L'équipe de support est en place • Le « Go live » a eu lieu • Les mesures de succès et des bénéfices ont lieu

2.13.9.2.3 Gabarits, questionnaires, listes disponibles pour la mise en œuvre par domaine de travail et phase

IBM dispose d'un référentiel documentaire complet avec plusieurs centaines de gabarits et de questionnaires applicables pour toutes les phases et tous les domaines de travail d'un programme de transformation comme celui de la Société.

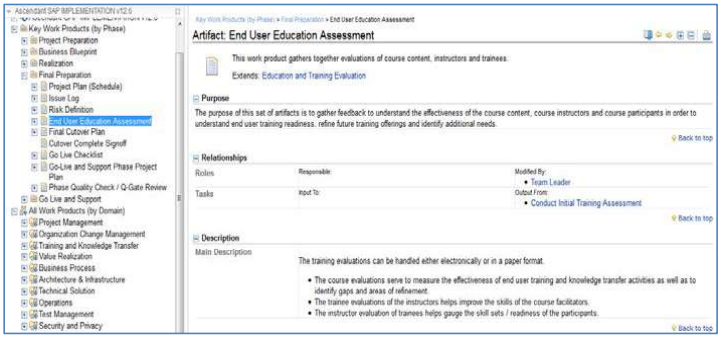
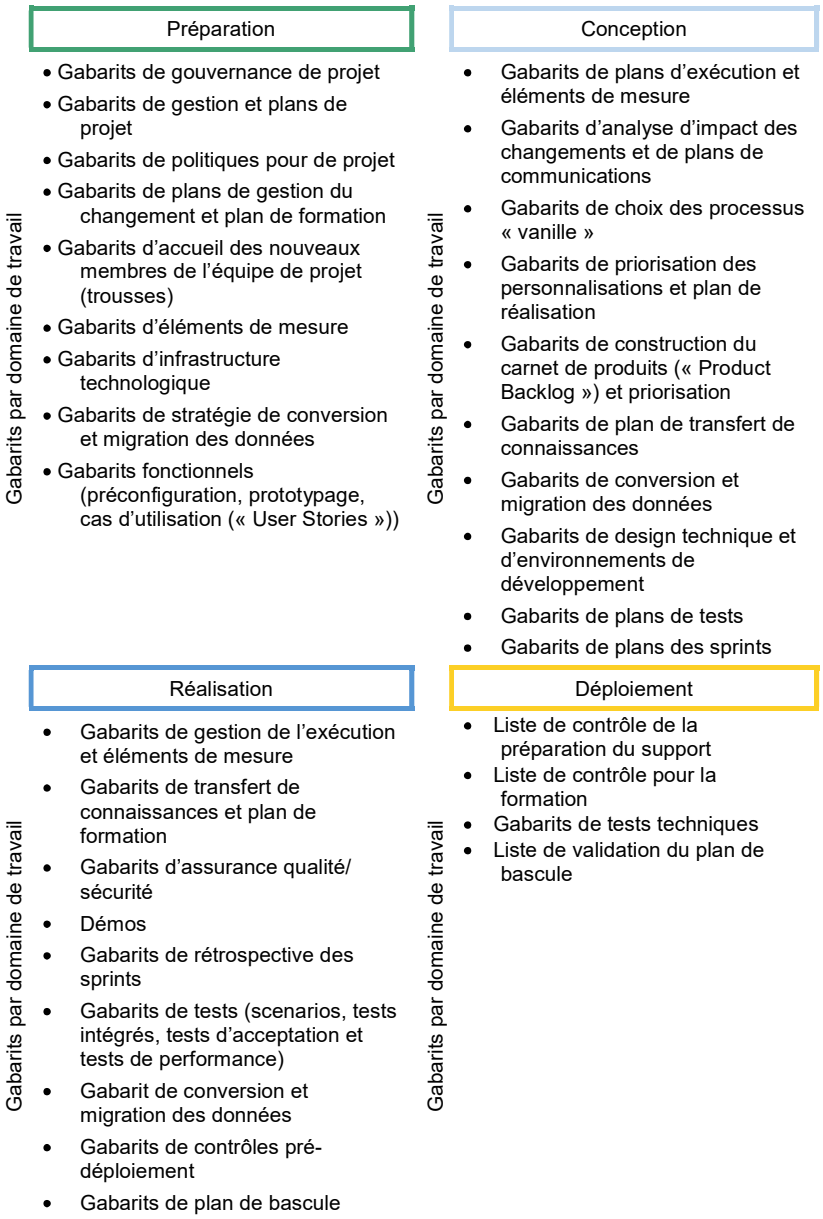


Figure 2.13.9.3.1 : Référentiel documentaire intégré

Ces documents sont mis à la disposition du bureau de programme de la Société qui pourra s'y référer à la demande pour les traduire et les diffuser aux ressources du programme.

Voici quelques exemples de domaines de travail pour lesquels des gabarits sont disponibles soit dans le Reusable Asset Library (Real) d'IBM ou dans SAP Solution Manager.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015



2.13.9.3 *Informations additionnelles - Transfert et partage de connaissances*

Aucune information additionnelle pour le transfert et partage de connaissances.

2.13.9.4 *Informations additionnelles - Assurance-qualité*

2.13.9.4.1 Description du programme *SAP Premium Engagement*

Description du programme de SAP Premium Engagement

- MaxAttention et ActiveEmbedded sont des programmes faisant partie du groupe de SAP Support sous la bannière Premium Engagement;
- Ces programmes sont proactifs, personnalisés et réalisés sur site (chez le client); ils mettent l'accent sur des mesures d'aide, à la fois préventives et réactives, ainsi que sur l'atténuation des risques techniques, sur les opérations informatiques et sur l'accélération de la mise en place de l'innovation chez les clients;
- Ces programmes proposent des partenariats ciblés et stratégiques et incluent les services de SAP MaxAttention et ActiveEmbedded;
- Ces programmes permettent d'assister nos clients tout au long de leurs implémentations, de leurs mises à jour et de leurs modifications d'environnement et ainsi étendre ce support tout au long du cycle de vie de la solution;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- SAP Premium Engagement inclut des KPI personnalisés et un tableau de bord qui assurent que le programme répond aux attentes et que la valeur souhaitée soit obtenue;
- Ces programmes sont conçus pour chacun des clients et en fonction de leurs besoins (quels services, à quel moment, pour quelle quantité, etc.) et ceci afin d'optimiser leur investissement et réduire leurs coûts grâce à :
  - L'engagement de SAP : des engagements stratégiques adaptés à chaque client;
  - Une assistance intégrée : une équipe de support d'ingénieurs SAP au sein du service informatique du client;
  - Des services personnalisés : SAP propose un portefeuille de services techniques et un programme d'innovation personnalisé.
- Par son expérience inégalée en matière de support, SAP propose au client une assistance stratégique permettant :
  - d'optimiser la disponibilité, la stabilité et la performance des solutions SAP;
  - d'améliorer les processus de gestion;
  - de favoriser l'innovation continue;
  - de réduire les coûts opérationnels;
  - de paramétrer et de coordonner des méthodes de gestion adéquates de votre environnement;
  - de faciliter l'utilisation intégrée et fiable des applications SAP et non SAP;
  - de faciliter à long terme une utilisation protégée de votre environnement d'un point de vue opérationnel.

Que sont les centres de contrôle ICC, MCC et OCC?

- Le concept de centre de contrôle a été développé afin d'assister les clients dans le cadre d'une implémentation et d'une exploitation optimales.
- Ce concept est disponible uniquement via nos programmes Premium Support, SAP MaxAttention et SAP ActiveEmbedded.

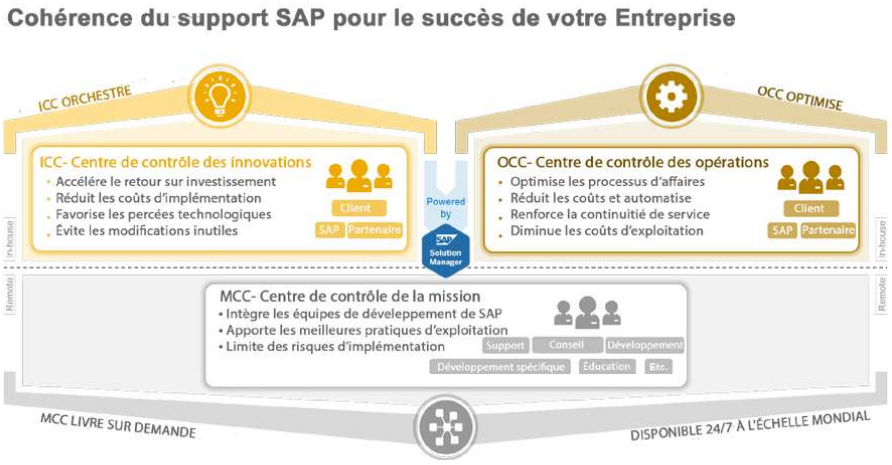


Figure 2.13.9.4.1.1 – Cohérence du support SAP pour le succès de votre Entreprise

ICC — Centre de contrôle des innovations

- L'ICC est situé sur le site du client, avec Build SAP like a Factory.
- Une approche complète permettant de constituer et de proposer un centre de contrôle d'innovation efficace, via un engagement SAP ActiveEmbedded ou MaxAttention. Elle s'applique aux éléments suivants :
  - Les nouvelles implémentations chez de nouveaux clients ou des clients existants;
  - Les projets basés et non basés sur SAP HANA.
- Lors d'une implémentation, l'ICC analyse les écarts par rapport au standard SAP.
- Il privilégie l'innovation en évitant d'apporter des modifications inutiles, en proposant une validation de la conception des éléments critiques et en émettant des recommandations relatives aux composants de l'architecture d'intégration et aux codes personnalisés.
- Il veille à ce que la solution client soit aussi conforme que possible aux standards SAP et gérée de façon optimale.
- Globalement, l'ICC vise à ce que la solution SAP fonctionne aussi efficacement qu'une usine :
  - Réduction des coûts d'implémentation/d'innovation;
  - Réduction du temps et des coûts liés au développement;
  - Accélération des implémentations;
  - Réduction des coûts liés à la maintenance.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Au-delà de l'implémentation, l'ICC continue de collaborer étroitement avec le client afin d'améliorer et d'optimiser l'utilisation de sa solution logicielle.

MCC — Centre de contrôle des missions

- Le MCC est situé chez SAP.
- Le concept ICC/OCC et MCC pourrait également être décrit comme « Front office » et « Back office ».
- Le MCC est parfaitement intégré au Centre d'expertise fonctionnelle et aux équipes de développement SAP.
- Le MCC assiste à la fois l'ICC et l'OCC chez le client et permet de garantir que les meilleures pratiques SAP sont appliquées dans les environnements du client.

OCC — Centre de contrôle des opérations

- L'OCC est situé sur le site du client, avec Run SAP Like a Factory.
- Au cours de l'exécution du projet ou à la fin de l'implémentation et au début de l'opération, le centre de contrôle des innovations se transforme en centre de contrôle des opérations.
- L'objectif étant d'exécuter SAP aussi efficacement qu'une usine.
- Il propose un suivi de bout en bout de la solution.
- Il assure une grande transparence et visibilité de l'intégralité de la solution. Par exemple, les exceptions liées aux processus de gestion sont suivies et traitées, et des procédures de gestion d'exception sont établies.
- L'OCC maintient la collaboration étroite avec le client afin d'améliorer et optimiser l'exécution de sa solution logicielle.
- L'OCC traite les situations critiques en collaboration avec le MCC. Les objectifs sont les suivants :
  - Réduction des interruptions non prévues;
  - Accélération du temps de résolution des problèmes;
  - Une plus grande automatisation;
  - De meilleures performances de gestion.

Avantages de Max Attention et ActiveEmbedded Premium Engagements

- L'intégrité des données et de la solution, la réduction des interruptions, la grande disponibilité du système et une gestion de solutions optimisée permettent de préserver la continuité du système.
- La réduction des risques, obtenue grâce à ces programmes, permet de diminuer considérablement l'éventualité d'une escalade.
- L'amélioration de la disponibilité et de la performance du système et les sessions d'autonomisation personnalisées augmentent la disponibilité des ressources informatiques de nos clients, stimulant ainsi l'innovation informatique.
- Ces programmes permettent de réduire le coût total de possession et d'augmenter le retour sur investissement. Voilà pourquoi le taux de renouvellement est supérieur à 90 %.
- Ces programmes permettent d'optimiser la valeur d'investissement de nos clients, à la fois dans les solutions SAP et non SAP.
- Chaque client dispose d'un tableau de bord personnalisé et bénéficie d'évaluations trimestrielles afin de garantir que le programme crée la valeur souhaitée.

Avantage de l'assistance intégrée à Max Attention et ActiveEmbedded Premium Engagements

- L'assistance intégrée est un modèle d'assistance adapté aux besoins du client.
- Un architecte en ingénierie (EA) et un Responsable qualité technique (TQM) sont affectés au client dans le cadre de Premium Engagement.
- Comment cette valeur est-elle ajoutée? Le TQM, par exemple, va jouer un rôle de coordination et assister le client :
  - Le TQM apporte son expérience en matière d'assistance, plutôt que de compter sur des ressources de services d'entreprise pour le faire;
  - Le TQM favorise la communication, la coordination et le suivi auprès des équipes chargées de l'assistance, afin d'apporter une attention particulière aux problèmes du client;
  - Le TQM gère les activités de transfert de connaissances et les services de formation disponibles au sein de programme Premium Engagement.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

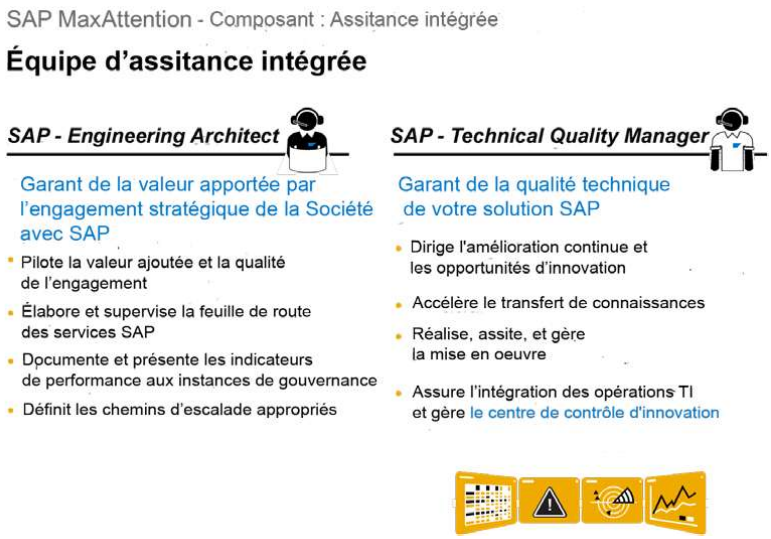


Figure 2.13.9.4.1.2 – Rôles des EA et des TQM

Quels sont ces « services » que nous proposons?

Ci-dessous, certains services que nous proposons avec Premium Engagements (MaxAttention et ActiveEmbedded) :

- Services techniques
  Rapid Prototyping, Value Realization, Run SAP Like a Factory, Integration Validation, ALM (Application Life Cycle) – Maintenance Optimization & Security, Development, Infrastructure, etc.
- Services d'évaluation SAP
  SAP IT Planning, SAP Technical Feasibility Check, SAP Technical Integration Check, SAP GoingLive Check, SAP EarlyWatch Check, SAP Upgrade Assessment etc.
- Services d'optimisation SAP
  SAP Business Process Performance Optimization, SAP Going Live Support, SAP Volume Test Optimization, SAP Technical Performance Optimization, SAP Business Process Operations, SAP Custom Code Change Impact, etc.
- Services SAP Empowering
  SAP EGI (Expert Guided Implementation), SAP CCoE (Customer Center of Expertise), SAP Solution Manager Preparation, SAP System Administration, etc.
- Ces services Premium Engagement permettent au client :
  - d'accélérer leur implémentation;
  - d'éviter d'apporter des modifications inutiles;
  - d'optimiser la préparation technique d'une solution SAP client pour la mise en production;
  - d'optimiser les opérations informatiques;
  - de relancer l'innovation;
  - de transférer des connaissances au COE (Center of Excellence).



Figure 2.13.9.4.1.3 – L'étendue des connaissances et de l'expérience de SAP

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.9.4.2 Description détaillée des services de revue de qualité

Description détaillée des services de revue de qualité

Revue de Conception (fonctionnelle)

Fréquence : Selon le plan de projet

- Analyse de la documentation de conception de la solution;
- Entrevues avec les experts de la SAAQ et du partenaire;
- Analyse de la flexibilité, de l'efficience, de l'intégralité et de la maintenabilité de la conception de la solution;
- Analyse de la compatibilité et des écarts, entre la conception de la solution proposée et les besoins de la SAAQ;
- Identification des risques de conception et préparation des recommandations;
- Discussions (*Debrief*) sur les observations préliminaires suite aux entrevues sur site (à la SAAQ);
- Présentation sommaire des conclusions et des recommandations aux exécutifs de la SAAQ;
- Préparation du rapport détaillé, des conclusions et des recommandations;
- Note : SAP avec la SAAQ vont identifier le périmètre de cette revue.

Revue de la Conversion de données

Fréquence : Selon le plan de projet

- Revue de la stratégie et de la cédule de conversion de données;
- Entrevues sur site avec les membres de l'équipe de conversion de données (SAAQ et partenaire);
- Identification des risques reliés à la conversion des données et préparation des recommandations;
- Discussion (*Debrief*) des observations préliminaires avec les responsables de l'équipe de conversion de données;
- Présentation sommaire des observations et des recommandations à l'exécutif de la SAAQ;
- Préparation du rapport détaillé sur les observations et les recommandations;
- Cette revue inclut la révision de la stratégie de gestion des données, la revue du périmètre de la conversion de données, la structure de l'équipe de conversion (rôles et responsabilités), l'approche de collection et d'extraction de données, l'approche et la méthodologie de transformation, de nettoyage et de validation.

Revue de la Gestion des tests

Fréquence : Selon le plan de projet

- Analyse de la stratégie et de la cédule de tests;
- Entrevues sur site avec les membres de l'équipe de tests (SAAQ et partenaire);
- Analyse de la flexibilité, de l'efficience, de l'intégralité et de la maintenabilité de la solution de tests;
- Identification des risques et préparation de recommandations;
- Discussions (*Debrief*) sur les observations préliminaires avec les responsables de l'équipe de tests;
- Présentation sommaire des observations et des recommandations à l'exécutif de la SAAQ;
- Préparation du rapport détaillé sur les observations et les recommandations;
- Cette revue inclut : la stratégie des tests, la gestion des tests, la gestion des besoins des tests, la gestion des anomalies, le design des cas de tests ainsi que leur exécution et l'évaluation de l'utilisation de l'outil de tests.

Revue de la Sécurité

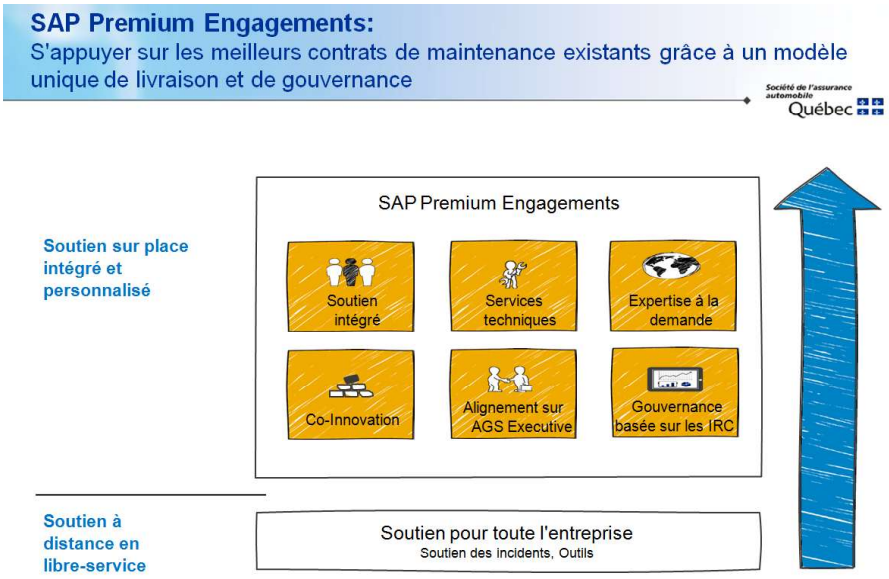
Fréquence : Selon le plan de projet

- Analyse de la stratégie de gestion de la sécurité ainsi que de la planification de la mise en place de la sécurité;
- Entrevues avec les experts de la SAAQ et les experts du partenaire;
- Analyse des contrôles de sécurité à travers la solution;
- Discussions sur les observations préliminaires avec les responsables de l'équipe de tests;
- Présentation sommaire des observations et des recommandations à l'exécutif de la SAAQ;
- Préparation du rapport détaillé sur les observations et les recommandations;
- Cette revue inclut l'analyse de la stratégie de sécurité ainsi que sa gestion, des discussions sur la vulnérabilité potentielle de la SAAQ, sur les risques d'entreprise au niveau de la sécurité et sur les moyens de rationaliser les contrôles de sécurité et d'améliorer la préparation des audits de sécurité. L'objectif de la revue de la sécurité est d'améliorer les contrôles de sécurité, tout en réduisant les risques, les coûts de propriété et de la vulnérabilité en misant sur les meilleures pratiques d'affaires de SAP dans la mise en place de la sécurité.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

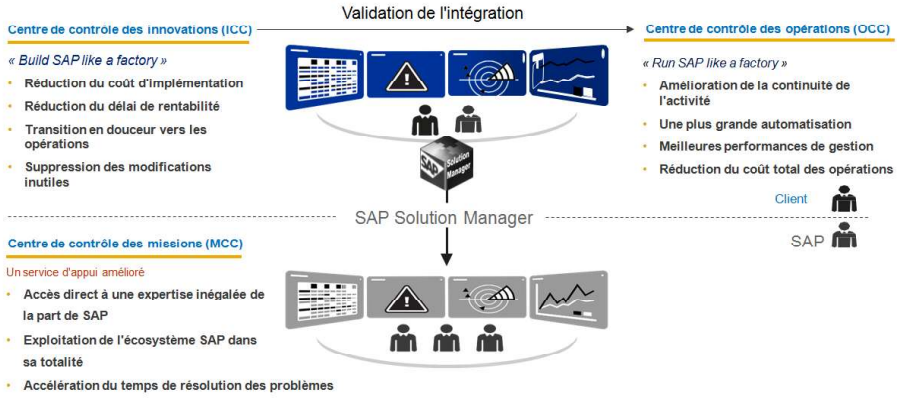
2.13.9.4.3 Description détaillée des services de revue de qualité





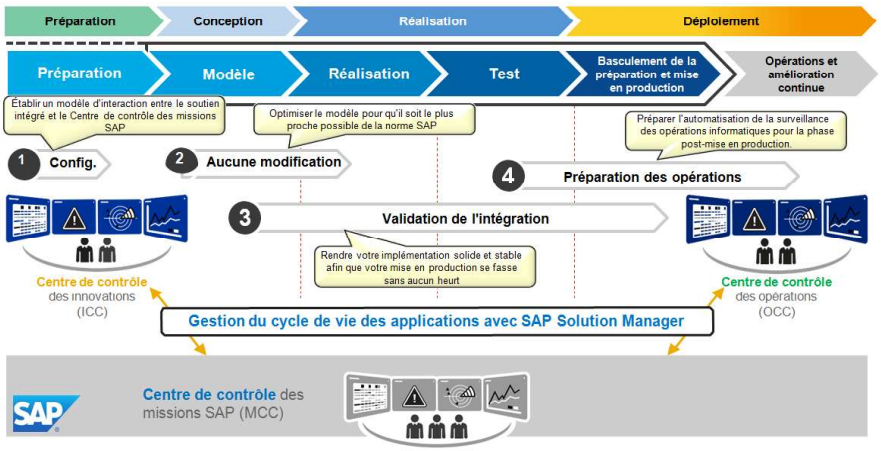
©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

« Build/Run SAP like a factory »



© 2016 SAP SE et affiliés. Tous droits réservés. 3

Centre de contrôle
Objectifs globaux pendant un projet d'implémentation



© 2016 SAP SE et affiliés. Tous droits réservés. 4

Soutien intégré
Vos défis sont nos défis

Société de l'assurance automobile Québec

À temps partiel ou à temps plein, selon votre périmètre et vos besoins...

« SAP-Engineering Architect » (EA)
(temps partiel)



- Développe et détaille la feuille de route de l'engagement
- Vous assiste dans les feuilles de route de transition des solutions de développement
- Optimise le plan de réalisation de la valeur et la qualité de l'engagement
- S'aligne au niveau de la direction
- Mesure la réalisation de la valeur (approche du tableau de bord prospectif)

- S'intègre dans vos équipes (Centre d'expertise clients (Customer COE), PMO, etc.)
- Fournit des recommandations pour l'amélioration continue et les opportunités d'innovation
- Accélère le transfert de connaissances
- Implémente, optimise et gère la livraison des services techniques
- Assure un suivi quotidien et la résolution des problèmes importants.



« SAP-Technical Quality Manager » (TQM)
(plein temps)

© 2016 SAP SE et affiliés. Tous droits réservés. 5

Validation de l'intégration
Optimiser la préparation technique de vos processus de gestion centraux

Société de l'assurance automobile Québec

Test d'intégration Cycle 1	Test d'intégration Cycle n-1	Test d'intégration Cycle n	Essais	Préparation finale

Exemple de calendrier

ANALYSER — La solution technique et les processus de gestion centraux
- Comprendre et documenter les étapes des processus de gestion de bout en bout
- Mapper les étapes des processus de gestion aux systèmes techniques
- Identifier le processus de gestion critique

MESURER les processus de gestion de spécialisation
- Documenter les faits - Effectuer un suivi de la performance
- Effectuer un suivi de la cohérence des données et vérifier l'exactitude technique
- Identifier les besoins pour la préparation opérationnelle

OPTIMISER — Fournir des recommandations
- Analyser les résultats
- Identifier les domaines clés à améliorer
- Mener une analyse des causes profondes
- Assurer une optimisation, grâce à la connaissance des experts, pour être conforme aux indicateurs de rendement clés (IRC) définis par les clients.

VÉRIFIER — Implémenter et tester
- S'assurer que les recommandations sont implémentées
- Vérifier le comportement des systèmes et mesurer les améliorations
- Documenter les découvertes et garantir un envoi régulier de rapports à l'Équipe de projet et à la direction

© 2016 SAP SE et affiliés. Tous droits réservés. 6

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Valeur de l'engagement

Société de l'assurance automobile Québec

- **Réduction des coûts d'implémentation et des coûts informatiques opérationnels** grâce à la suppression des modifications inutiles via le Centre de contrôle des innovations (ICC)
- **Réduction des risques et augmentation de l'efficacité** — des services techniques complets analysent tous les aspects des processus de gestion clés et de la performance pour limiter les risques techniques de façon proactive et régler les problèmes importants de manière opportune.
- **Optimisation du délai de rentabilité** — Un retour sur investissement plus rapide grâce aux fonctionnalités du Centre global de contrôle des missions (MCC), afin de limiter les interruptions de service inattendues et accélérer la résolution des problèmes
- **Une équipe technique experte sur site** — travaillant aux côtés de spécialistes sur les meilleures pratiques pour les solutions SAP intégrées

© 2016 SAP SE et affiliés. Tous droits réservés. 7



©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Catalogue des services MaxAttention

Société de l'assurance automobile Québec

Protection	
Évaluations et études comparatives pour l'implémentation	Évaluation et études comparatives pour les opérations et les mises à niveau
SAP Technical Feasibility Check	SAP Solution Management Assessment
SAP Technical Integration Check	SAP Solution Management Assessment pour les mises à niveau
SAP Operational Readiness Assessment	SAP Upgrade Assessment
	SAP Downtime Assessment
	SAP Maintenance Assessment
	SAP Modification Assessment pour les tâches en libre-service des collaborateurs et des cadres
Optimisation de gestion des solutions	
Optimisation de la performance	Gestion du volume de données
SAP Business Process Performance Optimization ("BPPO")	SAP Data Volume Service Check
pour les programmes clients	SAP Data Volume Reporting
pour les processus logistiques	SAP Data Management
pour la clôture de période financière	SAP Data Archiving & Optimization (pour une stratégie d'archivage existante)
pour xMSA	SAP Data Archiving & Optimization (pour une nouvelle stratégie d'archivage)
SAP Technical Performance Optimization	SAP Data Volume Management pour SAP NetWeaver BW
pour l'optimisation de la performance des bases de données	
pour l'optimisation des sous-systèmes de stockage - Nouveau	Intégration d'applications
pour l'optimisation des sous-systèmes de stockage - Existant	SAP Business Process Management
pour la gestion des capacités	SAP Interface Management
Optimisation de la performance à distance	
	Administration du système
Gestion du changement d'application	SAP System Administration
SAP Software Change Management	SAP System Administration pour SAP APO
SAP Test Management Optimization	SAP System Administration pour SAP CRM
SAP Volume Test Optimization	SAP System Administration pour SAP NetWeaver BW
	SAP System Administration pour le portail SAP NetWeaver
Mise en production:	SAP System Administration pour SAP NetWeaver PI
SAP GoingLive Support	SAP Continuity Management
	SAP Security Optimization
Autonomisation	
SAP Operations Competence Assessment	Ateliers d'autonomisation sur place de bout en bout SAP
SAP Solution Manager Starter Packs	
Architecte solution	
SAP Solution Transition Evaluation	SAP Business Solution Improvement
SAP IT Planning	
Prototypage rapide	
SAP Scoping Empowering	SAP Customer Development Empowering
SAP Prototype Operation	SAP Testing and Verification Check
SAP Configuration Check	SAP Orchestration and Transition Empowering

© 2014 SAP SE et affiliés. Tous droits réservés. 9

Centre de contrôle des innovations
Avantages du concept de centre de contrôle

Société de l'assurance automobile Québec

Avantages

- Adoption des innovations à un moindre coût avec « SAP Best Practices »
- Réduction des efforts d'implémentation sans aucune modification
- Amélioration de la continuité de gestion via une validation de l'intégration de bout en bout. Identification des risques et suppression des points défaillants
- Optimisation et automatisation des opérations informatiques avant la mise en production, via la préparation pendant l'implémentation
- Réduction du coût total des opérations et maintien de la préparation à l'innovation

Concept de centre de contrôle



© 2016 SAP SE et affiliés. Tous droits réservés. 10

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Premium Engagement Bases
Rôles et responsabilités

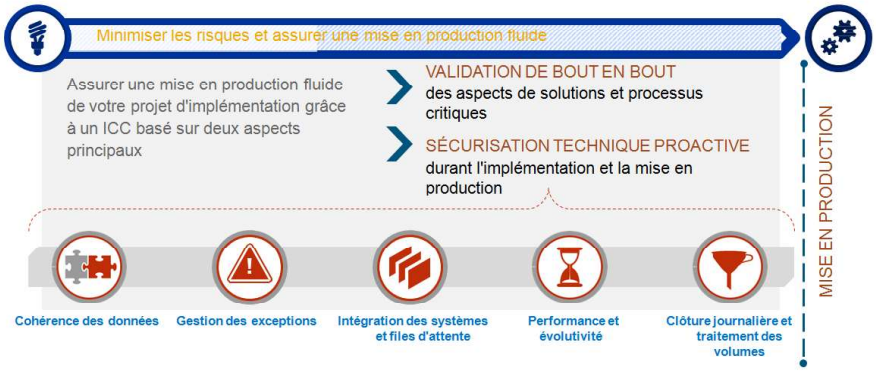
Société de l'assurance automobile Québec

Rôle/Fonction	Responsabilité	Valeur
« SAP-Engineering Architect » (EA)	• Développer et livrer la feuille de route de l'engagement de soutien • Identifier conjointement les domaines de spécialisation • Optimiser la qualité de l'engagement de manière globale • Fournir une transparence complète alignée au niveau de la direction • Mesurer la réalisation de la valeur (approche du tableau de bord prospectif)	• Optimise la réalisation de la valeur de l'engagement de soutien • Assure un suivi des principaux problèmes et les rapporte à la direction • Prépare, réalise et effectue le suivi des ateliers de planification stratégique pour identifier les domaines à traiter en priorité • Améliore la pertinence de livraison de la solution • Augmente l'alignement et se concentre sur la fonctionnalité stratégique
« SAP-Technical Quality Manager » (TQM)	• Gérer la qualité technique de votre solution SAP • Fournir des recommandations pour l'amélioration continue et l'innovation • Implémenter, optimiser et gérer la livraison des services techniques • Assurer une intégration dans l'organisation de vos opérations informatiques et gérer le Centre de contrôle des innovations et le Centre de contrôle des opérations	• Gestion des risques de manière proactive et livraison efficace des projets • Transfert de connaissances • Gestion des points de passage pour le domaine de spécialisation sélectionné • Gestion du soutien SAP global • Direction et livraison des services de soutien
Centre de contrôle des innovations (ICC)	• Fournir des recommandations relatives à l'architecture et au développement sur la manière de développer les objets requis ou les fonctionnalités • Régler les problèmes des solutions - les centres d'expertise fonctionnels dans le centre régional de contrôle des missions, travaillent avec les organisations de développement et de gestion de solutions SAP pour fournir une recommandation de solution • Assurer l'état de préparation technique de la solution via la validation de l'intégration - couvre les processus de solution de bout en bout et règle les problèmes relatifs aux opérations comme l'évolutivité, la performance ou la cohérence de données. • Gérer les bugs, les problèmes principaux et autres défis critiques • En entrant dans la phase de mise en production, le Centre de contrôle des innovations devient un Centre de contrôle des opérations.	• Évite les modifications inutiles • Assure les meilleures pratiques du secteur et de la solution • Fournit des recommandations pour le développement des extensions et intégrations personnalisées • Assure l'état de préparation de la production de la solution • Fournit une analyse des causes profondes et une résolution rapide des problèmes - Respect du calendrier du projet • Établit le soutien de la mise en production. • Établit des traitements d'opérations et une transition vers la production
Centre de contrôle des opérations (OCC)	• Standardiser les traitements d'opérations et les méthodologies, le cycle de vie de la solution SAP à l'aide de SAP Solution Manager • Mesurer et suivre les indicateurs clés opérationnels, comme la disponibilité du système, la disponibilité des processus de gestion, la performance des utilisateurs finaux et les exceptions. • Rapidité de résolution de problèmes - à l'aide de la fonctionnalité d'analyse de causes profondes de SAP Solution Manager, les problèmes sont rapidement résolus. • Se connecter au MCC de SAP Active Global Support - pour les situations critiques, le Centre de contrôle des missions SAP est intégré au OCC client	• Des opérations basées sur les exceptions afin de libérer des ressources • Processus d'amélioration continu basé sur les indicateurs de rendement clés afin de tirer davantage profit des actifs de SAP • Standardise et automatise les processus d'opérations informatiques pour augmenter l'efficacité du service informatique • Intégration parfaite de fonctionnalités d'innovation dans vos opérations informatiques

© 2016 SAP SE et affiliés. Tous droits réservés. 11

Mise en production fluide grâce à la validation de l'intégration

Société de l'assurance automobile Québec



© 2016 SAP SE et affiliés. Tous droits réservés. 12

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015





©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.9.5 *Informations additionnelles - Facteur de risques et facteurs de succès*

Aucune information additionnelle pour les facteurs de risques et facteurs de succès

2.13.9.6 *Informations additionnelles - Stratégie de mise en oeuvre*

2.13.9.6.1 Stratégie de déploiement des infrastructures matérielles et logicielles

Cette section présente sommairement les principales opérations effectuées sur les environnements technologiques pour les 60 premiers mois du programme de transformation.

Le plan ci-dessous présente un niveau de détail supplémentaire pour chacun des lots couvrant les opérations technologiques

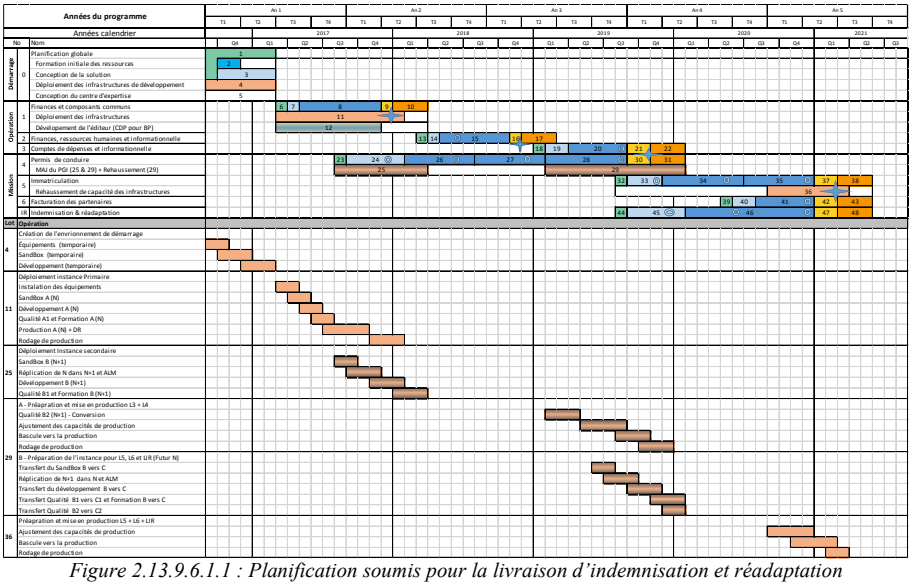


Figure 2.13.9.6.1.1 : Planification soumis pour la livraison d'indemnisation et réadaptation

Note : Le plan est présenté dans une dimension plus grande dans la section 2.13.6.2.1.1

Pour chacun des lots durant lesquels les travaux d'infrastructure ont cours, une description sommaire est présentée. À noter que c'est lots ne contiennent pas d'effort dans les grilles d'évaluation étant donné que ces efforts sont intégrés aux lots de travail principaux, établi selon la méthodologie préconisée.

Lot 4 : Déploiement des infrastructures

Le lot 4 consiste à mettre en place les infrastructures matérielles et logicielles nécessaires à la réalisation de la livraison 0, soit effectuer la conception globale de la solution (Blueprint). Dans ce lot, l'alliance met en place les infrastructures de base, en préparation de la mise en place des infrastructures permanentes.

Ce lot comporte les étapes suivantes :

- *Équipements (temporaire) :* Installation des équipements, configuration réseautique, configuration du stockage et configuration des hôtes virtuels d'accueil des solutions;
- *SandBox (temporaire) :* Installation et intégration des composants logiciels dans l'environnement d'intégration technologique, le SandBox, et d'essais d'intégration avec l'écosystème de la Société;
- *Développement (temporaire) :* Installation de l'environnement de développement pour la réalisation des activités de conception (preuves de concept).

Lot 11 : Déploiement des infrastructures

Le lot 11 complète la mise en place des composants matériels nécessaires à la réalisation des livraisons 1 et 2. Les composants logiciels de l'instance Primaire (N) nécessaires aux livraisons L1 et L2 sont assemblés et déployés pour débuter les travaux de réalisation. Les cabinets de serveurs, composants de communications et de stockage sont mis en place aux sites de Québec et de Montréal. Les composants matériels du lot 4 sont réutilisés et intégrés dans l'infrastructure matérielle globale. La capacité requise pour chaque livraison subséquente est activée en fonction des besoins de chacune, en temps opportun.

Ce lot comporte les étapes suivantes :

- *Instalation des équipements :* Installation des composants matériels, configuration réseautique, configuration du stockage et configuration des hôtes virtuels d'accueil des solutions pour les livraisons 1 & 2;
- *SandBox A (N) :* Installation et intégration des composants logiciels des livraisons 1 & 2 dans l'environnement d'intégration technologique et d'essais d'intégration avec l'écosystème de la Société;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- *Développement A (N) :* Installation de l'environnement de développement pour la réalisation des livraisons 1 & 2;
- *Qualité A1 et Formation A (N) :* Installation des environnements de contrôle qualité et de formation pour les livraisons 1 & 2.
- *Production A (N) + DR (Disaster Recovery) :* Installation des environnements Pré-production et production des livraisons 1 & 2. La solution de recouvrement en cas de sinistre est également mise en place. De plus, une opération d'ajustement de capacité est effectuée afin d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre les niveaux de services et de performance souhaités pour la livraison;
- *Rodage de production :* Rodage de l'environnement de production (premier déploiement).

Lot 25 : Mise à jour du PGI

Le lot 25 met en place les environnements nécessaires aux livraisons 3 & 4. Durant cette phase, l'alliance procède à la création de l'environnement Secondaire (N+1) nécessaire au support de ces livraisons en parallèle. Dans cette nouvelle instance créée à partir d'une image de l'instance Primaire, l'alliance procède à la mise à jour les composants SAP (ALM – Application Lifecycle Management – Mise à jour du PGI) à laquelle sont ajouté les composants nécessaires pour soutenir les nouvelles livraisons.

Ce lot comporte les étapes suivantes :

- *SandBox B (N+1) :* Préparation du nouvel environnement pour les livraisons avec les versions les plus récentes des composants afin de procéder à l'installation des environnements secondaires permettant la réalisation des travaux des livraisons 3 & 4. Installation et intégration des composants logiciels de la livraison 4 dans l'environnement d'intégration technologique secondaire, essais d'intégration technologique avec l'écosystème de la Société;
- Réplication de N dans N+1 et ALM : Réplication des composants de l'environnement primaire (livraisons 1 et 2), actualisation des composants logiciels (mise à jour PGI) et déploiement des nouveaux composants requis pour les livraisons 3 et 4;
- Développement B (N+1) : Installation de l'environnement de développement pour la réalisation des livraisons 3 & 4;
- Qualité B1 et Formation B (N+1) : Installation des environnements de contrôle qualité et de formation pour les livraisons 3 & 4;

Lot 29 : Mise à jour du PGI & rehaussement de capacité des infrastructures

Les travaux du lot 29 se divisent en deux volets, soit :

- A – Préparation de la mise en production des livraisons 3 & 4
- B – Préparation de l'instance pour les livraisons 5, 6 et IR

A – Préparation de la mise en production des livraisons 3 & 4

Dans ce volet, l'alliance effectue la préparation de l'environnement de contrôle qualité des conversions (QA B2 : Environnement de grande taille pour supporter un chargement massif de données d'essais de conversion) pour les étapes finales d'essais de conversion et pour la mise en production. De plus, les environnements de pré-production et production sont déployés. Lors de la mise en production de ces livraisons, ces environnements deviennent alors la nouvelle instance Primaire de la Société.

Ce volet comporte les étapes suivantes :

- *Qualité B2 (N+1) – Conversion :* Mise en place du second environnement de contrôle Qualité (B2) pour les fins de conversion;
- *Ajustement des capacités de production :* Ajustement de capacité est effectué afin d'allouer les ressources nécessaires à la livraison pour atteindre les niveaux de services et de performance souhaités.
- *Bascule vers la production :* Préparation des environnements de pré-production et de production des livraisons 3 & 4.
- *Rodage de production :* Rodage de l'environnement de production (augmentation de capacité majeur en prévision des livraisons 3 et 4).

B – Préparation de l'instance pour les livraisons 5, 6 et IR

Dans ce volet, l'alliance procède graduellement au transfert des environnements dédiés aux livraisons 3 & 4 vers les livraisons 5. 6 et IR. Dans cette nouvelle instance créée à partir d'une image de l'instance précédente, l'alliance procède à la mise à jour des composants logiciels (ALM) et à l'ajout des composants nécessaires pour soutenir les nouvelles livraisons.

Ce volet comporte les étapes suivantes :

- *Transfert du SandBox B vers C :* Installation et intégration des composants logiciels SAP dans l'environnement d'intégration technologique et d'essais d'intégration avec l'écosystème de la Société;
- *Réplication de N+1 dans N et ALM :* Réplication des composants de l'environnement primaire (livraisons 1 et 2), actualisation des composants logiciels (ALM) et déploiement des nouveaux composants requis pour les livraisons 5, 6 et IR;
- *Transfert du développement B vers C :* Installation de l'environnement de développement (secondaire) pour les livraisons 5 & 6.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- *Transfert Qualité B1 vers C1 et Formation B vers C : Récupération des environnements de contrôle qualité et de formation de la livraison précédente pour les utiliser pour les livraisons 5, 6 et IR;*
- Transfert Qualité B2 vers C2 : Transfert de l'environnement de contrôle qualité pour supporter le déploiement des livraisons 5, 6 et IR.

Lot 30 : Déploiement

Le lot 30 permet d'effectuer les opérations de mise en production des livraisons 5, 6 et IR. L'alliance déploie donc les environnements de pré-production et production pour ces livraisons.

Ce lot comporte les étapes suivantes :

- *Ajustement des capacités de production :* Ajustement de capacité afin d'allouer les ressources nécessaires à la livraison pour atteindre les niveaux de services et de performance souhaités.
- *Bascule vers la production :* Préparation des environnements pré-production et production des livraisons 5, 6 & IR.
- *Rodage de production :* Rodage de l'environnement de production (augmentation de capacité majeur en prévision des livraisons 5, 6, et IR).

2.13.9.6.2 Sommaire du contenu des livraisons

Le découpage du plan de livraisons a été fait en fonction des objectifs et des résultats attendus par la Société dans le cadre du programme de transformation. Cette section décrit sommairement les objectifs et la portée de chacune des livraisons.

Livraison 0	Intégration de l'alliance au programme de transformation
Objectifs	Le plan de livraison a pour objectif d'établir la planification et l'organisation de la transformation de la Société. Le plan de livraison et la stratégie de mise en œuvre déterminent le type et le nombre d'interventions d'intégration et de transformation pour chaque système et pour chacun des domaines d'affaires touchés par le projet. Le découpage des livraisons a été fait sur les bases suivantes : • L'implantation des processus d'affaires de bout en bout; • Minimiser l'impact de la transformation sur la gestion du changement et sur les utilisateurs; • Respecter les principes d'une transformation progressive à intervention unique; • Faire une utilisation rationnelle des ressources; • Éviter les pièges de la conversion; • Faciliter l'intégration du PGI à l'écosystème de la Société et minimiser le nombre de déploiements. Chaque livraison représente une grappe de systèmes de mission ou spécialisés qui supportent un ou plusieurs processus. Pour les systèmes ou processus communs et de soutien aux opérations, le plan de livraison propose une implantation progressive des données alors que les modules nécessaires sont installés complètement dès le moment où ils sont requis.
Portée	La portée du programme est découpée en 7 livraisons. L'alliance planifie une livraison préparatoire, soit la livraison 0, suivi de 6 livraisons qui visent l'implantation des processus de bout en bout. La 7e livraison présente les travaux d'intégration (préparation et conception) de la solution indemnisation et de réadaptation. Chaque livraison, à l'exception de la livraison 0, est découpée en lots, de manière à se conformer à l'approche méthodologique préconisée par l'éditeur et appuyée par l'intégrateur, soit : IBM Ascend.
Découpage	La livraison 0 est une phase de démarrage des opérations du programme et d'intégration de l'alliance au programme de la Société. Cette livraison est composée de 5 lots qui mettent l'accent sur les activités suivantes : • *Phase de planification globale (prescrit)* : Phase au cours de laquelle la planification détaillée de toutes les phases du programme est complétée. Les structures et les méthodes de gouvernance clé seront également mises en place. • *Formation de l'équipe de projet (prescrit) :* Phase pendant laquelle toutes les équipes de projet auront à suivre des formations, soit sur les progiciels proposés ou sur les différents domaines d'affaires de la Société. • *Conception de la solution (prescrit) :* Phase de conception des solutions et des stratégies de déploiement permettant de valider et d'ajuster les hypothèses posées par l'alliance pour le programme de transformation. Cette phase est prévue avec un niveau de profondeur et de précision variable par livraison selon les différents sujets et le positionnement dans le temps. • *Déploiement de l'infrastructure initiale (suggéré par l'équipementier) :* Phase qui permet à l'équipe d'intégration technologique de mettre en place les infrastructures minimales pour soutenir les activités de la phase conception de la solution dans livraison 0.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

	• *Conception du Centre d'expertise (prescrit) :* Phase qui permet de concevoir l'élaboration d'un centre d'expertise au sein de la Société dont le déploiement et la certification sont optionnels.
Livraison 1	Finances et composants communs
Objectif	L'objectif de la livraison 1 est de débuter les travaux de fondation du programme de transformation. La livraison 1 introduit, avec une portée limitée, les éléments constituants du programme de transformation. Avec un impact minimal pour la Société dans son ensemble, mais déterminant pour la vice-présidence aux ressources humaines, aux finances et à la performance. Elle permet à la Société un apprentissage du PGI graduel et mesuré. Cette livraison fournit le cadre de références pour le reste du programme.
Portée	La livraison 1 est le premier projet du domaine de soutien aux opérations du programme et comprend la mise en œuvre des principaux éléments de la gestion des finances SOR et GRU et de soutien à la prestation de services SPS. Ces premiers processus constituent les assises du projet et le soutien à l'ensemble des transformations qui sont opérées par la suite. Les principaux éléments de gestion financière à mettre en œuvre sont les fonctions financières de base de la solution S/4 HANA soit : les comptes recevables, les comptes payables, le budget, la trésorerie, la facturation et le décaissement, la comptabilité, l'immobilisation et système de suivi de projet). Les fonctionnalités reliées au soutien de la prestation de services dans S/4 HANA sont 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. Le produit « Supplier Relationship Management (SRM) » pour la gestion de l'approvisionnement du secteur public (PPS), le produit «Enterprise Content» Management (ECM) par OpenText pour la gestion des communications écrites et des fonctionnalités de gestion de la sécurité spécifique, la gestion des risques et la conformité (GRC) de la solution sont aussi implantées dans cette livraison. La gestion des connaissances commence également à être implantée. Au cours du déroulement de la livraison 1, l'éditeur de logiciel procède au développement personnalisé (CDP) des composants à intégrer à son produit standard pour supporter la gestion des dossiers médicaux, des sanctions et des infractions. Il est requis de procéder à la réalisation de ces travaux au cours de la livraison 1, afin que les nouveaux modules soient disponibles dans le courant de la phase de conception de la livraison 4 pour son intégration aux fonctionnalités de gestion des permis de conduire.
Livraison 2	Finances, Ressources humaines et informationnelles
Objectif	L'objectif de la seconde livraison est de poursuivre l'implantation des processus d'affaires de soutien à l'organisation en finances et commencer l'implantation des processus de soutien à la prestation de services en termes de ressources humaines et d'organisation du travail. De plus, l'objectif commun à toutes les livraisons, est d'alimenter les fonctionnalités communes de la gestion des communications écrites, de la banque de connaissances, de formation et du développement des compétences pour qu'elles deviennent une réalité.
Portée	La portée de la livraison 2 est de compléter l'implantation des processus d'affaires du secteur financier (SOR) et de continuer l'implantation des processus de soutien à la prestation de services (SPS) en faisant l'installation du volet gestion des effectifs avec SAP SuccessFactor (HCM Learning, Perforrmance and Goals). Les principales fonctionnalités à mettre en œuvre sont « SAP Workforce Performance Builder (WPM) », «Enterprise Content Manager (ECM)» et « SuccessFactors Employee Central » pour la gestion des apprentissages, la gestion du rendement et l'atteinte des objectifs.
Livraison 3	Comptes de dépenses et frais de voyage
Objectif	L'objectif de la livraison 3 est de terminer l'implantation des processus de soutien à l'organisation et de soutien à la prestation de services, tout en continuant d'alimenter les fonctionnalités communes en informations et en connaissances pour chaque domaine d'affaires/administratif touchés par une livraison en cours.
Portée	La portée de la livraison L3 comporte deux volets. Dans un premier temps, les processus de soutien à l'organisation SOR sont complétés. Il en va de même pour les processus de soutien à la prestation de services SPS avec l'implantation des produits « Workforce Analytics and Planning » sous SuccessFactors pour la gestion du travail et des effectifs. Ensuite de « Concur Travel and Expense » pour la gestion des comptes de dépenses et des frais de voyage.
Livraison 4	Permis de conduire
Objectif	Puisque les fondations et assises de la solution ont été complétées dans la livraison 1, les travaux entourant les systèmes de mission peuvent débuter. L'objectif principal de la livraison 4 est majeur puisqu'il s'agît de passer à l'implantation du modèle d'affaires de la Société, et de ses processus.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

	Conformément aux orientations de découpage des livraisons, les fonctionnalités requises pour supporter de bout en bout le processus CSP Contrôler et surveiller les personnes sont livrées de bout en bout afin de répondre aux attentes de la Société. C'est dans la livraison 4 qu'est construit un des éléments clé de la solution, c'est-à-dire, le dossier du partenaire d'affaires intégré avec les développements faits par l'éditeur de solution SAP ; les CDP concernant les dossiers médicaux, les sanctions et les infractions.
Portée	La livraison 4 introduit une première fonctionnalité de mission de la Société. Elle se concentre sur les processus, les fonctionnalités et les informations nécessaires à l'administration du privilège de conduire. À cette fin, les domaines d'affaires ciblés comprennent les processus de soutien à la prestation de services (SPS), de gestion de la relation avec les usagers (GRU), de réalisation d'autres mandats (AMD) et de contrôler et surveiller les personnes (CSP). Dans le cadre de la gestion de la relation avec les usagers (GRU), l'alliance réalise également l'intégration du développement personnalisé (CDP) de SAP pour intégrer l'information médicale, les infractions (points d'inaptitude) et les sanctions dans le dossier du partenaire d'affaires. Gravitant autour des processus CSP et AMD, la livraison 4 introduit aussi le début des travaux pour : • La refonte de la solution de gestion des points de services (POS) afin de permettre son intégration avec la solution SAP. • L'intégration des services électroniques aux citoyens composant la prestation autonome de services (PAS) à la solution Hybris Commerce. • Le POS et la PAS sont des éléments périphériques clés de la solution du programme de transformation de la prestation de services de la Société. Les assises mises en place dans le cadre de la livraison 4 seront bonifiées et complétées dans la livraison 5. De plus, cette livraison permet de débuter l'intégration du processus GRP pour les éléments connexes à la gestion des privilèges de conduire en vue, éventuellement, d'alimenter le processus de gestion de la facturation des partenaires.
Livraison 5	Immatriculation
Objectifs	La livraison 5 prend en charge l'implantation de bout en bout la deuxième grande fonctionnalité de mission de la Société, soit le processus de gestion du privilège de circuler, le processus CSV – Contrôler et surveiller les véhicules. Les objectifs sont de livrer l'ensemble des processus en lien avec le processus CSV et de poursuivre l'exploitation et l'intégration avec les fonctions communes.
Portée	En plus de prendre en charge le processus CSV, la portée de la livraison 5 poursuit l'alimentation des processus de soutien à l'organisation SOR, de soutien à la prestation de services SPS et de gestion de la relation avec les usagers GRU. En complément, les travaux de cette livraison permettent aussi de compléter : • La refonte de la solution de gestion des points de services (POS) s'intégrant totalement avec les solutions de SAP pour supporter la gestion des Permis et de l'immatriculation. • Le déploiement des services électroniques aux citoyens composant la prestation autonome de services (PAS) par l'intégration des services associés au processus CSV. À cela s'ajoute l'intégration du processus GRP pour les éléments connexes à la gestion des privilèges de circuler afin de permettre de compléter l'alimentation du processus de gestion de la facturation des partenaires.
Livraison 6	Facturation des partenaires
Objectifs	L'objectif de la livraison 6 est d'intégrer le dernier processus du domaine ASRR, soit la facturation des partenaires (GRP) liée à la gestion des finances soit le processus SOR5. Percevoir et recouvrer les sommes dues.
Portée	La portée de la livraison 6 contient l'ensemble des fonctionnalités pour mener à bien la facturation et l'encaissement des sommes dues par les partenaires (organismes, professionnels ou entreprises). Pour opérationnaliser ce processus, la portée inclut les processus de soutien à l'organisation (SOR), de soutien à la prestation de services (SPS), de gestion de la relation avec les partenaires (GRP).
Livraison IR	Indemnisation et réadaptation
Objectifs	L'objectif de la livraison IR – Indemnisation et réadaptation est de réaliser les travaux d'intégration de la solution FS-Claims en support des processus IND – Indemniser et Réhabiliter (solution de gestion de l'assurance et des réclamations).
Portée	Cette livraison est prévue pour intégrer l'ensemble des fonctionnalités des composants FS-Claims aux solutions financières et aux solutions de Permis et immatriculation mis en place afin de procurer à la Société une vision complète de ses dossiers clients. Ainsi : • Le volet financier de la solution FS-Claims est complètement intégré à la solution financière déployée dans le cadre de la livraison 1.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

	• Le volet client des dossiers d'indemnisation et de réadaptation est totalement intégré avec les dossiers clients (Business Partner) ainsi que leurs informations médicales et leur dossier de conduite (Sanction et Infractions), développé par l'éditeur de la solution SAP. L'alliance comprend que, dans le cas particulier de la livraison IR, la Société souhaite que l'évaluation des efforts soit faite selon une démarche différente, selon la phase travail, soit : • Conception (Services professionnels, an 1 à 5) : … « **à l'exception des processus opérationnels « Indemniser et réadapter** », pour lesquels les services requis uniquement pour la phase conception, sont : o intégration fonctionnelle o intégration technologique o gestion du changement (principalement l'analyse des impacts) • Réalisation (Réserves pour travaux complémentaires, an 1 à 10) : Réserve monétaire pour « **des services professionnels pour les phases réalisation, implantation, soutien postimplantation et exploitation de la solution pour les processus opérationnels d'Indemniser et réadapter** ». Les travaux de conception permettront à la Société de confirmer la pertinence de cette implantation en fonction de la plus récente version commerciale disponible de FS-Claims, avant de procéder aux phases de « réalisation, implantation, soutien postimplantation et exploitation ». Cependant, en ce qui concerne la phase de conception, l'alliance : • Ne voit pas d'inconvénient à retirer de la portée des travaux les efforts de l'intégrateur pour les services de « communication » et de « formation », qui pourrait alors être pris en charge par l'équipe de la Société (prévu ainsi dans notre estimation des efforts); • Prévoit tout de même des efforts requis pour les services « d'assistance à la gestion, d'intégration et d'assurance qualité » sans lesquels la phase de conception ne peut se conclure sur une solution valable pour la Société. La justification du positionnement de cette livraison est documentée dans la section 2.13.6.1 à la rubrique « d », tel que demandé par la Société.

2.13.9.6.3 Composition de la solution par livraison

2.13.9.6.3.1 *Composants intégrés par livraison*

Ce premier tableau identifie les livraisons pendant lesquelles les divers composants de la suite PGI sont implantés au cours de la réalisation du programme.

Éditeur	Composants logiciel	Description	Livraison années 1 à 5						
			1	2	3	4	5	6	IR
SAP	S/4 HANA (ECC) GL/AP/AR/AA	Gestion du grand livre et les comptes auxiliaires	X	X	X	X	X	X	X
SAP	S/4 HANA (ECC) MM/PM/PS	Gestion matérielle, approvisionnement et maintenance	X			X	X		
SAP	S/4 HANA (ECC) CS/PM	Gestion des relations clients avec la gestion de la maintenance				X	X	X	
SAP	Hybris Billing	Gestion des ventes et consolidation des factures	X			X	X	X	
SAP	FI-CA	Gestion financière des comptes et des contrats	X			X	X		X
SAP	FS-CD	Gestion des remboursements	X			X	X		X
SAP	Cash Management	Gestion de la trésorerie	X						
SAP	BPC - Business Planning & Consolidation	Gestion des budgets		X					
SAP	Disclosure Management	Gestion des notes dans les rapports officiels	X						
SAP	CRM- Customer Relation Management	Gestion des relations clients				X	X		X
SAP	FS-Claims	Gestion des assurances							X
SAP	MRS - Multi-Resource Scheduling	Planification et la gestion des ressources internes et externes				X	X		

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Éditeur	Composants logiciel	Description	Livraison années 1 à 5						
			1	2	3	4	5	6	IR
SAP	Hybris Commerce and WCM	Système de la gestion du contenu et administration du site web				X	X	X	X
SAP	Intégration POS	Services d'intégration entre les modules SAP et le système de gestion des points de services				X	X		
SAP	Concur Professional Expense with Business Intelligence	Gestion des comptes de dépenses			X				
SAP	Process Orchestration	Système de gestion des interfaces inter-systèmes	X	X	X	X	X	X	X
OpenText	Blazon	Outils d'intégration des documents avec les données applicatives	X	X	X	X	X	X	X
OpenText	Brava	Module de visualisation des documents	X	X	X	X	X	X	X
OpenText	Extended Workflow	Outils d'intégration des processus d'affaires avec la gestion documentaire	X	X	X	X	X	X	X
OpenText	Document Presentment	Gestion de contenu de documents de la Société	X	X	X	X	X	X	X
OpenText	Extended Content Management (ECM)	Gestion de document de la société	X	X	X	X	X	X	X
SAP	Fraud Management	Système de gestion de prévention de la fraude				X	X	X	X
SAP	Jam	Environnement collaboratif entre les utilisateurs		X					
SAP	Successfactors Goals and Performance	Système de gestion des performances interne		X					
SAP	Successfactors Learning	Système de gestion de la formation		X					
SAP	SucessFactors Employee Central	Système de gestion des employés		X					
SAP	Time and attendance by Workforce software	Gestion des présences et planification des ressources		X					
SAP	Work Manager	Système de gestion d'assignation des tâches et activités	X	X					
SAP	Workforce Analytics	Solution informationnelle dédiée à la gestion des ressources et de leurs activités		X					
SAP	Workforce Planning	Extension de la solution informationnelle de la gestion ressources et de leurs activités		X					
SAP	WPB - Workforce Performance Builder	Solution de gestion des artéfacts de formation des utilisateurs	X	X	X	X	X	X	X
SAP	Business Object Suite	Intelligence d'affaires	X	X	X	X	X	X	X
SAP	Predictive Analysis	Composant d'analyse prédictive		X	X	X	X		X
SAP	SAP Enterprise Information Management	Solution de gestion des données	X	X	X	X	X	X	X
SAP	« SAP Business Warehouse » sur HANA	Entrepôt de données		X	X	X	X	X	X
SAP	HANA Live	Vues préconfigurées pour soutenir l'intelligence d'affaires (Rapport – requête – tableau de bord)	X	X	X	X	X	X	X

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Éditeur	Composants logiciel	Description	Livraison années 1 à 5						
			1	2	3	4	5	6	IR
SAP	Threat Management	Gestion de la sécurité	X	X	X	X	X	X	X
SAP	GRC Audit Management	Système de gestions des audits	X	X	X	X	X	X	X
SAP	GRC Access Control	Module qui surveille, teste et exécute l'accès et contrôle les autorisations	X	X					
SAP	GRC Process Control	Contrôle d'exécution des processus	X	X	X	X	X	X	X
SAP	GRC Strategy Management	Modules de suivi des actions et des performances		X					
SAP	Landscape transformation server (SLT)	Outil d'intégration des processus d'affaires avec les composants de la solution	X	X	X	X	X	X	X
SAP	Logging & Field Security	Outil d'intégration des services de contrôle d'accès aux composants de la solution	X	X	X	X	X	X	X
SAP	Gateway for customers	Système de gestion des accès				X	X		
SAP	SMP - Mobile Platform	Système de gestion des plateformes mobiles	X	X	X	X	X		X
SAP	SMP (linked to mobile users)	Outils d'intégration des services de plateformes mobiles	X	X	X	X	X		X
SAP	Solution Manager	Système pour concevoir, piloter, évaluer la solution	X	X	X	X	X	X	X
Nombre total			25	29	20	32	32	21	27
			186						

2.13.9.6.3.2 *Processus d'affaires de la Société intégrés par livraison*

Ce second tableau présente la liste des processus documentés dans l'annexe D de l'appel d'offres et identifie les livraisons dans lesquelles ils sont pris en compte. Certains processus peuvent être impactés par plus d'une livraison, d'où la nécessité de les identifier plus d'une fois.

Processus			Livraison années 1 à 5							Soutien post-production			
Groupe	No	Description	1	2	3	4	5	6	IR	An 2	An 3	An 4	An 5
SOR	3.1	Assurer la qualité des processus et des solutions	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
SOR	5.1	Percevoir et recouvrer les sommes dues	X			X	X	X		X	X	X	X
SOR	5.2	Payer les sommes dues	X					X		X	X	X	X
SOR	5.4	Gérer la trésorerie	X							X	X	X	X
SOR	5.5	Gérer le budget	X	X							X	X	X
SOR	5.6	Préparer les états financiers	X							X	X	X	X
SOR	5.8	Autoriser les dépenses et la facturation			X							X	X
SOR	6.1	Entretenir les locaux et les espaces de travail	X							X	X	X	X
SOR	6.3	Gérer le matériel	X							X	X	X	X
SOR	6.4	Assurer la gestion intégrée des documents	X							X	X	X	X
SOR	8.1	Gérer les demandes			X	X	X	X		X	X	X	X
SOR	8.2	Gérer les projets			X	X	X	X		X	X	X	X
SPS	1.1	Gérer les effectifs et les assignations	X	X						X	X	X	X
SPS	1.3	Prévention de la fraude	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
SPS	1.5	Gérer les communications écrites	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
SPS	1.6	Gérer les caisses et les points de service				X	X	X				X	X
SPS	3.1	Assister la prestation de services				X	X	X	X	X	X	X	X
SPS	4.1	Gestion des connaissances			X	X	X	X	X		X	X	X

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Processus			Livraison années 1 à 5							Soutien post-production			
Groupe	No	Description	1	2	3	4	5	6	IR	An 2	An 3	An 4	An 5
SPS	4.2	Gérer la formation et le développement des compétences		X	X	X	X	X	X		X	X	X
GRU	1	Accueillir et renseigner le client				X	X	X	X			X	X
GRU	2	Prendre en charge les demandes et les documents				X	X	X	X			X	X
GRU	3	MAJ de l'identité et préférences du client				X	X	X	X			X	X
GRU	4	Traiter les plaintes				X	X	X	X			X	X
GRU	5	Gérer les contestations devant les tribunaux				X	X	X	X			X	X
GRU	6	Répondre aux demandes d'accès à l'information				X	X	X	X			X	X
GRU	7	Percevoir, rembourser ou payer les services rendus				X	X	X	X			X	X
GRU	8	Diffuser les informations des registres de la Société				X	X	X	X			X	X
GRU	9	Gérer les rendez-vous				X	X		X			X	X
AMD	1	Gérer les vignettes pour personnes handicapées				X						X	X
AMD	2	Gérer les permis de chauffeur de taxi				X						X	X
CSP	1	Évaluer la capacité de conduire vs l'état de santé				X						X	X
CSP	2	Administrer les examens de conduite				X						X	X
CSP	3	Délivrer le privilège de conduire				X						X	X
CSP	4	Suivre le comportement des conducteurs				X						X	X
CSV	1	Contrôler la conformité et l'état mécanique des véhicules					X						X
CSV	2	Traiter les adhésions à l'IRP					X						X
CSV	3	Immatriculer le véhicule et délivrer le privilège de circuler					X						X
CSV	4	Contrôler la couverture d'assurance du véhicule					X						X
CSV	5	Gérer la saisie des véhicules					X						X
CSV	7	Émettre plaquette NIV					X						X
CSV	8	Traiter les autorisations particulières					X						X
GRP	1	Développer une relation partenaires				X		X				X	X
GRP	2	Identifier le partenaire et aiguiller les demandes et les documents				X		X				X	X
GRP	3	Saisir et gérer les termes de l'obligation				X		X				X	X
GRP	4	Confirmer les obligations financières				X		X				X	X
IND	1	Initier le traitement de la demande d'indemnité							X				X
IND	2	Autoriser et rembourser un frais							X				X
IND	3	Traiter les indemnités versées sous forme de rentes							X				X
IND	4	Traiter les indemnités forfaitaires							X				X
IND	5	Soutenir la réintégration							X				X
IND	6	Traiter la demande de révision							X				X
G		Alerte	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
G		Annulation service	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
G		Compte client	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
G		Dossier client				X	X	X	X		X	X	X
G		Dossier partenaire		X	X	X	X	X	X		X	X	X
G		Dossier véhicule							X	X	X	X	X

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Processus			Livraison années 1 à 5							Soutien post-production			
Groupe	No	Description	1	2	3	4	5	6	IR	An 2	An 3	An 4	An 5
G		Évènement	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
G		Géolocalisation				X	X	X			X	X	X
G		Limitation d'agir	X	X	X	X	X	X			X	X	X
G		Prestation autonome de service				X	X	X	X		X	X	X
G		Redressement				X	X	X	X		X	X	X
G		Renouvellement				X	X	X			X	X	X
G		ROC				X	X	X			X	X	X
G		Visite	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
G		Workflow	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
G		Simulation	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
G		Sondage				X	X	X			X	X	X
G		Tarification				X	X	X	X		X	X	X

2.13.9.6.3.3 *Association des processus par livraison avec les composants logiciels correspondant*

Les tableaux suivants présentent, pour chaque livraison, l'association entre les processus d'affaires de la Société et les composants de la solution qui les supportent.

Livraison 1 Finances et composants communs	
Processus d'affaires	Composant progiciels de la solution
SOR1- Concevoir et faire évoluer les solutions	« SAP Solution Manager »
SPS2 - Piloter la solution	« SAP Solution Manager »
SPS5 - Gérer la sécurité	« Governance, Risk and Compliance » (GRC) « Threat Management »
GOR4 - Soutenir l'intelligence d'affaires	« SAP Enterprise Information Management » « SAP Business Warehouse » sur HANA « Business Object Suite » « Predictive Analysis » « HANA Live »
SOR3.1 - Assurer la qualité des processus et des solutions	« GRC Audit Management »
SOR5.1 - Percevoir et recouvrer les sommes dues	« Contract Accounts Receivable and Payable (FI-CA) » « Financial Services – Collections and Disbursements (FS-CD)» « Finance – Accounts Receivable (FI-AR)» « Finance – Accounts Payable (FI-AP)» « Hybris Billing »
SOR5.2 - Payer les sommes dues	« Contract Accounts Receivable and Payable (FI-CA) » « Finance – Accounts Payable (FI-AP) » « Hybris Billing »
SOR5.4 - Gérer la trésorerie	« Cash Management – Treasury »
SOR5.6 - Préparer les états financiers	« Finance General Ledger GL » « Asset Accounting » « Investment Management » « Disclosure Management »
SOR6.1 - Entretenir les locaux et les espaces de travail	« Real Estate » « Plant Maintenance (PM) » « SAP Work Manager (WM) »
SOR6.3 - Gérer le matériel	« Materials Management (MM) » « Inventory Management, Procurement for Public Sector (PPS) »

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Livraison 1	Finances et composants communs
Processus d'affaires	Composant progiciels de la solution
SOR6.4 - Assurer la gestion intégrée des documents	« Enterprise Content Management (ECM) by OpenText »
SOR8.1 - Gérer les demandes	« SAP CRM – Customer Interaction Center (CIC) »
SOR8.2 - Gérer les projets	« Project Systems (PS) » intégré avec EPM
SPS1.1 - Gérer les effectifs et les assignations	« Work Manager »
SPS1.3 - Prévention de la fraude	« Governance, Risk and Compliance (GRC) » « Fraud Management »
SPS1.5 - Gérer les communications écrites	« Enterprise Content Management (ECM) by OpenText »
SPS4.1 - Gestion des connaissances	« SAP Workforce Performance Builder (WPM) »

Livraison 2	Finances, ressources humaines et solution informationnelle
Processus d'affaires	Composant progiciels de la solution
SOR1- Concevoir et faire évoluer les solutions	« SAP Solution Manager »
SPS2 - Piloter la solution	« SAP Solution Manager »
SPS5 - Gérer la sécurité	« Governance, Risk and Compliance (GRC) »
GOR4 - Soutenir l'intelligence d'affaires	« SAP Enterprise Information Management » « SAP Business Warehouse » sur HANA « Business Object Suite » « Predictive Analysis » « HANA Live »
SOR3.1 - Assurer la qualité des processus et des solutions	« GRC Audit Management »
SOR5.5 - Gérer le budget	« BPC » «Disclosure Management »
SPS1.3 - Prévention de la fraude	« Governance, Risk and Compliance (GRC) » « Fraud Management »
SPS1.5 - Gérer les communications écrites	« Enterprise Content Management (ECM) by OpenText »
SPS4.1 - Gestion des connaissances	« SAP Workforce Performance Builder (WPM) »
SPS4.2 - Gérer la formation et le développement des compétences	« SAP Jam » « SuccessFactors Employee Central (EC) » « Learning, Performance and Goals » « SuccessFactors Workforce Analytics » et « Workforce Planning »
SPS4.1 - Gestion des connaissances	« SAP Workforce Performance Builder (WPM) » « Enterprise Content Manager (ECM) »

Livraison 3	Comptes de dépenses et solution informationnelle
Processus d'affaires	Composant progiciels de la solution
SOR1- Concevoir et faire évoluer les solutions	« SAP Solution Manager »
SPS2 - Piloter la solution	« SAP Solution Manager »
SPS5 - Gérer la sécurité	« Governance, Risk and Compliance (GRC) »
GOR4 - Soutenir l'intelligence d'affaires	« SAP Enterprise Information Management » « SAP Business Warehouse » sur HANA « Business Object Suite » « Predictive Analysis » « HANA Live »
SOR3.1 - Assurer la qualité des processus et des solutions	« GRC Audit Management »

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Livraison 3 Comptes de dépenses et solution informationnelle	
Processus d'affaires	Composant progiciels de la solution
SOR5.8 - Autoriser les dépenses et la facturation	« Contract Accounts Receivable and Payable (FI-CA) » « Finance – Accounts Payable (FI-AP) » « Concur »
SPS1.3 - Prévention de la fraude	« Governance, Risk and Compliance (GRC) » « Fraud Management »
SPS1.5 - Gérer les communications écrites	« Enterprise Content Management (ECM) by OpenText »
SPS4.1 - Gestion des connaissances	« SAP Workforce Performance Builder (WPM) » « Enterprise Content Manager (ECM) »

Livraison 4 Permis de conduire	
Processus d'affaires	Composant progiciels de la solution
SOR1- Concevoir et faire évoluer les solutions	« SAP Solution Manager »
SPS2 - Piloter la solution	« SAP Solution Manager »
SPS5 - Gérer la sécurité	« Governance, Risk and Compliance (GRC) »
GOR4 - Soutenir l'intelligence d'affaires	« SAP Enterprise Information Management » « SAP Business Warehouse » sur HANA « Business Object Suite » « Predictive Analysis » « HANA Live »
SOR3.1 - Assurer la qualité des processus et des solutions	« GRC Audit Management »
SPS1.3 - Prévention de la fraude	« Governance, Risk and Compliance (GRC) » « Fraud Management »
SPS1.5 - Gérer les communications écrites	« Enterprise Content Management (ECM) by OpenText »
SPS1.6 - Gérer les caisses et les points de service	« POS » « Process Orchestration (PO) »
SPS3.1 - Assister la prestation de services	« Customer Relationship Management – Customer Interaction Center (CRM CIC) »
SPS4.1 - Gestion des connaissances	« SAP Workforce Performance Builder (WPM) » « Enterprise Content Manager (ECM) »
GRU1 - Accueillir et renseigner le client	« Business Partner (BP + CDP Fiori App) »
GRU2 - Prendre en charge les demandes et les documents	
GRU3 - MAJ de l'identité et préférences du client	
GRU4 - Traiter les plaints	« SAP CRM - Case Management »
GRU5 - Gérer les contestations devant les tribunaux	
GRU6 - Répondre aux demandes d'accès à l'information	« SAP CRM (Service Requests) » « SAP CRM Customer Relationship Management – Customer Interaction Center (CRM CIC) » « Process Orchestration (PO) »
GRU7 - Percevoir, rembourser ou payer les services rendus	« Contract Accounts Receivable and Payable (FI-CA) » « Financial Services – Collections and Disbursements (FS-CD) » « Finance – Accounts Receivable (FI-AR) » « Finance – Accounts Payable (FI-AP) » « Hybris Billing »

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Livraison 4 Permis de conduire	
Processus d'affaires	Composant progiciels de la solution
GRU8 - Diffuser les informations des registres de la Société	« SAP CRM (Service Requests) » « SAP CRM Customer Relationship Management – Customer Interaction Center (CRM CIC) » « Process Orchestration (PO) »
GRU9 - Gérer les rendez-vous	« SAP CRM (Service Requests) » « MRS (Multiple Resource Scheduling) »
AMD1 - Gérer les vignettes pour personnes handicapées	« Plant Maintenance (PM) using Equipment records » « Customer Service (CS) using Service Contracts »
AMD2 - Gérer les permis de chauffeur de taxi	
CSP1 - Évaluer la capacité de conduire vs l'état de santé	« SAP CRM Business Partner » « Plant Maintenance (PM) using Equipment records » « Customer Service (CS) using Service Contracts » « Business Rules Framework (BRF+), POS »
CSP2 - Administrer les examens de conduite	
CSP3 - Délivrer le privilège de conduire	
CSP4 - Suivre le comportement des conducteurs	

Livraison 5 Immatriculation	
Processus d'affaires	Composant progiciels de la solution
SOR1- Concevoir et faire évoluer les solutions	« SAP Solution Manager »
SPS2 - Piloter la solution	« SAP Solution Manager »
SPS5 - Gérer la sécurité	« Governance, Risk and Compliance (GRC) »
GOR4 - Soutenir l'intelligence d'affaires	« SAP Enterprise Information Management » « SAP Business Warehouse » sur HANA « Business Object Suite » «Predictive Analysis » « HANA Live »
SOR3.1 - Assurer la qualité des processus et des solutions	« GRC Audit Management »
SPS1.3 - Prévention de la fraude	« Governance, Risk and Compliance (GRC) » « Fraud Management »
SPS1.5 - Gérer les communications écrites	« Enterprise Content Management (ECM) by OpenText »
SPS1.6 - Gérer les caisses et les points de service	« POS Refresh, Process Orchestration (PO) »
SPS3.1 - Assister la prestation de services	« SA CRM Customer Relationship Management – Customer Interaction Center (CRM CIC) »
SPS4.1 - Gestion des connaissances	« SAP Workforce Performance Builder (WPM) » « Enterprise Content Manager (ECM) »
GRU1 - Accueillir et renseigner le client	« Business Partner (BP + CDP Fiori App) »
GRU2 - Prendre en charge les demandes et les documents	
GRU3 - MAJ de l'identité et préférences du client	
GRU4 - Traiter les plaintes	« SAP CRM Case Management »
GRU5 - Gérer les contestations devant les tribunaux	
GRU6 - Répondre aux demandes d'accès à l'information	« SAP CRM (Service Requests) » «SAP CRM Customer Relationship Management – Customer Interaction Center (CRM CIC) »

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Livraison 5 Immatriculation	
Processus d'affaires	Composant progiciels de la solution
GRU7 - Percevoir, rembourser ou payer les services rendus	« FI-CA » « Financial Services – Collections and Disbursements (FS-CD) » « Finance – Accounts Receivable (FI-AR) » « Finance – Accounts Payable (FI-AP) » « Hybris Billing »
GRU8 - Diffuser les informations des registres de la Société	« SAP CRM (Service Requests) » « SAP CRM Customer Relationship Management – Customer Interaction Center (CRM CIC) »
GRU9 - Gérer les rendez-vous	« SAP CRM (Service Requests) » « MRS (Multiple Resource Scheduling) »
CSV1 - Contrôler la conformité et l'état mécanique des véhicules	« SAP CRM BP » « Plant Maintenance (PM) using Equipment records » « Customer Service (CS) using Service Contracts » « Business Rules Framework (BRF+) » « POS » « Process Orchestration (PO) »
CSV2 - Traiter les adhésions à l'IRP	
CSV3 - Immatriculer le véhicule et délivrer le privilège de circuler	
CSV4 - Contrôler la couverture d'assurance du véhicule	
CSV5 - Gérer la saisie des véhicules	
CSV7 - Émettre plaquette NIV	
CSV8 - Traiter les autorisations particulières	

Livraison 6 Facturation des partenaires	
Processus d'affaires	Composant progiciels de la solution
SOR1- Concevoir et faire évoluer les solutions	« Netwaever -SAP Solution Manager »
SPS2 - Piloter la solution	« Netwaever -SAP Solution Manager »
SPS5 - Gérer la sécurité	« Governance, Risk and Compliance (GRC) »
GOR4 - Soutenir l'intelligence d'affaires	« SAP Enterprise Information Management » « SAP Business Warehouse » sur HANA « Business Object Suite » « Predictive Analysis » « SAP HANA Live »
SOR3.1 - Assurer la qualité des processus et des solutions	« GRC Audit Management »
SPS1.3 - Prévention de la fraude	« Governance, Risk and Compliance (GRC) » « Fraud Management »
SPS1.5 - Gérer les communications écrites	« Enterprise Content Management (ECM) by OpenText »
SPS3.1 - Assister la prestation de services	« SAP CRM – Customer Interaction Center (CIC) »
SPS4.1 - Gestion des connaissances	« SAP Workforce Performance Builder (WPM) » « Enterprise Content Manager (ECM) »
GRP1 - Développer une relation partenaires	« SAP CRM – Business Partner (BP + CDP Fiori App) » « Procurement for Public Sector (PPS) »
GRP2 - Identifier le partenaire et aiguiller les demandes et les documents	« SAP CRM – Business Partner (BP + CDP Fiori App) »
GRP3 - Saisir et gérer les termes de l'obligation	« Procurement for Public Sector (PPS) »

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Livraison 6	Facturation des partenaires
Processus d'affaires	Composant progiciels de la solution
GRP4 - Confirmer les obligations financières	« Procurement for Public Sector (PPS) » « Contract Accounts Receivable and Payable (FI-CA) » « Finance – Accounts Payable (FI-AP) » « Hybris Billing »

Livraison IR	Indemnisation et réadaptation
Processus d'affaires	Composant progiciels de la solution
SOR1- Concevoir et faire évoluer les solutions	« Netwaever -SAP Solution Manager »
SPS2 - Piloter la solution	« Netwaever -SAP Solution Manager »
SPS5 - Gérer la sécurité	« Governance, Risk and Compliance (GRC) »
GOR4 - Soutenir l'intelligence d'affaires	« SAP Enterprise Information Management » « SAP Business Warehouse » sur HANA « Business Object Suite » « Predictive Analysis » « SAP HANA Live »
SOR3.1 - Assurer la qualité des processus et des solutions	« GRC Audit Management »
SPS1.3 - Prévention de la fraude	« Governance, Risk and Compliance (GRC), Fraud Management »
SPS1.5 - Gérer les communications écrites	« Enterprise Content Management (ECM) by OpenText »
SPS3.1 - Assister la prestation de services	« SAP CRM – Customer Interaction Center (CIC) »
SPS4.1 - Gestion des connaissances	« SAP Workforce Performance Builder (WPM) »
GRU1 - Accueillir et renseigner le client	« Business Partner (BP + CDP Fiori App) »
GRU2 - Prendre en charge les demandes et les documents	
GRU3 - MAJ de l'identité et préférences du client	
GRU4 - Traiter les plaintes	« SAP CRM - Case Management »
GRU5 - Gérer les contestations devant les tribunaux	
GRU7 - Percevoir, rembourser ou payer les services rendus	« Contract Accounts Receivable and Payable (FI-CA) » « Financial Services – Collections and Disbursements (FS-CD) » « Finance – Accounts Receivable (FI-AR) » « Finance – Accounts Payable (FI-AP) » « Hybris Billing »
IND1 - Initier le traitement de la demande d'indemnité	« SAP CRM (Service Requests) » « FS-Claims » « Multi-Resource Scheduling (MRS) » « Business Rules Framework (BRF+) » « Contract Accounts Receivable and Payable (FI-CA) » « Finance – Accounts Payable (FI-AP) » « Hybris Billing »
IND2 - Autoriser et rembourser un frais	
IND3 - Traiter les indemnités versées sous forme de rentes	
IND4 - Traiter les indemnités forfaitaires	
IND5 - Soutenir la réintégration	
IND6 - Traiter la demande de révision	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.13.9.6.4 Décompte des personnalisations (RICEFW) par livraison

Le tableau ci-dessous présente le décompte des objets de personnalisation que l'alliance estime nécessaire à l'intégration et au déploiement des composants natifs de la solution SAP.

Cet inventaire a été établi à partir d'une analyse exhaustive des besoins de la Société exprimés dans l'annexe D de l'appel d'offres et dans les spécifications des grilles F1 et F2 (sections 2.3 et 2.4 de la réponse de l'alliance).

Type d'objets (RICEFW)	Livraison années 1 à 5							
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**IR**	**Total**
Interfaces - ABAP ECC	35	12	8	50	35	5	6	**151**
Interfaces PI - Intégration	35	12	7	50	35	5	0	**144**
Interfaces PI - ABAP	28	9	6	40	28	4	0	**115**
Conversion	40	40	20	140	140	20	25	**425**
Enhancements	10	5	5	120	100	10	40	**290**
Formulaires	10	5	5	30	30	10	6	**96**
Workflow	8	3	3	22	17	7	6	**66**
BI-Cubes/DSO	15	5	5	25	25	10	10	**95**
HANA LIVE eViews	10	5	5	50	50	5	8	**133**
UI/Fiori	0	0	0	40	60	0	0	**100**
Formulaires SRM	10	10	10	70	90	20	10	**220**
Rapports CRM	0	0	0	1	1	0	1	**3**
Interfaces CRM	0	0	0	1	1	0	1	**3**
Enhancements CRM	0	0	0	4	4	0	0	**8**
Total	**201**	**106**	**74**	**643**	**616**	**96**	**113**	**1849**

2.13.9.6.5 Approche Design Thinking - IBM Interactive Experience (iX)

La Société souhaite rendre ses opérations plus efficaces en exécutant une transformation profonde de ses systèmes. L'écosystème SAP choisi pour réaliser cet objectif met à profit des fonctionnalités de pointe, une architecture évolutive et est mis en place par l'expertise du plus grand intégrateur SAP. Or, le succès d'une telle transformation réside en grande partie dans l'adoption et l'utilisation qu'en font les utilisateurs, tant internes qu'externes.

Déterminer l'expérience utilisateur optimale : un exercice incontournable

Le nouvel environnement technologique doit notamment relever deux défis majeurs en termes d'interaction utilisateur :

1. **le portail externe de la SAAQ doit satisfaire les exigences d'une multitude de profils d'utilisateurs (adolescents, personnes âgées, particuliers, commerces, etc.);**
2. **le système au point de service (POS) doit améliorer sinon maintenir le niveau d'efficacité des agents.**

Dans les deux cas, l'alliance estime qu'une démarche d'analyse d'utilisation est nécessaire pour faire en sorte que l'investissement dans la nouvelle plateforme ne rate pas la cible. Trop souvent, des projets impliquant des solutions aux fonctionnalités de pointe ont connus un succès en deçà de leur potentiel, car au final, l'expérience offerte à l'utilisateur ne répondait pas aux conditions optimales. Le design de l'expérience utilisateur est une condition de succès.

L'approche IBM Design Thinking™: révéler les « moments de vérité »

Les experts de la pratique SAP travaillent de pair avec les experts IBM iX (expérience-utilisateur – UX). Ces derniers adressent les besoins d'expérience utilisateur pour le portail et le POS principalement à travers les phases exploratoires associées à ces interfaces, mais demeurent présents tout au long de la réalisation.

IBM applique l'approche éprouvée Design Thinking jumelée à la méthodologie de livraison agile IBM Ascent pour le design de portails grand public et d'interfaces spécialisées. L'approche Design Thinking, fondée sur l'information, l'observation, et une dose importante d'empathie pour les usagers, permet d'évaluer comment ceux-ci vivent leur expérience d'utilisation.

Au fur et à mesure qu'avancent la conception et les essais des applications, l'alliance est continuellement à la recherche de rétroactions qualitatives de l'utilisateur quant à son expérience. Il est alors possible d'affiner et de réviser les interfaces de l'application en conséquence. Ce travail itératif s'exécute en impliquant les gens de métiers de la Société de même que des représentants des différents segments d'utilisateurs.

L'utilisateur étant constamment au centre de la démarche, l'approche permet de révéler quels sont les « points de souffrance » qui nuisent à l'expérience, mais également de déterminer quels devraient être les « moments de vérité » qui favorisent l'adhésion aux plateformes.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

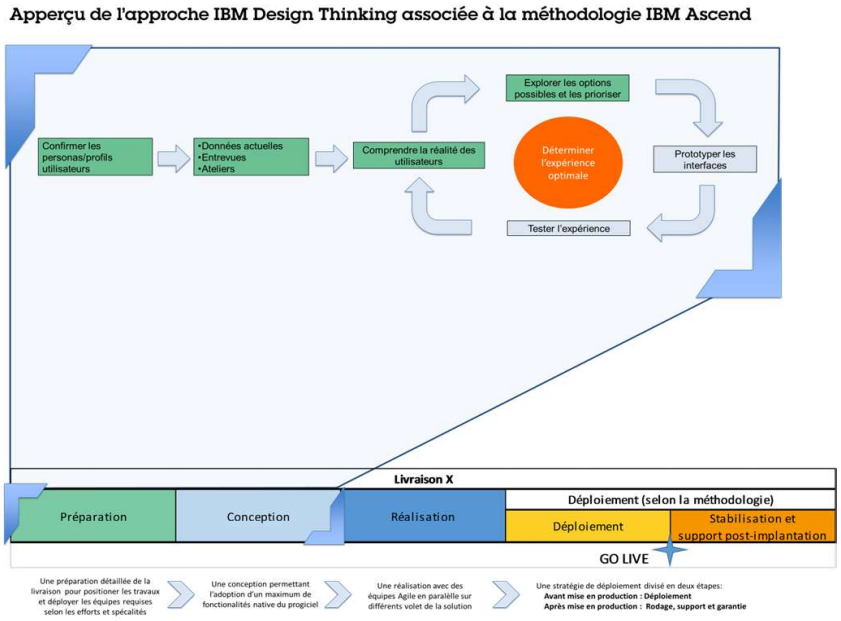


Figure 2.13.9.6.5.1 :Aperçu de l'approche IBM Design Thinking associée à la Méthodologie IBM Ascend

2.13.9.6.6 Contrôle de qualité par l'intégrateur LGS/IBM

Approche de contrôle qualité de l'intégrateur

Pour l'encadrement du contrôle qualité des interventions en projet, l'intégrateur effectue régulièrement des revues de qualité aux moments charnières de transition du projet, lors du passage d'une phase de la méthodologie à l'autre (Stage Gate). Les objectifs de ces revues sont :

- Évaluer l'avancement du projet et les risques potentiels lorsque le projet passe d'une phase de travail à l'autre;
- Identifier l'ensemble des critères de finalisation des phases afin de faciliter la mesure de la progression du projet;
- Fournir des données objectives permettant une prise de décision factuelle de la finalisation des phases (Go / No-Go);
- Améliorer la qualité globale de la solution et la vélocité d'exécution grâce à des communications formelles et de la collaboration des équipes.

Ces revues sont planifiées à la jonction de chaque phase du cycle de vie du projet et sont composées de trois étapes :

- Revue préliminaire (Checkpoint)
  - Examen des livrables (préliminaire ou finale) de chaque équipe
  - Évaluation initiale pour s'assurer de la capacité à passer la revue formelle
  - Identifier les domaines qui requièrent une attention supplémentaire avant la revue formelle
- Revue formelle (Final)
  - Revue de chacun des livrables de toutes les équipes
  - Vérification des critères de mesure de la phase pour confirmer l'atteinte des niveaux de performance ciblés
  - Approbation formelle de l'atteinte des cibles de qualité (critères d'acceptation provisoire et définitifs des lots)
  - Identification des mesures correctrices requises s'il y a lieu
  - Pour les livrables qui n'ont pas atteint les niveaux de qualité requis, mise en place d'un plan de mitigation
- Suivi des revues (Finalisation)
  - Déclenchement du processus de suivi des mesures de redressement

Ce processus formel de contrôle de la finalisation des travaux permet d'établir un portrait réaliste et juste de l'avancement des travaux :

- Les critères de revue sont définis formellement dans les ententes de réalisation des lots du projet avant le début de leur réalisation
- Les revues préliminaires s'effectuent environ 2 semaines avant les revues formelles
- Les revues formelles ont lieu 1 semaine avant la fin de chaque phase
- Le suivi des revues a lieu environ 1 semaine après les revues formelles
- Le suivi des revues et des biens livrables est assuré à l'aide d'un tableau de bord détaillé

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Le contrôle des revues formelles est assuré par les ressources décisionnelles du programme afin de s'assurer que les bonnes mesures (approbation ou stratégie de redressement) sont prises dans les plus brefs délais.

Chaque revue peut se conclure par l'un des trois résultats suivants :

- **Go** : Le seuil de qualité établi est atteint pour tous les livrables de toutes les équipes. On obtient le « Go » pour passer à l'étape suivante.
- **Procéder avec prudence** : La majorité des critères de qualité établis ont été atteints, cependant, certains livrables (une minorité) ont reçu la côte « Procéder avec prudence ». On peut procéder à la phase suivante si un plan de mitigation réaliste peut être exécuté dans un court laps de temps.
- **No Go** : Les critères de qualité établis n'ont pas été atteints pour plusieurs livrables et aucun plan de mitigation à court terme n'est possible. On doit mettre en place un plan de redressement pour atteindre les objectifs de qualités ciblés et faire approuver ce plan par l'équipe de direction du projet afin de repasser dans le processus de revue.

Note : Pour plus de détails sur l'assurance-qualité consulter la section 2.13.4

2.13.9.6.7 Orientations générales de définition des critères d'acceptation provisoires et définitifs

Le tableau suivant présente les grandes orientations/thèmes qui servent généralement à définir les critères d'acceptation des lots en fonction des phases de travail de la méthodologie. Lors de l'élaboration du « Plan de qualité du programme », ces orientations permettront de définir et documenter les critères spécifiques à chacun des lots et à établir les niveaux de performance requis pour l'acceptation provisoire et l'acceptation définitive.

Préparer	Finalisation des livrables clés de la phase de *préparation* : Plan de qualité spécifique à la livraison (en référence au plan de qualité du programme), organisation du travail pour la livraison, plan de dotation des ressources, stratégie d'essais, stratégie de migration des données, … ; Planification des ateliers de la phase d'exploration; Finalisation du manuel d'organisation de la livraison (MOP : Manuel d'organisation du projet) ; Définition de l'entente de lot pour la phase d'exploration et, s'il y a lieu, du ou des lots techniques (installation/déploiement d'environnement technologique, mise à jour applicative, augmentation de capacité machine); Mesure de l'atteinte des critères d'acceptation du lot.
Explorer	Finalisation des livrables clés de la phase *d'exploration* : liste des processus d'affaires (BPML : Business Process Master List), atelier d'exploration, liste détaillée des RICEFW de la livraison; Acceptation officielle de la définition des processus d'affaires pour leur modélisation dans SAP-Solution Manager; Documentation de l'analyse d'impact organisationnel en gestion du changement pour tous les processus supportés dans le cadre de la livraison; Définition de l'entente de lot pour la phase de *réalisation*; Mesure de l'atteinte des critères d'acceptation du lot.
Réaliser	Finalisation des activités de personnalisation/développement de la solution : Définition des User Stories pour chacun des RICEFW Finalisation des sprints de réalisation avec les essais unitaires inclus Finalisation des activités de test : Compléter les essais intégrés et les essais d'acceptation. Dans les deux cas, les essais doivent être complétés sans aucune anomalie bloquante, un nombre restreint d'anomalies de niveau moyen et un nombre raisonnable d'anomalies mineures (les quantités exactes sont à convenir conjointement avec la Société). Finalisation de la matrice de sécurité de la solution en relation la structure hiérarchique de rôle et de responsabilité de la Société pour l'accès aux processus et aux fonctionnalités de la solution; Finalisation des livrables de formation pour supporter la gestion du changement et le programme de formation (conception du programme de formation, conception des guides de formation, formation des formateurs/agents multiplicateurs) ; Simulation du chargement des données pour compléter les essais de charge et la validation du processus de migration; Définition de l'entente de lot pour la phase de *déploiement*; Mesure de l'atteinte des critères d'acceptation du lot.
Déployer	Finalisation du plan de mise en production avec la planification horaire; Formation des équipes utilisateurs; Tenue de la session de la certification de livraison : Session plénière conjointe de tous les acteurs du projet pour autoriser la mise en production (Go/No go).

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

GO LIVE	Exécution du plan de mise en production selon la planification horaire avec le point culminant de cette opération qui est le GO LIVE officiel de la livraison.
Supporter	Finalisation du rapport de mise en production ; Correction de toutes les anomalies sévères/bloquantes empêchant la réalisation de processus ; Finalisation de la transmission des connaissances aux ressources de la Société et aux équipes de l'alliance dédiées à la maintenance post-implantation de la solution. Transfert des ressources de l'équipe de projet vers le mode « Maintenance » avec succès.

2.13.9.6.8 Réalisation des bénéfices

Le tableau suivant présente les types de bénéfices ou d'économies provenant des changements résultants de la réalisation du programme. Les numéros des bénéfices liés font référence à l'appel d'offres page 117 tableau 18.

TYPE	CONTEXTE	Bénéfices Liés
Augmentation des revenus de permis	La Société semble comptabiliser ses revenus sur la base d'une comptabilité de caisse, ce qui engendre une perte potentielle de revenus difficile à retracer, la dette n'étant pas conciliée ou conciliable. Considérant que la Société désire mettre en place pour ce type de gestion des revenus, une comptabilité d'exercice, on peut supposer l'accès à des revenus supplémentaires.	1-8
Recouvrement des immatriculations	De la même façon, le recouvrement de la dette en immatriculation semble présentement difficile.	1- 8
Augmentation des revenus d'intérêts	Considérant que la Société désire mettre en place un compte-client, cette dernière sera en mesure de charger des revenus d'intérêts sur les montants dus.	
Réduction des coûts de communication	La priorisation de la voie numérique pour communiquer avec sa clientèle diminuera les coûts de communication de façon significative (papier, manutention interne, frais postaux, etc.)	3-4-5
Réduction des coûts d'administration	Le regroupement du renouvellement des permis de conduire avec l'immatriculation en un seul envoi et la favorisation des interactions Web avec la clientèle diminuera les coûts administratifs de façon significative. De plus, en nous basant sur une étude comparative en lien avec les implantations de PGI dans un organisme similaire à la Société en regard des performances moyennes de l'industrie, l'alliance a identifié plusieurs procédés à optimiser qui engendreront une réduction des dépenses financières annuelles. La nature des frais pouvant ainsi être rationalisés sont : Coûts d'audit Coûts de budgétisation et de prévisions Coûts d'analyse des opérations et de production des rapports Coûts de mise en conformité et de gestion de risque Coûts des clôtures financières Coûts de gestion de la trésorerie	2-4-5-6

Afin d'estimer les retombés des bénéfices, l'alliance a posé des hypothèses de calculs dans le tableau suivant.

Augmentation de la récupération des revenus de permis	Le Journal de Québec, sur les mauvais payeurs du gouvernement, mentionnait que « *62 544 citoyens et entreprises doivent près de 10 M$ à la Société de l'assurance automobile du Québec* ». *Hypothèse :* En mettant en place le programme, la Société sera en mesure de récupérer des revenus de montants impayés par certains clients. Le calcul estime le montant récupéré sur les revenus provenant de ces permis. 62 544 dossiers impayés sur environ 11 000 000 permis et immatriculations, soit 0,5% des factures. Environ 5 000 000 de permis de conduire par an Coût d'un permis : 85 $ pour le renouvellement d'un permis régulier Calcul : 0,5% x 5 000 000 x 85$ = 2 125 000$ Donc, un potentiel d'entrée de fonds supplémentaire d'environ 2 M$ par an.
Augmentation de la récupération des revenus d'immatriculation	*Hypothèse* : La Société sera en mesure de récupérer des revenus additionnels sur des montants impayés sur les immatriculations par certains clients de la Société dans une proportion équivalente à celle des permis de conduire. Environ 0,5% des factures sont impayées Environ 6 000 000 d'immatriculations par an Coût d'un renouvellement d'immatriculation : 270 $ pour un véhicule de promenade

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

	Calcul : 0,5% x 6 000 000 x 270$ = 8 100 000$ Donc, un potentiel d'entrée de fonds supplémentaire d'environ 8 M$ par an.
Augmentation des revenus d'intérêts	*Hypothèse* : Lorsque la solution sera mise en place, il sera possible de facturer de l'intérêt sur les comptes en souffrance de la Société. 10 000 000$ de créance non 6% d'intérêt Calcul : 6% d'intérêt annuel x 10 000 000 : 600 000$ Un revenu additionnel potentiel de 600K$ d'intérêts sur des montants dus à la Société.
Réduction des coûts de communications	*Hypothèse* : En utilisant les communications numériques avec sa clientèle, la Société réalisera des économies sur ses frais administratifs. Une estimation conservatrice de l'adhésion aux communications électroniques (an 1 : 1%, an 2 : 4%, an 3 : 8%, an 4 : 12%, an 5 : 16%), permet à la Société d'envisager des économies appréciables qui croîtront au fil des ans. 14 000 000 de communications postales Coût d'un envoi postal (timbre, papier, enveloppe, manutention) : 3 $ Taux d'adhésion aux communications électroniques seront faits électroniquement avec le programme (courriel, PAS) : 5 % par année Calcul : (14 000 000x3$x1%)+(14 000 000x3$x4%)+(14 000 000x3$x8%)+(14 000 000x3$x12%)+(14 000 000x3$x16%) Une économie de 1,4 M$ la première année et une économie potentielle de 47 M$ sur une période de 5 ans.

Synthèse de la valeur financière estimée douze mois après la mise en production des solutions correspondantes

Type de bénéfices escomptés	Valeur financière an 1
Augmentation des revenus des permis	2 000 000$
Augmentation des revenus des immatriculations	8 000 000$
Augmentation des revenus d'intérêt	600 000$
Réduction des coûts de communications	1 400 000$
TOTAL	**12 000 000$**

2.13.9.6.9 Atténuation des risques associés aux livraisons

Tel que décrit à la section 2.13.6.1, l'approche proposée dans le plan de mise en œuvre est définie pour atténuer les risques associés à la livraison du programme. Le tableau suivant décrit plus en détail l'atténuation de ces principaux risques.

Risques	Mitigations
La capacité de la Société à suivre la vitesse d'exécution du programme et les transformations qui en découlent	L'alliance a élaboré un plan de mise en œuvre qui utilise la durée maximale de 60 mois suggérée par la Société. L'alliance préconise une approche par laquelle les modules financiers seront implantés en premier afin d'établir une base solide permettant aux utilisateurs d'acquérir une connaissance plus approfondie de la suite PGI avant d'aborder les processus plus complexes. Le plan de mise en œuvre respecte également les périodes de pointe de la Société ce qui réduit les conflits de priorités au sein de l'organisation. L'approche d'implantation par livraisons permet également une meilleure adoption des processus adaptés à la suite PGI par les divers groupes d'utilisateurs. C'est particulièrement applicable pour les livraisons visant les processus plus critiques tels que CSV, CSP, IND qui sont intégrés à la solution aux livraisons 4, 5 et IR.
Évolution et transformation de la solution SAP S4/HANA	L'alliance a planifié de façon stratégique, des lots réservés pour les mises à niveau de la suite PGI jugées critiques et essentielles au succès du programme. Cette approche fait partie intégrante des programmes d'envergure comme celui de la Société. L'alliance propose de débuter le programme avec la plus récente version de la suite PGI S4/HANA disponible ce qui permet de minimiser les impacts des cycles de mises à niveau sur l'ensemble du programme. Tel que décrit précédemment, le fait que la portée de la livraison 1 soit limitée aux modules financiers permet à l'équipe de projet de compléter une mise à niveau essentielle avant de débuter l'implantation des processus plus critiques aux livraisons 4, 5 et IR. Des mises à niveau à 2 reprises au cours des 60 premiers mois du programme et l'alliance recommande à la Société d'en prévoir deux autres dans les 60 mois suivants.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Risques	Mitigations
Complexité de l'environnement technologique de la Société	L'alliance a élaboré un plan de mise en œuvre mettant l'emphase sur l'implantation de processus bout-en-bout, permettant ainsi de minimiser les impacts associés aux interfaces temporaires. De manière générale, l'alliance a tenté de réduire au minimum les travaux à faire au sein des applications patrimoniales. Cette approche favorise la simplification des étapes de conversions de données d'affaires critiques vers les données du PGI ainsi que le délestage des applications patrimoniales suite à l'intégration des processus correspondant dans la nouvelle solution.

2.13.9.7 *Informations additionnelles - Description et estimation des bénéfices associés aux segments de processus SOR5 et SOR6*

Aucune information additionnelle pour la description et estimation des bénéfices associés aux segments de processus SOR5 et SOR6

2.13.9.8 *Informations additionnelles - Capacité et engagement de l'alliance à réaliser le programme en partenariat gagnant-gagnant*

Aucune information additionnelle pour la capacité et l'engagement de l'alliance à réaliser le programme en partenariat gagnant-gagnant.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.14 GRILLE SP.2 – SERVICES PROFESSIONNELS D'INTÉGRATION FONCTIONNELLE

2.14.1 Approche préconisée (15 %)

Sur un maximum de dix (10) pages, l'alliance doit présenter la démarche de réalisation et l'organisation du projet qu'elle entend mettre en œuvre en matière d'intégration fonctionnelle.

En fonction des besoins énoncés à la section **2.10.11 Services d'intégration fonctionnelle**, les éléments suivants seront considérés :

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

- le découpage initial des équipes fonctionnelles établi par la Société pour la mise en œuvre de la solution qui est basé sur des regroupements de processus;
- des particularités de la solution proposée;
- le soutien à donner aux « leaders » des processus de la Société.

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

No équipe	Regroupement initial de processus servant au découpage des équipes fonctionnelles	Regroupement de processus proposé par l'alliance (si aucun changement, indiquer « idem »)	Liste des principaux progiciels et composants de la solution proposée qui appuient la mise en œuvre de chaque regroupement de processus
1	Gérer la relation avec les usagers (dossier client, GRU1 à GRU6, GRU8, GRU9)		
2	Contrôler et surveiller les personnes habilitées à conduire sur le réseau routier (CSP1 à CSP4) Réaliser les autres mandats (AMD1, AMD2)		
3	Contrôler et surveiller les véhicules (dossier véhicule, CSV1 à CSV5, CVS7, CSV8)		
4	Indemniser et réadapter (IND1 à IND6)		
5	Percevoir, rembourser ou payer les services rendus (GRU7 et le compte-client) Gérer les caisses des points de service (SPS1.6)		
6	Gestion des ressources financières (SOR5.1 à SOR5.11) incluant l'identification des mesures de contrôle à intégrer aux processus) Gérer les ressources matérielles et immobilières (SOR6.1, SOR6.3, SOR6.4) Gérer les ressources humaines (dossier employé, structure organisationnelle)		
7	Gérer la relation avec les partenaires (GRP1 à GRP4, dossier partenaire)		
8	Gérer les opérations (SPS1) • Gérer les effectifs et les assignations (SPS1.1) • Prévention de la fraude (SPS1.3) • Gérer les communications écrites (SPS1.5) • Assister la prestation de services (SPS3)		

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

No équipe	Regroupement initial de processus servant au découpage des équipes fonctionnelles	Regroupement de processus proposé par l'alliance (si aucun changement, indiquer « idem »)	Liste des principaux progiciels et composants de la solution proposée qui appuient la mise en œuvre de chaque regroupement de processus
	• Gérer les connaissances et les compétences (SPS4) • Gérer les connaissances (SPS4.1) • Gérer la formation et le développement des compétences (SPS4.2) Assurer l'amélioration continue (SOR3) Gérer les demandes et les projets (SOR8)		
9	Soutenir l'intelligence d'affaires (GOR4)		

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

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

d. Quels sont les moyens utilisés pour assurer la collaboration, la coordination, la cohérence ainsi que la résolution d'enjeux entre des équipes d'intégration fonctionnelle avec les autres équipes. soient :

- intégration et assurance-qualité;
- intégration technologique (5 domaines);
- gestion du changement / communications et;
- formation.

e. Dans la méthodologie globale du programme, quels sont les principaux outils, les gabarits et les accélérateurs qui seront utilisés pour réaliser l'intégration fonctionnelle;

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

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

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

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

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Réponse de l'alliance

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

- le découpage initial des équipes fonctionnelles établi par la Société pour la mise en œuvre de la solution qui est basé sur des regroupements de processus;
- des particularités de la solution proposée;
- le soutien à donner aux « leaders » des processus de la Société.

Compte tenu de notre stratégie de mise en œuvre élaborée à la section 2.13.6, nous préconisons la consolidation suivante des regroupements de processus :

No équipe	Regroupement initial de processus servant au découpage des équipes fonctionnelles	Regroupement de processus proposé par l'alliance (si aucun changement, indiquer «idem »)	Liste des principaux progiciels et composants de la solution proposée qui appuient la mise en œuvre de chaque regroupement de processus
1	Gérer la relation avec les usagers (dossier client, GRU1 à GRU6, GRU8, GRU9)	1. Gérer la relation avec les usagers (dossier client, GRU1 à GRU6, GRU8, GRU9) **Et ajout de** : 7. Gérer la relation avec les partenaires (GRP1 à GRP4, dossier partenaire)	CRM CRM-IC; MRS; PO, CIC; FS-BP; PPS(SRM), Hybris Commerce
2	Contrôler et surveiller les personnes habilitées à conduire sur le réseau routier (CSP1 à CSP4) Réaliser les autres mandats (AMD1, AMD2)	Idem	PM; CS; SD; HYBRIS BILLING; CRM
3	Contrôler et surveiller les véhicules (dossier véhicule, CSV1 à CSV5, CSV7, CSV8)	Idem	PM; CS; SD; HYBRIS BILLING; CRM
4	Indemniser et réadapter (IND1 à IND6)	*Le contenu de l'équipe #4 proposée par la Société est maintenant intégré dans l'équipe #6 proposée par l'alliance.*	
5	Percevoir, rembourser ou payer les services rendus (GRU7 et le compte-client) Gérer les caisses des points de service (SPS1.6)	*Le contenu de l'équipe #5 proposée par la Société est maintenant regroupé dans l'équipe #6 proposée par l'alliance.*	
6	Gestion des ressources financières (SOR5.1 à SOR5.11) incluant l'identification des mesures de contrôle à intégrer aux processus) Gérer les ressources matérielles et immobilières (SOR6.1, SOR6.3, SOR6.4) Gérer les ressources humaines (dossier employé, structure organisationnelle)	6. Gérer les ressources financières (SOR5.1 à SOR5.11), humaines, matérielles et immobilières (SOR6.1, SOR6.3, SOR6.4) et assurer la santé financière du Fonds d'assurance. Gérer les ressources humaines (dossier employé, structure organisationnelle). **et ajout de** : 4. Indemniser et réadapter (IND1à IND6). 5. Percevoir, rembourser ou payer les services rendus (GRU7 et le compte-client) et gérer les caisses des points de service (SPS1.6).	FI-CO; FI-CA; FS-CD; MM; BPC; CONCUR; FS-CM; SUCCESSFACTOR Central Employee, Work Manager, Solution Mobile platform, OpenText. Disclosure Management
7	Gérer la relation avec les partenaires (GRP1 à GRP4, dossier partenaire)	*Le contenu de l'équipe #7 proposée par la Société est maintenant regroupé dans l'équipe #1 proposée par l'alliance.*	
8	Gérer les opérations (SPS1) -Gérer les effectifs et les assignations (SPS1.1) -Prévention de la fraude (SPS1.3) -Gérer les communications écrites (SPS1.5) -Assister la prestation de services (SPS3) -Gérer les connaissances et les compétences (SPS4) -Gérer les connaissances (SPS4.1) -Gérer la formation et le développement des compétences (SPS4.2)	Idem	OPENTEXT; WPB; SUCCESSFACTOR; Workforce Analytics, SAP Strategy management, SAP Time and attendance by Workforce Software, SAP Successfactors Learning, Successfactors Goals and Performance, Workforce Planning, Fraud Management

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

	-Assurer l'amélioration continue (SOR3) -Gérer les demandes et les projets (SOR8)		
9	Soutenir l'intelligence d'affaires (GOR4)	idem	BI; FM

Explications des ajustements aux regroupements de processus proposés par l'alliance :

- Les regroupements #1 (relation avec les usagers) et #7 (relation avec les partenaires) originaux de la Société sont regroupés dans le #1 de l'alliance car ils sont tous sous le chapeau du « Business Partner » dans S4/Hana et intimement liés au CRM;
- Les regroupements #4 (Indemniser et réadapter), #5 (Percevoir, rembourser ou payer, etc.) et #6 (Gestion des ressources financières, matérielles et immobilières) originaux de la Société sont regroupés dans le #6 de l'alliance car ils sont tous assurés par des profils de ressources qui sont spécialistes des volets financiers. Ces personnes supportent la livraison 1 (finances pures) et les volets financiers des livraisons subséquentes (2, 3, 4, 5 et IR).

L'alliance croit en une approche hautement collaborative pour les équipes d'intégration fonctionnelle. Compte tenu des enjeux du programme, une organisation matricielle des ressources sur plusieurs axes s'avère particulièerement pertinent pour la Société. L'organisation matricielle s'illustre selon la figure suivante :

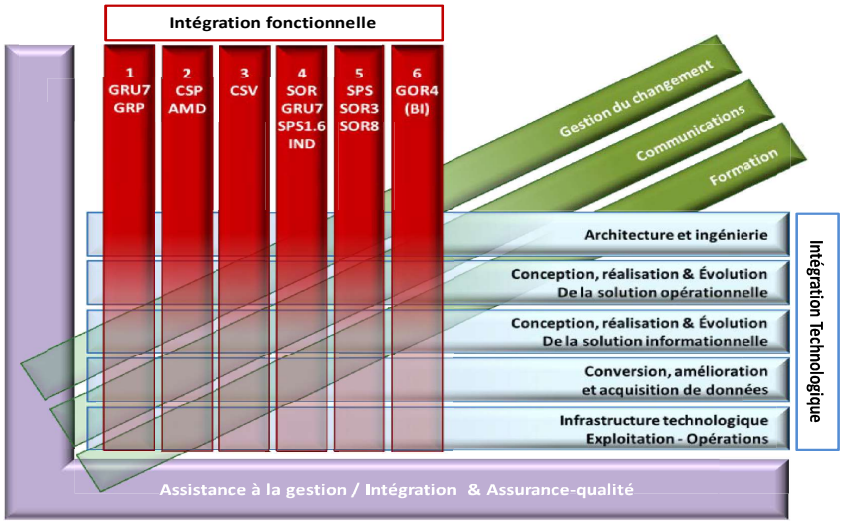


Figure 2.14.1.1 Organisation matricielle des équipes du programme

La structure comprend :

- les équipes d'intégration fonctionnelle (au premier plan en rouge);
- les équipes transversales de spécialités (au second plan en bleu et vert) en support;
- ces équipes sont encadrées par le groupe possédant la vision globale du programme (équipe en lilas).

Cette structure en équipes multidisciplinaires est, selon nous, optimale et elle s'appuie sur le modèle d'équipe préconisé par la méthodologie IBM Ascend. Les équipes fonctionnelles sont volontairement au premier plan car la majeure partie du travail qui s'effectuera dans le cadre d'une livraison vise à répondre à un besoin d'affaires.

Hiérarchiquement, chaque équipe est caractérisée par la présence d'un leader de la Société et d'un « *Team Lead* » de l'alliance. Dans une dynamique de travail Agile, l'alliance prévoit que l'équipe multidisciplinaire « permanente » pour un regroupement de processus soit composée à la base de ressources des équipes d'intégration fonctionnelle et des équipes d'intégration technique. Cette équipe permanente est complétée par des ressources des services de support à la transformation (vertes) qui ne sont pas liées à des processus spécifiques mais qui ont des responsabilités transversales à la livraison pour former l'équipe « étendue ».

L'équipe d'intégration fonctionnelle met à contribution différentes spécialités en fonction des besoins et objectifs des processus ciblés et des technologies requis pour supporter les besoins de la Société. Dans chaque équipe fonctionnelle, on retrouve des analystes d'affaires, des configurateurs de solution, des experts de domaines d'affaires avec les habilités et les niveaux d'expériences requis pour supporter la Société dans son programme de transformation.

Bien que certaines ressources ne soient nécessaires que dans des contextes très précis (exemple : Gestion budgétaire consolidé – SAP Business Planning Consolidation (BPC)), la plupart ont un champ d'intervention plus transversal au sein des solutions SAP et seront maintenues en mandat à la Société pour toute la durée du programme, ce qui facilitera la continuité dans le déroulement du programme.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

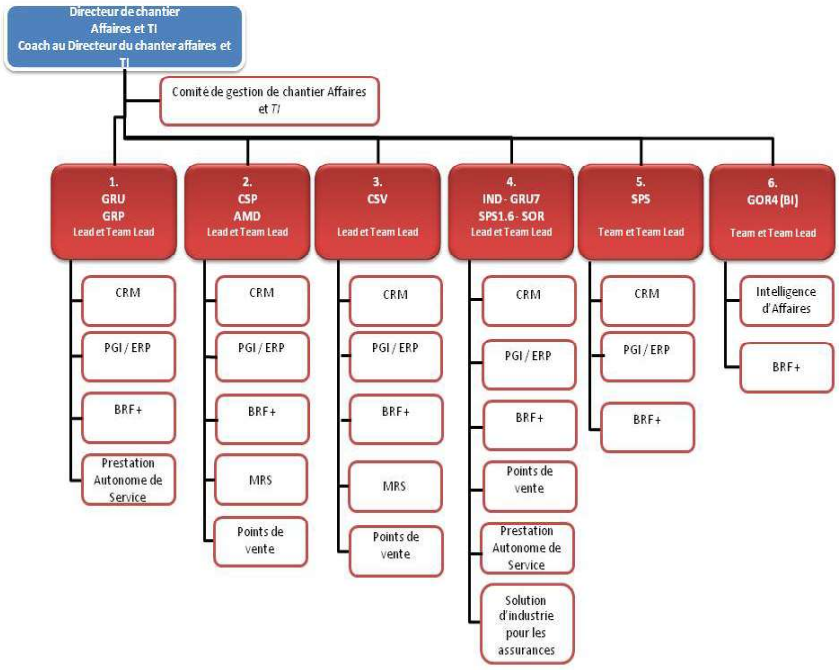


Figure 2.14.1.2 – Organisation des équipes d'intégration fonctionnelle par spécialité

Voici une description sommaire des équipes de produits et des spécialistes qu'on y trouve :

- ERP/PGI : Solution de gestion des opérations (Enterprise Resource Planning); Cette équipe est, à la base, constituée de spécialistes dans les domaines suivants :
  - Finance (S/4 HANA), Grand Livre, Comptabilité par projet;
  - Approvisionnements, Gestion des immobilisations;
  - Services à la clientèle (lien avec CRM), RH, Dossier partenaire / Business Partner (clients, fournisseurs, partenaires, mandataires, …);
  - Gestion de contrats (lien avec CRM) avec la consolidation de factures (Hybris Billing);
  - Facturation, Encaissements, Remboursements et Déboursés;
  - Gestion et maintenance des équipements (pour les besoins internes de la Société);
  - Gestion des équipements (pour supporter l'implantation des permis et des immatriculations par le biais des concepts natifs de la solution).
- CRM : Solution de gestion de la relation avec la clientèle (*Customer Relationship Management*); Cette équipe est minimalement composée de spécialistes dans les domaines suivants :
  - Gestion de la relation client et Centre d'interaction client (CIC);
  - Gestion de cas (Case Management) et Gestion de contrats (lien avec ERP);
  - Planification de l'utilisation des ressources (MRS : « *Mutliple Ressources Scheduling* »).
- BRF+ : Solution de gestion des règles d'affaires des plus simples aux plus complexes (*Business Rule Framework*); Spécialistes responsables de la conception/configuration des règles d'affaires intégrées aux composants de la solution SAP. Ils transposent les directives et décisions de la Société en règles d'affaires configurables qui pourront être ensuite maintenues par la Société;
- POS : Solution de gestion des points de services (incluant la gestion des caisses); L'équipe responsable de l'intégration du système dans les points de service travaillera en étroite collaboration avec les équipes CRM, ERP et BRF+ pour intégrer, de la façon la plus transparente possible les nouvelles transactions de la solution, au départ dans l'actuel système de gestion de point de service (L4) et, ensuite, dans la nouvelle version modernisée de cette solution, totalement intégrée à S/4 HANA, ERP, BRF+ et CRM;
- PAS : Solution de prestation autonome de services; Spécialistes dans la livraison de portails de services sécurisés à de vastes clientèles externes. C'est elle qui orientera la conception des services de manière intégrée avec toutes les technologiques d'arrière-boutique de la solution (S/4 HANA, ERP, BRF+ et CRM);
- Assurances : Cette équipe est composée des spécialistes requis pour supporter le déploiement de la solution d'assurance FS-Claims supportant le processus d'indemnisation et de réadaptation. Étroitement intégrée avec l'équipe ERP, cette équipe capitalisera énormément sur les décisions et orientations prises lors de l'implantation des services financiers de même que sur les ressources de cette équipe qui seront en mesure de prendre en charge une bonne part des fonctionnalités de la solution d'assurance. En effet, la solution

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

d'assurances partage, avec la solution ERP, les mêmes fonctionnalités pour les processus de déboursés, facturation, recouvrement, gestion de contrat qui supporte l'indemnisation;

- Intelligence d'affaires : L'équipe d'intelligence d'affaires du volet d'intégration fonctionnelle a des liens très étroits avec l'équipe d'intégration technologique. D'ailleurs, cette équipe partagera le même « *Team Lead* » au sein de l'alliance. La mission de ce groupe de travail n'est pas seulement de guider les équipes technologiques dans la livraison des services requis mais, et surtout, d'accompagner l'équipe de la Société de manière à ce que les ressources internes s'approprient les données de la nouvelle solution et maximisent le retour sur investissement de la solution.

Pendant les phases « Conception » et « Réalisation » d'une livraison, les ressources clés des équipes d'intégration fonctionnelle assumeront les rôles spécifiques de l'organisation de travail Agile. En général, le Leader de la Société ou un expert de processus d'affaires assumera le rôle de « *Product Owner* » ayant la responsabilité de prioriser les écarts. Le rôle de « *Scrum Master* » sera assumé par une ressource de l'alliance (le soit « *Team Lead* », soit une autre ressource clé selon le contexte de réalisation et le nombre d'équipes travaillant en parallèle).

Leadership

Un des plus grands facteurs de succès dans une gouvernance matricielle efficace est l'assignation de ressources dédiées exclusivement au programme et qui ont un important pouvoir décisionnel. Les équipes d'intégration fonctionnelle doivent avoir l'autorité nécessaire pour prendre environ 90% des décisions de conception systémique sans avoir à escalader la décision au bureau de programme.

Chaque regroupement de processus (rouge) est sous le leadership conjoint du leader de la Société et du *« Team lead »* de l'alliance (leadership « *two in a box* »). Le leadership conjoint permet aux deux leaders (Société et alliance) d'associer et arrimer leurs idées sur la base de leurs expertises et connaissances respectives. De plus, c'est la façon la plus efficace et rapide de concrétiser le transfert de connaissances entre ces individus. Ils seront donc quotidiennement en mesure de transmettre une partie de ces connaissances aux membres de leurs équipes fonctionnelles. La présence continue des équipes transversales favorise le partage des responsabilités et facilite l'implication des divers rôles d'intervenants de la Société et de l'alliance.

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

Au cœur de chaque équipe d'intégration fonctionnelle, on retrouve un leader de la Société et un *« Team Lead »* de l'alliance. Nos « *Team Leads* » seront en permanence sur place à la Société et travailleront en étroite collaboration avec les ressources de la Société.

Pour chaque équipe d'intégration fonctionnelle, l'alliance fournira des ressources aguerries dans les projets d'intégration des produits de la suite progicielle SAP proposée à la Société. Pour chacune des livraisons, l'alliance propose de moduler la composition des équipes en fonction des impératifs spécifiques de chacune d'entre elles. Dans la figure 2.14.1.2 de la question a), la Société peut constater que, pour chaque équipe d'intégration fonctionnelle, l'alliance propose différentes équipes de travail en fonction des « familles » de composants de la suite SAP ou des composants complémentaires.

Chacune des équipes est composée des différents profils d'interventions requis pour livrer les artéfacts spécifiques d'une livraison donnée : Processus d'affaires, personnalisation « *RICEFW* » (*Reports, Interfaces, Conversion, Enhancements, Forms, Workflows*), configurations, paramètres et autres. Parmi ces profils, pour l'alliance, on retrouve notamment (mais non exclusivement) :

- Les experts de contenus SAP (SME : Subject Matter Expert);
- Les architectes d'affaires;
- Les analystes d'affaires;
- Les analystes fonctionnels;
- Les configurateurs.

En fonction de la nature et de la complexité de chacune des livraisons, l'alliance injectera des ressources d'intégration fonctionnelle selon ces profils pour les différents champs de spécialisation/compétence requis. Ces différents acteurs seront alors affectés aux équipes de réalisation naturelles tel que préconisé par l'approche réalisation Agile.

Par le fait même, cela permettra aux ressources de la Société d'apprendre et de mettre en pratique ce nouveau contexte applicatif tout en étant appuyées par des ressources expérimentées avec les composants et outils SAP, implantés selon la méthodologie IBM Ascend. Au cours des 60 premiers mois du programme de transformation, l'alliance a la responsabilité de déployer des processus d'affaires et artéfacts de solutions requis et de s'assurer que les ressources de la Société progressent dans leur apprentissage des outils et des composants mis en place. Ceci dans l'objectif ultime que les ressources de la Société puissent être en mesure de prendre en charge l'entretien et l'exploitation des solutions déployés et, éventuellement, de prendre aussi en charge les projets d'évolution qui viendront nécessairement avec le temps.

En parallèle, les ressources de la Société ont la responsabilité de procéder, lorsque c'est possible, à l'adaptation des processus d'affaires de l'organisation afin de favoriser l'adoption des processus ou traitements « *vanille* » ou natifs fournis avec les solutions OOB (« *out of the box* »).

Voici, de façon un peu plus détaillée, quels seront les rôles et responsabilités des ressources de l'alliance et de la Société à travers les différentes phases de la méthodologie IBM Ascend :

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

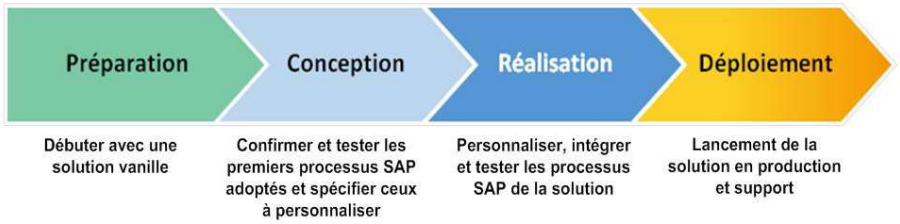


Figure 2.14.1.3 Rôles et responsabilités pour chaque phase de la méthodologie IBM Ascend

Pendant la phase « Préparation », les spécialistes de l'alliance définissent une première hiérarchie des processus SAP et préparent la conception de la configuration de la solution selon les processus cibles de la Société. Il s'agit également de classer les processus suivant l'approche Quad-A en fonction du niveau de personnalisation de la solution requis pour mieux planifier les phases suivantes. Cette étape vise également à alimenter le carnet de produits (*Backlog*) de cas d'utilisation (*User Stories*) découpées en fonctionnalités. Cette activité met à profit le travail conjoint des experts de l'alliance avec la connaissance des processus SAP et des spécialistes des domaines d'affaires de la Société.

Ressources de l'alliance	Ressources de la Société
• Hiérarchie organisationnelle SAP • Assemblage d'une solution vanille • Préparation des simulations utilisant les outils IBM BlueWorksLive et Worksoft • Support à la 1ère itération du carnet de produits • Classification des composants de la solution • Réalisation de simulations et démos • Identification de la liste des configurations pour les processus SAP « Adopter »	• Hiérarchie des processus d'affaires • Identification des données de mission • Première itération du carnet de produits • Participation à la classification des composants de la solution • Participation à la préparation des simulations

Figure 2.14.1.4 – Activités principales de la phase PRÉPARATION des équipes d'intégration fonctionnelle

Dans la phase « Conception », les spécialistes de l'alliance sont fortement sollicités pour la mise œuvre de la configuration des composants, ainsi que pour la conception détaillée des personnalisations, la définition des besoins relatifs aux données et aux rôles de sécurité.

Ressources de l'alliance	Ressources de la Société
• Rédaction des documents de définition des processus • Conception de preuves de concept des processus SAP « Ajuster » et « Ajouter » . • Ateliers : validation de la solution préliminaire • Définition des besoins : données • Définition des besoins : rôles de sécurité • Établissement des spécifications fonctionnelles des éléments de personnalisation («*RICEFW*») des processus SAP « Ajuster » et « Ajouter » • Définition des cas d'essais unitaires et fonctionnels	• Participation à la rédaction des documents de définition des processus • Participation aux simulations et preuves de concept • Validation de la solution préliminaire • Support à la définition des besoins relatifs aux données • Support à la définition des besoins relatifs aux rôles de sécurité • Priorisation des items du carnet de produit • Support et validation des spécifications fonctionnelles des éléments de personnalisation

Figure 2.14.1.5 – Activités principales de la phase CONCEPTION des équipes d'intégration fonctionnelle

La phase « Réalisation » a comme objectif la réalisation complète de la solution à travers l'achèvement de la configuration et la réalisation des éléments de personnalisation. Elle comprend aussi l'exécution des essais intégrés et des essais d'acceptation.

Les membres des équipes d'intégration fonctionnelle interviennent en support aux équipes de réalisation multidisciplinaires dans le rôle de « *Product Owner* » des équipes Scrum.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

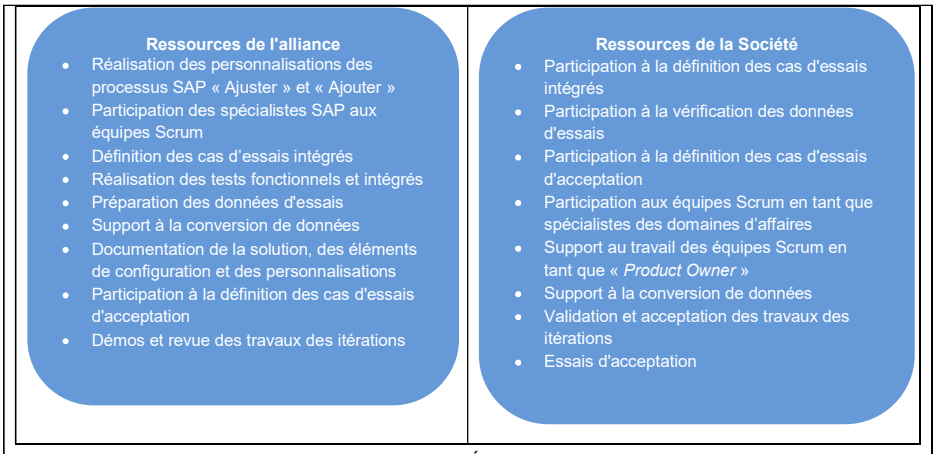


Figure 2.14.1.6 – Activités principales de la phase RÉALISATION des équipes d'intégration fonctionnelle

La phase « Déploiement » vise le déploiement et la mise en service de la solution. Les ressources des équipes d'intégration fonctionnelle sont sollicitées principalement en support aux essais d'acceptation, à la gestion du changement et au transfert de la solution aux opérations.

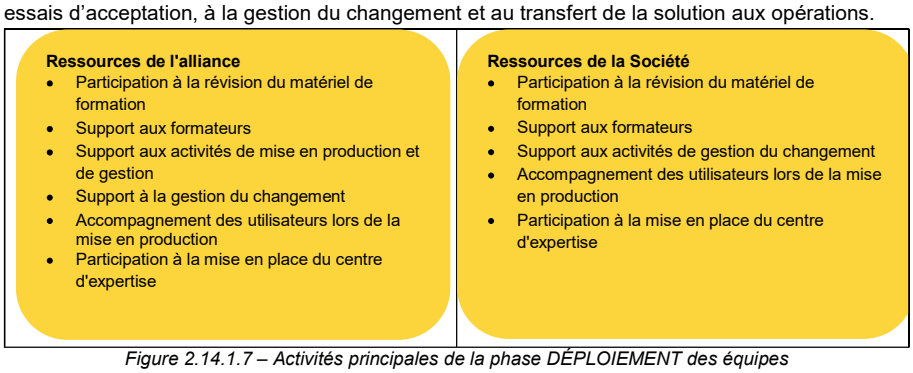


Figure 2.14.1.7 – Activités principales de la phase DÉPLOIEMENT des équipes d'intégration fonctionnelle

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

Nous croyons que le succès du travail d'équipe dans un contexte comme celui du programme de transformation de la Société passe par un leadership jumelé (« *two in a box* ») pour chaque équipe d'intégration fonctionnelle; donc, pour chaque équipe, on retrouve le leader de la Société et le *« Team Lead* » de l'alliance qui forment le duo « *two in a box* ». Cette approche de gestion favorise la complémentarité décisionnelle, basée sur les expertises et compétences respectives.

À la section 2.13.1, nous avons proposé l'ajout d'un « Comité d'intégration fonctionnelle » auquel le leader et le « *Team Lead* » de chaque équipe d'intégration fonctionnelle participe. Un des principaux mandats de ce comité est d'assurer la cohérence des scénarios et processus d'affaires entre eux. Ce même comité est également responsable du suivi des aspects opérationnels du chantier *Affaires et TI* et du suivi des carnets de produits (« *Backlog* »). Par le biais de ces activités, le comité assure que les équipes d'intégration fonctionnelle travaillent sur les éléments prioritaires du carnet de produits.

Le fait de réunir le leader et le *« Team Lead* » de chaque équipe d'intégration fonctionnelle dans un même comité leur permet notamment de :

- Aider les équipes fonctionnelles à harmoniser les processus d'affaires entre eux;
- Autoriser les modifications aux processus SAP devant être personnalisés pour la Société;
- Faciliter l'adhésion aux changements des processus et entériner les décisions importantes des équipes fonctionnelles.

Les facteurs de succès permettant d'obtenir une collaboration maximale entre les équipes d'intégration fonctionnelle

Afin d'aider les leaders et *« Team Leads* » des équipes d'intégration fonctionnelle à exercer leur mandat le plus efficacement possible, la méthodologie d'IBM Ascend offre un cadre de gestion qui s'appuie sur « 7 facteurs de succès ». Ces7 facteurs de succès constituent les éléments essentiels pour que les équipes collaborent au maximum et que les objectifs du programme soient atteints. L'évaluation continue de ces facteurs et le plan d'action qui en découle influence grandement les résultats d'un projet.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Les « 7 facteurs de succès » sont :

- L'engagement de tous les acteurs est réel;
- Des bénéfices d'affaires sont réalisés;
- Le travail à faire et les délais sont prévisibles;
- Les équipes sont performantes;
- La portée est réaliste et bien contrôlée;
- Les risques sont atténués;
- Des bénéfices organisationnels sont réalisés;



Figure 2.14.1.8 - Les 7 facteurs de succès

Afin de maximiser le succès d'un projet, l'ensemble des 7 facteurs de succès doivent être gérés de façon proactive et continue pendant tout le cycle de vie du programme.

L'alliance préconise que les duos Leader et « *Team Lead* » des équipes d'intégration fonctionnelle mesurent et contrôlent les « 7 facteurs de succès ». Ainsi, chaque duo prend le « pouls de son équipe » (faits saillants et embûches majeures) chaque semaine et partage ces informations avec les duos des autres équipes d'intégration fonctionnelle. Ce partage se fait en toute transparence et permet donc à chaque duo de bien comprendre les contraintes et les enjeux des autres équipes et au besoin, de faire les ajustements ou compromis requis. Un esprit de confiance et de collaboration s'installe alors entre les équipes car tous travaillent vers l'atteinte d'un objectif commun.

d. Quels sont les moyens utilisés pour assurer la collaboration, la coordination, la cohérence ainsi que la résolution d'enjeux entre des équipes d'intégration fonctionnelle avec les autres équipes, soient :

- intégration et assurance-qualité;
- intégration technologique (5 domaines);
- gestion du changement / communications et formation.

La structure matricielle présentée en a) contribue grandement à décloisonner les silos informationnels et à donner aux Leaders et « *Team Lead* » de chacune des équipes (intégration fonctionnelle (en rouge) et autres équipes (en vert, bleu et lilas)) une vision de bout en bout; élément vital pour un leadership d'affaires fort et cohérent. Il est à noter que tous les leaders et « *Team Leads* » concernés pour une livraison donnée feront partie du comité d'intégration fonctionnelle de cette livraison afin de travailler de façon cohérente.

Ce jumelage fort entre les équipes d'intégration fonctionnelle et les autres équipes « force » les leaders et « *Team Leads* » de **toutes** ces équipes à se doter d'une vision opérationnelle commune, qui se concrétise de la façon suivante :

- Établir des objectifs collectifs (en plus des objectifs par équipe) alignés sur la stratégie de mise en œuvre;
- Exercer un leadership qui permet et encourage la délégation du travail et la responsabilisation des individus;
- Instaurer la standardisation afin que chaque activité (fonctionnelle, technique, formation ou communication) soit la plus prévisible possible;
- S'appuyer sur un cadre commun connu de tous (i.e. la méthodologie et le leadership en duo pour toutes les équipes) ce qui assure la cohérence des actions et décisions;
- S'entourer d'équipes de support administratif et logistique adéquats;
- Effectuer un transfert de connaissances en continu.

Selon notre expérience, et conformément à la philosophie Agile, même si les points de rencontre entre tous les leaders et « *Team Leads* » sont brefs, ils sont nécessaires et suffisamment fréquents pour que tous continuent à travailler sur les bonnes priorités tout en restant informés des interdépendances avec les autres équipes. Au besoin, des rencontres périodiques sont nécessaires pour permettre aux exécutifs du programme de transformation de trancher sur certains points litigieux ou sur des demandes de changements concernant la conception ou la portée.

e. Dans la méthodologie globale du programme, quels sont les principaux outils, les gabarits et les accélérateurs qui seront utilisés pour réaliser l'intégration fonctionnelle

Les équipes d'intégration fonctionnelle utiliseront la méthodologie IBM Ascend afin de tirer le maximum des concepts clés de conception, réalisation et déploiement de la solution SAP. Les équipes évaluent et catégorisent les fonctions préconfigurées « vanille » de SAP afin de bien gérer la portée et de planifier adéquatement les travaux à exécuter. Ensuite, les processus d'affaires de la solution devant être ajoutés ou ajustés sont consignés dans un carnet de produits (*Backlog*) et les sprints de conception/configuration et de tests peuvent débuter. La solution est validée au fur et à mesure du déroulement des travaux. Les équipes d'intégration fonctionnelle utiliseront au quotidien des outils, accélérateurs et gabarits afin d'accélérer et de standardiser leur travail; en voici quelques exemples :

Outils :

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- **Blueworks Live** : Outil collaboratif qui permet de modéliser facilement et rapidement les principales activités des processus d'affaires, leurs jalons critiques, la logique sous-jacente (décisions) et les interdépendances entre les activités. Son utilisation est simple et intuitive, mais permet de modéliser des processus complexes. BlueworksLive est basé sur le standard Business Process Modeling Nomenclature (BPMN) 2.0.
- **Worksoft Certify :** Outil destiné aux analystes d'affaires, et qui permet d'accélérer et d'automatiser la validation des processus d'affaires et les tests fonctionnels de bout en bout, et ce, même dans des écosystèmes applicatifs complexes.
- **HP Quality Center :** En parallèle à l'utilisation de Worksoft, nous recommandons également l'utilisation de HP Quality Center afin de concevoir, planifier et suivre la trace de l'exécution des tests.

Accélérateurs :

- Accélérateur dans Blueworks Live : Accélérateur qui permet de produire de la documentation des processus SAP à partir du paramétrage de la solution c'est-à-dire que les paramètres sont « lus » automatiquement évitant ainsi aux équipes d'avoir à documenter de façon fastidieuse les processus « métier ».

Gabarits : Voici quelques exemples de gabarits qui sont disponibles soit dans le « Reusable Asset Library » (Real) d'IBM ou dans SAP Solution Manager :

- Gabarits pour la configuration et pour les cas d'utilisation (« *User Stories* »);
- Gabarits pour les choix des processus « vanille »;
- Gabarits de priorisation des personnalisations;
- Un gabarit pour chaque type de personnalisation (« *RICEFW* »).

La liste précitée n'est pas exhaustive; d'autres outils, accélérateurs et gabarits sont détaillés dans la section 2.13.9 SP1 Informations additionnelles.

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

Tel que mentionné plus tôt dans la méthodologie IBM Ascend, la phase « Conception » comprend des activités d'évaluation et de catégorisation des processus préconfigurés « vanille » de SAP afin de mesurer leur degré d'adéquation avec les processus d'affaires de la Société; chaque processus SAP est ensuite catégorisé selon l'approche Quad-A, afin de déterminer quels sont ceux qui peuvent être acceptés tels quels (donc catégorisés comme « Adopter ») et quels sont ceux qui doivent faire l'objet d'une personnalisation (« Ajuster », « Ajouter »).

Conformément aux meilleures pratiques préconisées par l'éditeur, il est préférable d'utiliser un maximum de fonctions préconfigurées « vanille ». Un des avantages de taille des applications de SAP qui permet de maximiser l'utilisation des fonctions standard ou « vanille » réside dans la versatilité de ses solutions. En effet, étant bien conscient qu'une seule suite unique d'applications aurait été difficilement adéquate pour tous les types d'entreprises, l'éditeur SAP a plutôt choisi de commercialiser plusieurs variantes de chacune de ses applications, chaque variante étant spécifique à un type d'entreprise tout en restant « vanille ». Par exemple, certaines des applications SAP proposées à la Société contiennent les pré-configurations du type d'entreprise « Secteur public » alors que pour d'autres, le type d'entreprise « Assurance » est mieux adapté.

Grâce à cette grande flexibilité, nous nous attendons à ce qu'une proportion significative des processus SAP soit catégorisée comme « Adopter ».

Tel que mentionné à la section 2.13.1, le « *SAP -Engineering Architect (SAP-EA)* » et le « *SAP-Technical Quality Manager SAP-TQM* » sont tous deux rattachés à l'équipe d'Intégration et Assurance qualité; ils sont les « gardiens » des bonnes pratiques SAP, notamment pour l'utilisation maximale de la solution PGI « vanille ». Les duos leader et « *Team Lead* » des équipes d'intégration fonctionnelle sont guidés de façon continue par le « *SAP-EA* » et le « *SAP-TQM* » afin d'assurer qu'un maximum de processus « vanille » de SAP soient adoptés tels quels et aussi pour que toute personnalisation soit dûment justifiée d'un point de vue des besoins d'affaires.

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

Tel que mentionné au point précédent, l'alliance a comme préoccupation constante de minimiser les personnalisations. Toutefois, il faut prévoir que certains écarts entre les processus « vanille » SAP et les processus d'affaires de la Société nécessiteront des personnalisations (« *RICEFW* »). Le cas échéant, les écarts seront consignés dans le carnet de produits *(Backlog*) et l'équipe d'intégration fonctionnelle leur assignera une priorité initiale, selon une échelle convenue avec la Société (habituellement, une échelle de 1 à 3).

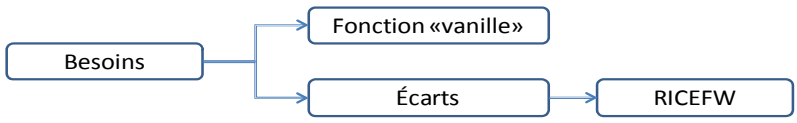


Figure 2.14.1.9 Traitement des écarts

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

L'équipe d'intégration fonctionnelle en collaboration avec le « SAP-EA » et le « SAP-TQM » s'assure également que l'exécution des personnalisations est planifiée dans les règles de l'art; c'est-à-dire, qu'elles respectent les principes de l'architecture et de l'intégrité de la solution SAP et qu'elles ne limiteront pas la pérennité ni l'évolutivité de la solution. À cet effet, l'alliance tient à rassurer la Société sur le fait que nous exerçons un contrôle rigoureux de la qualité des personnalisations.

Des outils de modélisation sont utilisés afin de détailler la conception des écarts et d'en améliorer la compréhension par tous les membres de l'équipe; ces outils facilitent également l'assignation d'une complexité initiale aux écarts (« Simple », « Moyen », « Complexe » ou « Très complexe »). Pour chacun des écarts consigné au carnet de produits, l'équipe d'intégration fonctionnelle doit ensuite effectuer une dernière évaluation détaillée, puis se concerter et prendre une décision finale à savoir si l'écart est accepté, modifié ou rejeté; c'est-à-dire, quelle solution est retenue (« vanille » ou personnalisation). Ces étapes permettent de finaliser la portée finale de chaque livraison.

Encore ici, le rôle des duos leader et « Team Lead » des équipes d'intégration fonctionnelle et des deux experts « SAP-EA » et « SAP-TQM » est crucial afin que le processus de décision et d'approbation des personnalisations soit géré rigoureusement et que toute personnalisation soit pleinement justifiée d'un point de vue affaires.

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

IBM a une feuille de route très éloquente de projets d'intégration de solutions SAP avec des systèmes patrimoniaux et avec d'autres progiciels non-SAP. L'alliance se positionne donc avantageusement pour offrir à la Société une expertise bâtie à la fois sur les milliers de projets qui se sont déroulés avec succès mais aussi sur les leçons tirées des projets dans lesquels les embûches ont été plus nombreuses.

La stratégie de mise en œuvre et le découpage proposé pour les livraisons permettent de minimiser les besoins d'interfaces et les efforts de modifications des applications de l'écosystème de la Société pour l'intégration et la cohabitation de ceux-ci. Pour les interfaces temporaires et permanentes qui devront malgré tout être mises en place, nous proposons une stratégie de transition spécifique aux problématiques de cohabitation temporaire ou permanente entre la suite SAP et les systèmes de mission hors portée du projet de transformation.

Cette stratégie de transition garantit un maximum de cohérence et d'intégrité, et couvre trois aspects :

- Les livraisons contiennent des processus complets (bout en bout). Le fait de livrer les processus de bout en bout a pour impact de minimiser le nombre d'interfaces parce que le remplacement complet des **grappes** d'applications réserve les interfaces temporaires aux applications des fonctions communes de l'écosystème de la Société.
- La conversion se fait pour la totalité d'une facette de données à la fois, ce qui garantit qu'il n'y aura pas d'intervention supplémentaire ou ultérieure à faire sur une même grappe de systèmes.
- Une seule intervention pour l'implantation d'une interface temporaire et la remplacer par la configuration des services inhérents aux modules SAP. Ainsi, c'est dans la livraison 5 que seront délestées l'ensemble des interfaces temporaires ne laissant en place que les interfaces à délester pour la livraison 6 pour la facturation, la formation et la gestion des connaissances.

Dans la phase « Conception » de chaque livraison, nous aurons une équipe spécifiquement dédiée aux intégrations avec les systèmes patrimoniaux qui aura le mandat d'analyser en détail chaque processus d'affaires supporté par une intégration temporaire ou permanente.

D'un point de vue opérationnel, la solution SAP utilise l'outil « *Process Orchestration* (*SAP PO)* » qui permet d'effectuer un regroupement des diverses sources de données pour la mise en place de nouvelles interfaces. Dans ce scénario, les résultats différents peuvent être combinés en un seul message pour être retourné au processus appelant. Dans un contexte de cohabitation, *SAP PO* regroupe les données de l'écosystème SAP avec celles de l'écosystème de la Société au sein d'une interface unique de manière complètement transparente pour l'initiateur de l'appel. Il est donc possible de faire coexister deux écosystèmes, tout en introduisant une ségrégation au niveau des données et en contrôlant par conséquent le risque de pollution.

Les outils « *SAP Process Orchestration* (*SAP PO*) » et « *SAP Solution Manager Adapter* » contiennent également des fonctions de surveillance qui permettent de détecter les problèmes d'intégrité des solutions d'intégration. Des alertes signalent les risques d'altération des données aux responsables de la surveillance et identifient le ou les processus en erreur; cela permet d'intervenir et de résoudre les bris d'intégrité pour les données d'affaires de la Société.

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

Nous comprenons bien que tous les intégrateurs et éditeurs promettent tous de réaliser des bénéfices. Nous, l'alliance LGS/IBM-SAP, nous engageons à mettre la rigueur nécessaire dans l'ensemble de nos travaux afin de livrer les bénéfices attendus. Nous sommes biens conscients que le succès d'une implantation se mesure non seulement par le fait d'avoir un système pleinement fonctionnel mais d'abord et avant tout par les bénéfices attendus. L'atteinte des bénéfices par la Société fera l'objet d'une préoccupation constante de la part de nos conseillers.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

La réalisation des bénéfices est au cœur de notre pratique. Nos experts, tant les spécialistes techniques que ceux responsables de la gestion du changement, créent et maintiennent un contexte propice à la réalisation des bénéfices : ils sont des éléments rassembleurs pour les leaders de la Société et s'assurent que ceux-ci comprennent et adhèrent à la raison d'être du programme de transformation.

La figure ci-dessous illustre les étapes de la réalisation des bénéfices en lien avec les phases de la méthodologie IBM Ascend. Elle démontre notamment que l'atteinte des bénéfices escomptés est imbriquée à même la méthodologie.

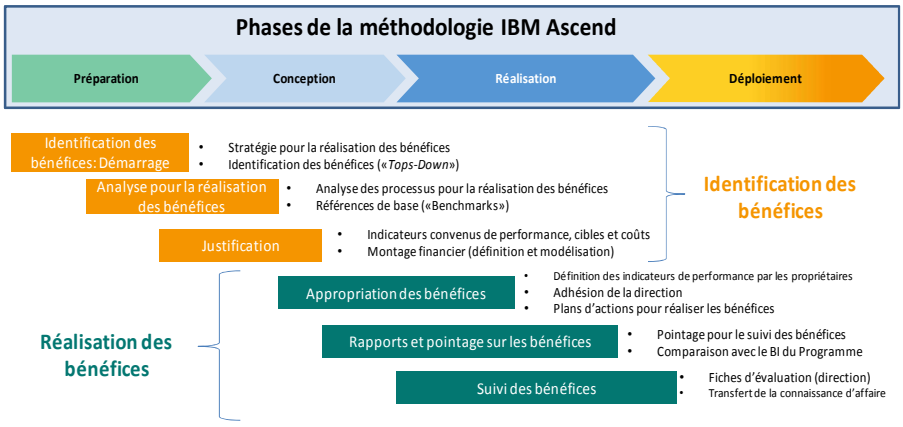


Figure 2.14.1.10 Réalisation des bénéfices

La solution proposée par l'alliance contient plusieurs indicateurs de gestion et tableaux de bord pour mesurer et faire le suivi de la réalisation des bénéfices; en voici quelques exemples :

- Réduction de l'obsolescence;
- Réduction des paiements tardifs;
- Réduction des frais d'entreposage;
- Réduction du nombre et de la durée des appels.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.14.2 Expertise de l'alliance en intégration fonctionnelle (15 %)

L'alliance doit démontrer qu'elle possède de l'expertise pertinente en intégration fonctionnelle en considérant les quatre perspectives suivantes[2] :

- le domaine de l'intégration fonctionnelle;
- la réalisation et la mise en œuvre des progiciels et des composants de la suite de progiciels de gestion intégrés;
- les programmes de transformation organisationnelle de grande envergure;
- les organisations similaires à la Société.

Pour démontrer cette expertise, elle doit présenter quatre (4) mandats pertinents. Parmi ces mandats, deux (2) d'entre eux doivent avoir été réalisés dans une organisation similaire à la Société.

Dans la description du mandat, l'alliance doit mettre en évidence les travaux qu'elle a réalisés relativement à l'intégration fonctionnelle. En particulier, l'alliance doit faire valoir la pertinence des mandats présentés à l'égard des perspectives énoncées précédemment et des éléments contenus dans la ***section 2.10.11.4 Services requis.***

- *Description des mandats*
  L'alliance doit compléter chacune des rubriques de la grille « **SP.2 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine de l'intégration fonctionnelle** » et ce, pour chacun des mandats présentés. Chaque mandat doit être présenté sur un maximum de deux (2) pages.

  La grille doit donc être complétée pour chacun des quatre mandats présentés.

Des vérifications de références pourraient être effectuées et les résultats considérés dans l'appréciation globale de ce critère.

Les sujets abordés seront en lien avec les grilles complétées ainsi que sur la qualité des services rendus et la satisfaction globale.

[2] Les deux derniers éléments sont définis dans un lexique commun (section 3.4.4 Définitions)

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine de l'intégration fonctionnelle

PRÉSENTATION DES MANDATS *(4 mandats requis)*

Mandat # 1____ Nom du mandat : Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)

<table>
<tr><td>Nom de la compagnie</td><td>Industrie</td><td>Date de réalisation du programme/ projet</td></tr>
<tr><td>Ministère de la Défense nationale – Projet - Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)</td><td>☒ Services publics
☐ Assurances
☐ Autres, précisez
_____</td><td>De : 1er septembre, 2007
À : 31 décembre, 2013</td></tr>
<tr><td>Personne contact [3]</td><td rowspan="2"></td><td>Date de réalisation du mandat</td></tr>
<tr><td>Nom : Martine Gagné
Titre : Conseillère de gestion principale en matière de pratique SAP
Adresse courriel : gagnem@ca.ibm.com
Téléphone : 613 293-1462</td><td>De : 1er septembre, 2007
À : 31 décembre, 2013</td></tr>
<tr><td>Efforts de réalisation du programme/projet (M$)</td><td>Composantes et/ou principaux modules implantés</td><td>Phases de réalisation touchées par le mandat</td></tr>
<tr><td>plus de 250 M$
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)
supérieur à 100 000 j-p.</td><td>• Gestion du matériel (SAP MM)
• Gestion de la maintenance (SAP PM)
• Module financier et gestion des coûts (SAP FI/CO)
• Comptabilité d'actifs (SAP FI-AA)
• Grand livre à but spécialisé (SAP FI-SPL)
• Grand Livre (SAP FI-GL)
• Comptes à payer / Cartes d'achat (SAP FI-AP/ACQ)
• Comptes à recevoir (SAP FI-AR)
• Ventes et Distribution (SAP SD)
• Gestion de projets (SAP PS)
• Entrepôt des données d'entreprise (SAP BW)
• Module de gestion des forces de défense et sécurité publique (SAP DFPS)
• Module de mobilité pour les opérations en déploiement (SAP MDS)
• Solution de gestion de la maintenance décentralisée (SAP Decentralized solution)
• Gestion de la solution (SAP Solution Manager)
• Gestion des ressources (SAP WFM) /Gestion du capital humain (SAP HCM)</td><td>☒ Planification
☒ Conception
☒ Réalisation
☒ Implantation
☒ Soutien postimplantation</td></tr>
<tr><td colspan="3">Description du programme/ projet
Pendant la période s'étalant de 2007 à 2013, IBM a travaillé en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale en tant qu'intégrateur de suite SAP pour le système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD). Le système SIGRD a été implanté en plusieurs phases afin de fournir une solution intégrée pour l'ensemble des unités des forces canadiennes, incluant l'armée, l'aviation et la marine. La solution, déployée à plus de 20 000 utilisateurs à travers le Canada, offre le soutien aux unités impliquées</td></tr>
</table>

[3] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

dans des missions opérationnelles à travers le monde. Le projet a permis à IBM d'intégrer plus d'une centaine de processus d'affaires essentiels, tels que les services d'ingénierie, la maintenance de 1ère et 2ème ligne, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des inventaires et des entrepôts, les services financiers et la gestion de projets.

IBM a eu la responsabilité d'assister la Défense nationale dans son ambitieux projet d'implantation SAP à tous les niveaux, et ce, pour l'ensemble des étapes de projet incluant la planification, la conception, la réalisation, l'implantation et le soutien post-implantation applicable à toutes les fonctionnalités mises en production. De plus, IBM a fourni le soutien applicatif, opérationnel et technologique pour la solution SAP déployée, incluant les modules SAP MM, PM, DFPS, MDS, FI-GL,FI-AP/ACQ, FI-AR, FI-SPGL, FI-AA, PS, SD, WFM, HCM and BW. Une équipe de gestion du changement a également participé aux activités de formation et de soutien aux unités lors de l'implantation de la solution au sein des diverses unités des forces canadiennes. Le projet SIGRD a évolué de sorte que plusieurs systèmes opérant sous forme de silos ont été remplacés par une instance unique de SAP pour la gestion des ressources. Ce fut le cas pour les systèmes suivants :

- Remplacement de plusieurs systèmes de gestion du cycle de vie de l'armement et des véhicules;
- Fusion de l'instance SAP gérant le système de gestion des dossiers financiers avec l'instance SAP SIGRD;
- Remplacement du système d'approvisionnement des forces canadiennes.

Par l'entremise du projet SIGRD, IBM s'est démarqué en implantant les solutions de mobilité développées conjointement avec SAP pour le soutien des opérations de maintenance des avions et hélicoptères lors de déploiements militaires. L'implantation de ces solutions mobiles fut la première pour SAP et, conséquemment, elle continue de susciter l'intérêt des organismes de défense à travers le monde. En 2013, le ministère de la Défense nationale, toujours en collaboration avec IBM, a poursuivi sa stratégie de gestion intégrée en ajoutant à sa chaîne d'approvisionnement une série de services de gestion de configuration des véhicules avec ses fournisseurs d'armements militaires aux États-Unis. Plus de 50 services Web ont été développés pour fournir les interfaces requises au soutien des nouveaux programmes d'acquisition, telles que les avions de transport C130J (Hercules) et les hélicoptères CH147 (Chinook).

IBM a complété le projet SIGRD suivant un concept d'équipe de gestion intégrée par lequel plus de 120 ressources IBM (employés et sous-traitants) ont travaillé conjointement avec les ressources de la défense nationale pour rencontrer les échéanciers de projet. La méthodologie d'implantation Ascendant perfectionnée par IBM a été adoptée, adaptée et utilisée pour rencontrer les besoins particuliers du ministère.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

Le Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD) est un programme à long terme qui a été élaboré en vue d'améliorer l'efficacité opérationnelle des systèmes d'armement et le remplacement des systèmes au sein du MDN. À titre de système intégré unique, le SIGRD relie l'information de la ligne de front aux unités individuelles, au quartier général, à d'autres systèmes sociétaires, à d'autres ministères gouvernementaux et à l'industrie au moyen de produits SAP Business Suite disponibles sur le marché.

La portée du projet SIGRD englobe l'intégration de SAP pour l'ensemble de la base de licence R/3 Enterprise. Environ 20 000 utilisateurs des Forces aériennes, de l'armée et de la Marine dans des secteurs géographiques dispersés utilisent le SIGRD pour les soutenir dans leur travail quotidien et leurs opérations. Le système prend en charge les processus de gestion suivants :

- Budgétisation et comptabilité;
- Production de rapports financiers;
- Maintenance et ingénierie de systèmes d'armes;
- Fonctions d'acquisition et de soutien du matériel, notamment le cycle de l'approvisionnement au paiement, la gestion de l'inventaire, la distribution, etc.;
- Approvisionnement;
- Gestion de la chaîne d'approvisionnement;
- Planification stratégique;
- Gestion de projet;
- Planification des opérations.

La solution du SIGRD a intégré le Système de comptabilité financière et de gestion et le Système d'information de soutien et d'acquisition du matériel pour créer un système unique harmonisé. Le SIGRD est une solution de PRO hautement intégrée agissant comme :

- Système financier de registres;
- Système d'acquisition et de soutien du matériel;
- Système de gestion des effectifs;
- Système de gestion du cycle de vie des armes et des véhicules.

Le SIGRD établit une interface avec les systèmes du MDN liés à l'approvisionnement, aux finances et aux ressources humaines. Le SIGRD permet la gestion complète des processus regroupés du début à la fin, ce qui améliore la visibilité, l'efficacité et les pratiques de gestion au sein du ministère et rend possible une optimisation rentable de la disponibilité des systèmes d'armement et d'équipement tout au long du cycle de vie. Le SIGRD est la première étape pour réaliser la PRE et la stratégie de chaîne d'approvisionnement du MDN qui évaluent la pertinence de mettre un terme à la mise en œuvre de nombreux systèmes indépendants basés sur des fonctions en appui aux fonctions opérationnelles et commerciales au sein du MDN et des FAC.

De plus, le SIGRD fournit au MDN/FAC une plateforme logicielle unifiée et extensible, qui sera capable d'inclure d'autres secteurs d'affaires ultérieurement et sert de réseau fédérateur pour la stratégie de planification des ressources d'entreprise (PRE) de la défense afin d'optimiser le soutien aux opérations. En plus de la solution de PRE, la mise en œuvre par le SIGRD de la solution de défense mobile (SDM) de SAP permet aux FAC de déployer des fonctions de soutien, notamment la maintenance et l'approvisionnement, avec une connectivité limitée au Réseau étendu de la Défense (RED). La solution de défense mobile est conçue comme une application simplifiée et rationalisée qui fournit aux techniciens de première ligne un sous-ensemble de fonctionnalité de PRS SAP. Les utilisateurs peuvent entrer des transactions sans être connectés au serveur central SAP. Leurs portables sont alors synchronisés au serveur central une fois la connectivité disponible ou en utilisant des méthodes de synchronisation hors ligne à l'aide de médias comme une clé mémoire USB.

À titre d'entrepreneur et d'intégrateur principal, IBM a fourni une suite de services entièrement intégrés qui incluait :

- La gestion de projets;
- La gestion des changements;
- L'architecture des solutions;
- La solution informationnelle (BI);
- L'alignement des processus d'affaires;
- La configuration SAP des fonctionnalités et des interfaces utilisateur;
- La gestion des données et la conversion;
- La conception et la configuration des règles d'affaires;
- L'intégration des systèmes du MDN (Stratégie, planification et suivi);
- Les essais (Stratégie, planification et suivi);
- La documentation fonctionnelle de la solution;
- La supervision de la formation;
- Le déploiement (stratégie, planification et suivi);
- Le soutien continu et les services de maintenance.

L'équipe IBM a mené ce projet de transformation en plusieurs étapes en collaboration avec une équipe de 130 praticiens et partenaires, y compris SAP, Fujitsu et IT/NET, dans un format d'équipe de projet intégrée avec le MDN.

Du personnel provenant de plusieurs divisions des Services mondiaux d'IBM a participé à ce projet :

- Les Services d'affaires mondiaux ont assuré la direction de la chaîne d'approvisionnement, de la gestion financière et de la gestion de projet;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Les Services d'affaires mondiaux – Les Services de gestion d'applications ont fourni le soutien aux applications;
- Les Services technologiques mondiaux IBM – Les Services de maintenance et d'assistance technique étaient chargés de l'administration des logiciels systèmes et des bases de données; et
- IBM Stratégie et transformation a joué un rôle de premier plan dans la préparation des utilisateurs en vue du déploiement, y compris en ce qui a trait à la formation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine de l'intégration fonctionnelle

PRÉSENTATION DES MANDATS *(4 mandats requis)*

Mandat # 2 Nom du mandat : Medibank

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Medibank	☒ Services publics ☒ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 2012 À : Présent
Personne contact [4] Nom : Dale Young Titre : Vice-président et Partenaire IBM – Chef du Centre de compétences global intégré de SAP Adresse courriel : dale.young@us.ibm.com Téléphone : 1-859-250-2778		**Date de réalisation du mandat** De : 2012 À : Présent
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
99 M$ **Efforts de réalisation du mandat (j-p.)** 62 000 j-p.	• Gestion des clients (SAP CRM) • Services financiers (SAP FS) • Partenaire d'affaires (FS-BP) • Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO) • Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO)<Recouvrement /Débours (FS-CD) • Gestion des policess (FS-PM) • Entrepôt des données (SAP BW – BOBJ)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☐ Soutien postimplantation

En 2012, Medibank a sélectionné IBM comme intégrateur de suite SAP pour un projet de transformation d'affaires s'échelonnant sur plusieurs années. Medibank est la plus grande compagnie d'assurances santé personnelle en Australie, possédant plus de 30 % du marché.
Depuis 2012, IBM travaille en étroite collaboration avec SAP et Medibank afin de réaliser la première intégration des services financiers SAP (SAP FS) dans le domaine de l'assurance incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement / Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ). Le projet fera l'intégration de plus de deux millions de polices, quatre millions de clients, un million de comptes bancaires et douze millions de documents transactionnels.
À la suite d'une croissance rapide de ses opérations, Medibank a établi les objectifs de projet suivants pour répondre aux demandes du marché:

- Offrir une vue 360 degrés pour ses clients afin d'améliorer le niveau d'engagement;
- Implanter une solution bout-en-bout exploitant la technologie SAP;
- Améliorer de la rapidité et flexibilité du développement des produits d'assurance;
- Implanter les processus de traitements et de gestion de polices complets afin d'améliorer le temps de traitement des polices et soumissions;
- Accroître la disponibilité des données et rapports pour des fins d'analyses pour le développement des affaires et de la performance;
- Faciliter la maintenance et la mise à niveau de la solution technologique;
- Simplifier les points d'intégration entre les différentes composantes de la solution d'affaires;
- Réduire le nombre d'applications de l'écosystème de l'entreprise.

[4] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Un mandat qui touche une organisation comme la Société d'assurance automobile du Québec

Medibank est une organisation semblable à la Société en raison des éléments suivants:

- Nombre d'employés dans l'organisation :
  Medibank compte 3000 employés (estimé en date du 30 juin 2015) incluant 700 professionnels de la santé.
- Diversité et complexité de la technologie utilisée :
  Medibank est la première à mettre en œuvre les services financiers intégrés SAP (SAP FS) dans le domaine des assurances incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement / Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ).
- Présence d'un réseau de points de service à la clientèle :
  Medibank possède des centres de services à la clientèle qui permettent un service à la clientèle personnalisé. Ces points de services sont situés dans la plupart des grandes villes de l'Australie et dans certains centres commerciaux. Medibank offre des services directs en ligne pour l'achat d'une police d'assurance santé, obtenir une soumission, consulter la couverture des polices, soumettre une réclamation, etc.
- Présence d'un réseau de partenaires :
  Medibank dispose également de partenaires qui offrent des services complémentaires d'assurances comme les assurances pour animaux, puisque ce type de services n'est pas offert par Medibank.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

Le projet DelPHI de Medibank était un programme de transformation d'entreprise et de systèmes visant à remplacer les systèmes d'inscription de polices d'assurances santé (polices, primes et paiements) existants basés sur le serveur central et les systèmes de gestion des relations avec la clientèle R1.

La solution retenue fut l'intégration d'une nouvelle plateforme basée sur la suite «SAP Insurances», pour les fonctionnalités suivantes :

- Recouvrement et débours (FS-CD);
- Gestion des polices (FS-PM);
- Gestion des relations avec la clientèle (FS-CRM);
- Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PLMI);
- Sélection des risques pour le domaine de l'assurance (FS-UFI);
- Production de rapports opérationnels (BW et BOBJ).

Cette nouvelle solution SAP était intégrée au système existant de réclamations iMed et à l'entrepôt de données d'entreprise (par l'entremise de la messagerie ESB) et a permis la mise hors service non seulement du système central et de R1, mais également de multiples petites et moyennes applications.

L'aventure de DelPHI a commencé en 2011 losrqu'IBM s'est associé pour travailler avec Medibank dans le but de définir la vision d'affaires et la stratégie du projet DelPHI.

Un groupe de travail formé de représentants de secteurs d'affaires de Medibank touchés par le programme DelPHI a été mis sur pied. Ensemble, le groupe a remis en question plusieurs aspects de ses pratiques de travail, des processus, règles et des comportements commerciaux de Medibank, pour ensuite envisagé l'avenir et évalué des hypothèses pour réaliser une nouvelle vision et pratique d'affaires. Cet exercice a eu comme principal avantage de dégager un ensemble de constat sur de nouveaux besoins et d'exigences d'affaires porteuses d'avenir, notamment :

- DelPHI Numérique pour remplacer tous les canaux de communication numérique existants;
- Remplacement complet de la gestion des relations avec la clientèle;
- Remplacement des fonctions de gestion des polices; et
- Mise à niveau des systèmes financiers existants (FS-CD et BW) à des versions actuelles et harmonisées avec d'autres instances du même logiciel à l'échelle de l'entreprise Medibank.

Dans ce cadre, IBM a apporté à Medibank, les conseils stratégiques de réussite du projet. IBM a aussi fourni avant et pendant les conseils stratégiques d'affaires pour supporter la transformation des opérations de l'entreprise. Ainsi, la solution DelPHI a été modélisée pour les nouveaux scénarios d'affaires.

Dans la période préparatoire du projet, IBM a procéder à l'examen des opérations, évaluer les processus d'affaires, inventorié et évalué la complexité technologique de l'entreprise.

Par rapport aux fonctionnalités offertes par la suite SAP assurances, IBM a conçu une première solution permettant à la haute direction de percevoir les avantages de la transformation de ses opérations avec d'une solution commerciale telle que celle de SAP.

Portée

La portée, très large, couvrait les processus liés à la gestion de la clientèle, aux polices, aux primes et à la gestion de produits au sein du secteur d'affaires de Medibank consacré à l'assurance santé personnelle. Travaillant en étroite collaboration avec Medibank, IBM a aidé à préparer un document sur la portée durant la phase de conception qui décrivait la portée fonctionnelle, technique et organisationnelle de DelPHI. La portée consistait à :

- Remplacer la plateforme principale existante basée sur le système central;
- Délester 15 composants hérités;
- Modifier plus de 20 composants;
- Développer une composante de gestion de la correspondance;
- Migration de données de systèmes de mission.

Responsabilités

Puisqu'IBM, par contrat devenait le représentant et l'intégrateur de la solution SAP, c'est IBM qui portait les responsabilités suivantes :

- Produire l'architecture globale et détaillée de la solution;
- Réaliser de la configuration des produits SAP (Intefaces et intégration à l'écosystème Medibank, intégration externe);
- Développer du CDP de gestion de la correspondance;
- Réaliser la modélisation des nouveaux processus d'affaires conjointement avec Medibank;
- Réaliser le matériel et la documentation de soutien pour le support technique;
- Réaliser le matériel et la documentation de formation;
- Réaliser conjointement avec Medibank les essais avant la mise en production;
- Réaliser la migration des données;
- Réaliser et implanter l'infrastructure technologique.

Quant à la gestion du changement, il a été de la responsabilité d'IBM de supporter la stratégie de gestion du changement par l'apport de conseils experts dans ce domaine.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Intelligence d'affaires (BI)
Dès le départ, IBM et Medibank avaient identifié les besoins en informations de gestion. Dans l'architecture de haut niveau, le BI fait déjà partie de la problématique pour l'élaboration de la solution finale et IBM présentait les avantages qu'une solution d'intelligence d'affaires en temps réel pouvait apporter à l'aide des nombreux produits de bases prédéfinis tels que les rapports financiers permettant la reddition de compte, les cubes et les tableaux de bord.

Migration de données
La migration des données, fit l'objet de beaucoup d'attention et une préoccupation de tout le long du déroulement du projet.

Déploiement et migration
En termes de déploiement, IBM a suggéré un seul GO LIVE en fin de projet. Medibank, après analyse, a opté pour une conversion de données massives vers un dépôt de données temporaire et un transfert de ses deux millions de polices progressif vers en post-implantation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine de l'intégration fonctionnelle

PRÉSENTATION DES MANDATS *(4 mandats requis)*

Mandat # 3 Nom du mandat : Projet One McCain

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
McCain Foods	☐ Services publics ☐ Assurances ☒ Autres, précisez _____	De : Mars, 2010 À : Févr., 2014
Personne contact [5] Nom : Michael Gilbert Titre : Partenaire IBM Adresse courriel : michael.b.gilbert@ca.ibm.com Téléphone : 416-478-9221		**Date de réalisation du mandat** De : Mars 2010 À : Févr. 2014
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
111,8 M$ **Efforts de réalisation du mandat (j-p.)** 62 000 j-p.	• Gestion des relations clients (SAP CRM) • Gestion des ventes et distribution (SAP SD) • Gestion du matériel (SAP MM) • Gestion des entrepôts (SAP WM) • Module financier et gestion des coûts (SAP FI/CO) • Comptabilité d'actifs (SAP FI-AA) • Gestion des ressources humaines (SAP HR) • Gestion de la planification avancée (SAP APO) • Gestion des promotions-réseaux (SAP TPM)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☒ Soutien postimplantation

Description du programme/projet

McCain Foods Limited, fondée en 1957, est une entreprise canadienne spécialisée dans la transformation et la distribution de produits alimentaires.

Sur une période de quatre ans, le projet One McCain a transformé l'ensemble des processus d'affaires de l'entreprise en implantant le progiciel SAP au sein de tous les bureaux d'affaires de McCain Foods à travers le monde. Le projet a débuté au printemps 2010 avec l'objectif corporatif de créer des processus d'affaires globaux en exploitant la solution SAP ainsi que les meilleures pratiques d'affaires associées au domaine des produits de consommation et de l'industrie de l'alimentation. Le projet a permis l'implantation d'une solution SAP unique au sein de 55 usines de production dans douze pays différents, desservant plus de 20 000 usagers.

Pendant cette période, IBM a eu la responsabilité de l'ensemble des étapes du projet incluant la planification, la conception, la réalisation, l'implantation et le soutien post-implantation de toutes les fonctionnalités mises en production. IBM a également fourni le soutien applicatif, opérationnel et technologique pour la solution déployée qui inclut les modules SAP CRM, SD, MM, WM, FI-CO, FI-AA, HR, TPM, APO. Le projet One McCain a été complété par IBM avec le soutien de plus de 90 ressources (employés et sous-traitants) travaillant conjointement avec celles de McCain Foods pour rencontrer les objectifs et les échéanciers de projet. IBM avait la responsabilité de la gestion de l'ordonnancement de projet et des travaux, les budgets de même que l'assurance qualité. La méthodologie d'implantation ASCENDANT perfectionnée par IBM a été implantée et adaptée pour rencontrer les besoins particuliers du client. Une équipe de gestion du changement, faisant partie intégrante de l'équipe de projet, a participée à toutes les phases du projet pour permettre une transition vers la nouvelle solution de façon harmonieuse. Cette équipe de gestion du changement était responsable de faire le lien avec les équipes fonctionnelles et technologiques pour s'assurer de la coordination des activités associées aux communications et à la formation, en plus de tout ce qui touche la gestion du changement. Le projet One McCain a permis de réaliser les objectifs d'affaires suivants :

- Normalisation et optimisation des processus d'affaires à travers l'ensemble de l'entreprise;
- Réduction de la personnalisation des solutions implantées au sein des diverses régions et pays dans lesquels McCain Foods a des bureaux d'affaires;

[5] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Simplification des instances de gestion de la chaîne d'approvisionnement de l'ensemble des usines McCain Foods à travers le monde;
- Transformation globale d'entreprise basée sur les meilleures pratiques d'affaires de l'industrie de l'alimentation de même qu'à la production et distribution de produits de consommation.

La portée du programme One McCain rejoignait plus de 50 usines de fabrication, plus de 100 autres usines incluant des fournisseurs de logistique de tierce partie de même que des bureaux de vente et des bureaux administratifs, 42 pays sur six continents avec 18 000 employés à l'échelle mondiale. La portée fonctionnelle englobait :

- 5 100 exigences d'affaires;
- Plus de 190 processus (PDD);
- Plus de 35 modules SAP – La majorité des modules SAP étaient contenus dans la portée, sauf quelques exceptions comme les services de commerce mondial;
- Plus de 500 RICEFW;
- Plus de 100 systèmes patrimoniaux, hérités et tiers;
- 42 pays;
- Six continents.

Les modules SAP mis en œuvre sur le projet One McCain : ECC, CRM, TPM, SRM, APO (DP, SNP et PP/DS), GRC, PI, BW/BI, Enterprise Portals, CRM Mobility Solutions, Vendor managed Inventory, ASN/SMI, MDM (gestion de catalogue), MSS, ESS et Vistex et Meridium comme ajouts.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

Le contexte commercial ayant énormément changé, et pour permettre à McCain de conserver et d'améliorer sa position sur le marché international, la Stratégie One McCain a été élaborée. Elle répondait au besoin de revoir en profondeur la manière d'accomplir le travail et, dans le cadre de cette stratégie, le programme offrait un appui par les mesures suivantes :

- Inciter les employés à concentrer leurs efforts sur un travail qui ajoute de la valeur à l'aide de processus de bout en bout, rentables et uniformes à l'échelle mondiale, qui automatisent les tâches ordinaires;
- Permettre aux employés de prendre en temps opportun des décisions d'affaires plus avisées en ayant accès à des données et à des normes d'information mondiales;
- Concevoir et mettre en œuvre des processus de bout en bout communs répondant aux meilleures pratiques, normaliser les données et donner aux employés un accès à l'information en temps réel grâce à un ensemble commun d'applications.

One McCain avait pour but d'attirer de nouveaux clients et consommateurs et de faire grandir McCain comme une seule grande équipe mondiale en soutenant sa croissance et en normalisant le fonctionnement à l'aide de processus et de systèmes commerciaux efficaces. Ce programme visait l'atteinte de trois objectifs clés :

- Mettre en place des processus industriels communs à travers les différents pays;
- Mettre sur pied un système de TI mondial construit sur la plateforme SAP;
- Améliorer la collaboration entre les pays/régions et les groupes de travail.

De plus, le programme et la méthodologie Ascendant utilisée favorisait le changement par les moyens suivants :

- Mettre l'accent sur le travail à valeur élevée en adoptant des processus permettant de prendre les meilleures décisions;
- Créer des processus normalisés à travers le monde éliminant les inefficacités et les multiples approches de travail;
- Accélérer la collaboration entre les groupes fonctionnels;
- Éliminer les lacunes en matière d'information de gestion en créant un système d'intelligence commerciale fournissant rapidement aux employés l'information adéquate dont ils ont besoin pour faire leur travail;
- Diminuer le temps consacré à recueillir l'information et augmenter le temps consacré à l'analyse afin de prendre de meilleures décisions;
- Créer des systèmes permettant d'adopter rapidement les meilleures pratiques de l'industrie;
- Fournir la bonne information au bon moment aux utilisateurs afin d'éliminer les erreurs et faire en sorte que les décisions soient prises au niveau approprié;

Le programme One McCain a été divisé par processus opérationnels en six regroupements appelés « tours », soutenus par sept champs de travail pour la gestion quotidienne et la livraison de projets :

3. Du dossier à la création de rapports : comptabilité générale, comptabilité des immobilisations, impôts et comptabilité de projet.
4. De la conception au déploiement : exécution de la production, inventaire, gestion du travail et logistique, gestion de la qualité et maintenance d'usine.
5. De la planification à l'échéancier : planification de la demande, planification de l'approvisionnement et du déploiement, ordonnancement et planification des exigences en matériel.
6. Des commandes aux paiements : gestion des commandes, tarification, gestion des contrats, facturation et comptes clients, gestion de la promotion commerciale.
7. Du dirigeant au client : dirigeants, personnes-ressources pour des occasions, gestion d'activité et établissement de rapports de ventes.
8. De l'approvisionnement au paiement : approvisionnement direct et indirect, gestion des dépenses des employés et règlements.
9. De l'embauche à la retraite : gestion du personnel, gestion des talents, gestion de l'organisation, libre-service des employés et libre-service des gestionnaires.
10. Champs de travail supplémentaires : données, technologie, changement et apprentissage, GRC et sécurité, intelligence commerciale et développement d'applications.

Le projet One McCain a apporté une approche de normalisation à l'échelle mondiale pour McCain reflétant les processus, les exigences, les contrôles, la définition des principaux rôles et la sécurité, les données, les spécifications fonctionnelles et la configuration. À la suite de la standardisation de tous les volets de la solution, c'est au Royaume-Uni que le programme a été implanté pour la toute première fois. En utilisant la base standardisée définie, des spécifications à saveur plus local ont été ajoutée, complétant ainsi l'implantation au Royaume-Uni. Chacune des implantations ailleurs dans le monde ont été réalisées sur la base de la normalisation mondiale du Royaume-Uni à laquelle les spécifications locales sont ajoutées. Au fur et à mesure que le déploiement s'est effectué aux États-Unis et ailleurs dans le monde, le même processus a été répété afin de préserver le modèle mondial mis en place.

En collaboration, IBM et McCain ont mit sur pied un guide de mise en œuvre de projet, tant sur le plan mondial que local. Avec l'avancement des déploiements, le projet de mise en œuvre SAP a été mis à jour avec de nouvelles fonctionnalités et configurations. Des essais de régression rigoureux ont assurés qu'il n'y ait pas d'impacts de ces nouvelles implantations dans les pays où la mise en œuvre était déjà amorcée. La configuration de chacun des systèmes SAP implantés coexistent dans une seule et même instance de production et ces divers systèmes sont utilisés à tous les jours par près de 18 000 utilisateurs à travers le monde.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Dans le cadre du projet One McCain, IBM a réalisé les activités suivantes associées à la mise en œuvre du programme sans toute fois s'y limiter :

- Analyse des besoins d'affaire et transposition de ceux-ci en processus SAP efficaces et utilisables;
- Identification des écarts entre la solution SAP, les besoins de personnalisations et la configuration des processus SAP (interface, rapports, back end, etc.) pour répondre autant aux besoins mondiaux que locaux;
- Intégration bout en bout des modules SAP entre eux de même qu'avec les systèmes patrimoniaux;
- production automatisée et manuelle de matériel d'aide à la tâche et de formation facilitant l'utilisation du système et le transfert de connaissance;
- production de la documentation associée à la configuration des processus SAP et à la personnalisation;
- gestion des activités entourant les essais de tous les niveaux (de l'unitaire aux essais intégrés puis d'acceptation);
- mise en place de toute la structure d'intelligence de donnée permettant un accès aux données des systèmes, et ce, dans certains cas, en temps réel. Une utilisation simple et efficace des cubes de données permettant l'extraction de toute l'information pertinente au bon fonctionnement des opérations;
- Conversion des données des systèmes patrimoniaux délestés

Les avantages du projet ont été observés tant en ce qui a trait aux économies qu'au positionnement de McCain par rapport à d'éventuelles opportunités.

- Processus normalisés à l'échelle de McCain.
- Importance capitale de One McCain pour améliorer les avantages pour les clients et générer des revenus. En présentant un seul visage aux clients et aux partenaires commerciaux, il est plus facile de faire des affaires avec McCain.
- Rationalisation du travail afin de réduire les stocks et le délai de règlement des comptes impayés, réalisation d'économies substantielles et optimisation des stocks à l'échelle du réseau d'approvisionnement et de la visibilité de la chaîne d'approvisionnement à travers le monde.
- Réduction des délais de fabrication et des temps de cycle dans les traitements de clôture mensuelle et les commandes et augmentation de l'efficacité.
- Tarification et vérifications de disponibilité des stocks en temps réel.
- Amélioration de la prise de décisions grâce à une meilleure information fondée sur des entités et une meilleure perspective des clients et des affaires.
- Positionner avantageusement McCain dans les divers marchés locaux.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine de l'intégration fonctionnelle

PRÉSENTATION DES MANDATS *(4 mandats requis)*

Mandat # 4 Nom du mandat : Queensland Motorways Free Flow Tolling Project

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Queensland Motorways Limited	☒ Services publics ☐ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : Jan. 2008 À : Août 2009
Personne contact [6]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Miro Holecy Titre : Global Solutions Leader & CTO, Intelligent Transportation Global Government CoC Adresse courriel : miro.holecy@se.ibm.com Téléphone : +46 70 7935941		De : Jan 2008 À : Août 2009
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
21 M$	• SAP Financial Accounting • SAP FI_CA • SAP Controlling • SAP Project Systems • SAP Asset Management • SAP Material Management • SAP Human Resource Management • SAP Customer Relationship Management (CRM) • SAP Business Intelligence • SAP Enterprise Portal • SAP ESS, MSS and associated workflow • SAP Solution Manager	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☒ Soutien postimplantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
13 000 j-p.		

Description du programme/ projet

Queensland Motorways Ltd possède et exploite le pont Gateway et les principales routes à péage entourant Brisbane au nom de ses importants intervenants du gouvernement – le ministère des Routes principales, le ministère des Transports et le Conseil du Trésor de Queensland.

Comme la plupart des villes australiennes, les artères de circulation de Brisbane sont congestionnées. Queensland Motorways a tenté de régler ce problème avec l'implantation du « péage sans arrêt », une approche visant à retirer les barrières de péage traditionnelles et de les remplacer par un système de péage électronique par étiquette.

Queensland Motorways a collaboré avec IBM pour mettre sur pied un système central intelligent pour le péage. Pour réaliser sa vision, Queensland Motorways a créé le projet de péage sans arrêt et a établi des partenariats avec IBM pour implanter un système de gestion intelligent des routes et du péage central qui complémenterait ses investissements en infrastructure physique grâce à la promotion d'un usage plus efficace du réseau routier de Queensland Motorways.

Les Services d'affaires mondiaux d'IBM ont dirigé la conception initiale et l'implantation du système central avec les produits SAP Business Suite. La solution a été appliquée et mise à l'essai par les Services technologiques et d'affaires mondiaux d'IBM, regroupant des ressources de l'Europe, des Philippines, de l'Inde et de la Chine, et travaillant avec le personnel technique et de projet de Queensland Motorways.

Du point de vue de l'architecture, la solution proposait deux principaux systèmes. La fonction centrale du système routier, lequel a été élaboré par Thales Australia en collaboration avec Vitonic, consistait à utiliser de multiples technologies de télédétection pour identifier les véhicules qui passent par les portiques de péage. Les véhicules étaient identifiés soit par une étiquette dans le véhicule ou par l'analyse de l'image des plaques d'immatriculation à l'aide de moteurs de reconnaissance optique de caractères (ROC), un sur le bord de la route et un autre au système central.

[6] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Le PDG de Queensland Motorways a décrit le résultat comme suit : « Il faut donner aux clients les renseignements dont ils ont besoin pour optimiser leurs plans de voyage et c'est cette direction qu'ont prise les villes les plus intelligentes du monde. IBM nous aide à réaliser notre vision. »

L'avantage immédiat de la solution était de réduire les goulots d'étranglement causés par le paiement en argent au poste de péage sur la route, proposer des délais de déplacement plus fiables et améliorer la sécurité des automobilistes. La combinaison de capacités de télédétection avancées au bord de route et d'un système central intelligent procure également à Queensland Motorways une plateforme pour des produits technologiques futurs qui répondent davantage aux besoins individuels des clients. À l'avenir, Queensland Motorways sera en mesure de combiner ses connaissances des modèles de déplacement de chaque migrant journalier avec des données en temps réel sur les conditions de circulation pour recommander les routes les plus rapides et ainsi éviter la congestion.

En outre, QML est une organisation similaire à la SAAQ selon les critères suivants :

- La diversité et la complexité de la technologie utilisée.
- Queensland Motorways gère le réseau go via d'autoroutes à péage de Queensland, Australie. Le gouvernement possède 51 % des parts de QML alors que le secteur privé en détient 49 %. Toutes les plaques d'immatriculation sont gérées par le gouvernement de Queensland, Australie. Une interface a été développée pour recueillir les renseignements sur les détenteurs de plaque d'immatriculation (nom et adresses) afin de facturer les frais de péage. La population de Queensland est de 4,9 millions alors que celle de Brisbane est de 2,5 millions. Les utilisateurs des autoroutes à péage proviennent de tous les états de l'Australie. La population de l'Australie s'élève à 23 millions. Selon un sondage, plus de 18 millions de véhicules sont enregistrés en Australie. QML a instauré un système central intelligent pour le péage avec les produits SAP Business Suite.
- Présence d'un réseau de points de service à la clientèle
  QML dispose de points de service où les clients (détenteurs de plaque d'immatriculation) peuvent acheter des titres de péage ou des étiquettes pour voyager sur les autoroutes à péage.
- Présence d'un réseau de partenaires
  QML s'est associé à des points de vente au détail où les clients peuvent réapprovisionner leur compte, acheter des titres prépayés ou régler une facture de péage ou un avis de demande. Il est également possible de réapprovisionner les comptes et de payer les factures de péage ou les avis de demande à un point de service de Postes Australie.
- Nombre d'employés de l'organisation,
- QML compte plus de 1 000 employés. La société dispose de cinq divisions relevant du président et chef de direction. Les cinq divisions sont : Groupe des opérations, Groupe des affaires, Groupe des finances, Technologie et développement et Ingénierie.
- Prestation de services directs aux clients.
  QML offre des « Services en ligne » pour que les clients puissent eux-mêmes réapprovisionner leur compte, acheter des titres prépayés ou régler une facture de péage ou un avis de demande, créer un compte ou consulter le solde de leurs titres.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

Une partie importante de la solution d'IBM, connue sous le nom de sous-système de services d'identification, de tarification et d'interopérabilité (SITI), intègre les renseignements recueillis sur le bord de la route et utilise la logique opérationnelle pour exécuter une série de transactions liées au péage.

Les processus fonctionnels devaient également intégrer, dès la réception des renseignements recueillis sur la route, les services d'identification et les services de tarification et d'interopérabilité. Ces informations doivent ensuite être colligées et complétées avec les renseignements de la base de données de gestion des relations avec la clientèle SAP CRM dans lequel la solution conserve un dossier détaillé du véhicule et du profil du propriétaire. À la lumière de ces renseignements, et d'autres paramètres recueillis au moment du passage, le système de SITI calcule les frais de péage et les transmet (par le biais d'IBM WebSphere^{MD} MQ, l'intergiciel de base de la solution) à la fonctionnalité SAP FI-CA, qui émet alors une facture contre le compte de péage prépayé du client ou pour être acquittée par le client dans un des points de ventes ou en ligne (PÉS).

Outre l'intégration des différents systèmes mentionnés précédemment, la solution doit supporter la fonction « Clearing house » de QML, de même que les échanges avec divers partenaires externes, tels que : les points de ventes, les institutions financières, les relevés d'activités commerciales.

De plus, l'intégration fonctionnelle devait tenir compte des besoins et exigences administratives et opérationnelles des cinq entités légales qui constituent la société mère Queensland Motorways Limited (Queensland Motorways Limited, Logan Motorway Company Limited, Port Motorway Limited, The Gateway Bridge Company Limited et Queensland Motorways Management Pty Ltd) font partie de la portée organisationnelle des principales opérations financières.

L'équipe d'intégration fonctionnelle IBM a orienté, conseillé et soutenu les ressources de QML dans l'implantation des processus opérationnels et de la solution globale les supportant. Ainsi, l'équipe d'IBM a dirigé toutes les activités des phases de conception, réalisation et déploiement de l'ensemble des composants de la solution. Plus précisément, le travail collaboratif des équipes de QML et d'IBM a permis de partager les besoins d'affaires QML et les expertises IBM et, par conséquent, de :

- Concevoir la vision et les spécifications globales de la solution basées sur les processus opérationnels;
- Élaborer la stratégie de déploiement, le calendrier et la portée de chaque livraison;
- Réaliser les prototypes et preuves de concept à valider/approuver;
- Arrimer les besoins d'affaires, les processus opérationnels et les requis informationnels aux fonctionnalités de la solution SAP;
- Identifier, analyser et solutionner les écarts;
- Identifier les points d'intégration systémiques et coordonner les travaux d'arrimage avec les différents départements QML et les partenaires;
- Définir les cas d'utilisation, les règles d'affaires et les spécifications détaillées de la solution;
- Personnaliser certaines interfaces utilisateurs, plus particulièrement les interfaces dédiées à la clientèle (PÉS);
- Paramétrer et configurer la solution conformément aux processus et règles d'affaires, aux flux de travail, aux rôles et responsabilités et aux requis en termes d'informations de gestion;
- Collaborer aux travaux de conversion en identifiant les données sources requis par la solution cible et, le cas échéant, les règles de transformation;
- Participer aux essais de conversion, à l'analyse des rejets et de leurs résolutions;
- Superviser les essais unitaires et fonctionnels;
- Élaborer les cas et scénarios d'essais intégrés et d'acceptation;
- Participer à l'élaboration de la stratégie et de la planification de la gestion du changement;
- Supporter la rédaction et l'élaboration du matériel de formation;
- Accompagner et soutenir activement les utilisateurs lors du déploiement de la solution et de la période post-implantation.

La portée de l'intégration fonctionnelle des processus de ressources financières, matérielles et humaines dédiés au support des opérations comprend les fonctionnalités de la suite progiciel SAP ERP, soit :

- Établissement de la structure d'entreprise :
  - Entités légales/fusions,
  - Cadre de la comptabilité opérationnelle et de gestion,
  - Structures logistiques des intrants et extrants;
- Achats :
  - Produits inventoriés/non inventoriés, services, immobilisations,
  - Réquisitions d'achat,
  - Commandes,
  - Réceptions de marchandises,
  - Traitement des factures,
  - Traitement des retours,
- Comptes créditeurs :
  - Création/maintenance de fournisseurs,
  - Traitement des factures avec ou sans bon de commande,
  - Traitement de factures de cartes de crédit,
  - Remboursement des employés,
  - Traitement des paiements,
  - Modalités de paiements;
- Services bancaires :
  - Gestion de comptes bancaires,

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Registre de chèques (chèques manuels) et transfert électronique de fonds (TEF),
- Gestion de devises étrangères;

- Établissement de budgets d'investissement et d'exploitation :
- Grand livre général,
  - Plan comptable,
  - Rapprochements bancaires,
  - Comptabilité interentreprises,
  - Rapports de conformité,
  - Saisie de données pour toutes les exigences fiscales,
  - Production de relevés d'activités commerciales pour la TPS,
  - Traitement du journal général (types de documents multiples),
  - Activités de clôture de période,
  - Activités de clôture de fin d'année financière;
- Comptabilité des actifs :
  - Création d'actifs,
  - Aliénation des actifs,
  - Transfert des actifs,
  - Dépréciation/Amortissement,
  - Réduction de valeur,
  - Réévaluation des actifs,
  - Vente d'actifs,
  - Radiation d'actifs;
- Comptabilité de gestion :
  - Centres de coûts,
  - Centres de profits (profits et pertes),
  - Commandes internes,
  - Planification, établissement de budgets et de prévisions, suivis et contrôles budgétaires;
- Automatisation du flux de travail :
  - Approbation de bons de commande,
  - Approbation de factures.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.14.3 Expérience des « team leads » en intégration fonctionnelle (60 %)

En fonction du regroupement de processus proposé par l'alliance dans l'approche préconisée, l'alliance identifie pour chaque équipe[7] un (1) conseiller à titre de « team lead » en intégration fonctionnelle. Elle identifie également pour chaque équipe fonctionnelle deux (2) « team leads » de relève. L'évaluation portera sur chacun de ces conseillers.

Chacun des conseillers proposés est évalué en fonction de son expérience, de la pertinence des mandats qu'il a réalisés et de sa capacité à assumer les responsabilités attribuées à un « team lead ». Ces responsabilités sont :

- Fournir un complément d'expertise des pratiques d'affaires (meilleures pratiques), du cadre méthodologique et des outils, gabarits, accélérateurs;
- Coordonner, au sein de l'équipe, l'apprentissage de la méthodologie, outils, gabarits, accélérateurs. Effectuer du transfert de connaissances;
- Fournir une expertise spécifique de gestion et agir comme chef de projet de l'équipe dans laquelle il œuvre : planification des travaux, estimation des efforts, assignation des ressources, comparaisons avec des projets similaires, etc., en fonction des besoins et des impératifs;
- Encadrer et participer à la réalisation des biens livrables;
- Mettre en œuvre et appliquer des mécanismes d'assurance-qualité pour les livrables produits;
- Assister les gestionnaires dans la prise de décision judicieuse concernant tous les aspects du programme;
- Soutenir la résolution des enjeux;
- Agir comme facilitateur lors de rencontres d'équipe et d'ateliers de travail.

L'alliance doit compléter la **Grille sommaire d'expérience des « team leads »** en intégration fonctionnelle pour chaque conseiller proposé, et ce, pour chaque équipe présente dans sa proposition de découpage initial des équipes fonctionnelles (approche préconisée – voir note de bas de page).

Elle doit faire valoir la capacité de chacun des conseillers proposés à assumer les responsabilités de « **team lead** ». Elle doit décrire les mandats dans lesquels chacun a assumé ces rôles et fournir les coordonnées de personnes contacts pouvant corroborer ces expériences et fournir son appréciation des services rendus.

L'alliance doit également compléter la **Grille d'évaluation des « team leads » en intégration fonctionnelle**.

Elle doit démontrer que chacune des candidatures proposées satisfait ou dépasse l'ensemble des facteurs ci-après en fonction du regroupement de processus et des progiciels et composants de la solution qui leur sont associés dans le tableau de la section « Approche préconisée »'' en intégration fonctionnelle.

Dans le cas où elle utilise une équivalence, elle doit faire la démonstration claire de la justesse de cette équivalence et pourquoi elle devrait être considérée comme telle lors de l'évaluation.

- Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.
- Dans le cadre de ses réalisations antérieures, il a réalisé les activités et les biens livrables :
  - de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support post-implantation;
  - concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille;
  - impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.
- Il a réalisé au moins un (1) mandat pendant une période minimale de vingt-quatre (24 mois) qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.
- Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.

L'alliance pourra bonifier sa réponse en démontrant que:

[7] **Note importante** : Le nombre de « team leads » requis est tributaire du regroupement de processus proposé par l'alliance.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Le conseiller a réalisé un (1) des deux (2) types de mandat suivant :
  - Élaboration d'une stratégie globale de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée;
  - Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée.

Au niveau des *« team leads »* en intégration fonctionnelle, des entrevues seront réalisées et des vérifications de références pourraient être effectuées.

Le résultat de ces entrevues et vérifications de références sera considéré dans l'appréciation globale du critère **Expérience des « *team leads* » en intégration fonctionnelle**.

Les sujets abordés seront en lien avec les grilles produites, le CV déposé ainsi que sur la qualité du français et la capacité de chacun à démontrer ses compétences, son apport au projet et son engagement.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.2 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration fonctionnelle

N° équipe : SP2.1 **Regroupement de processus :**
1. Gérer la relation avec les usagers
7. Gérer la relation avec les partenaires

Conseiller proposé : M. Dominique Paquay **Principal** ☒ **Relève** ☐ **Certifications obtenues :**

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Gestion du changement	Années d'expérience :	☐ Intégration technologique	Années d'expérience :
☐ Communication	Années d'expérience :	☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : Vingt-et-un (21) ans
☐ Formation	Années d'expérience :	☒ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : Douze (12) ans
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration fonctionnelle :

M. Paquay compte plus de vingt et une (21) années d'expérience en intégration fonctionnelle des solutions de progiciel de gestion intégré (PGI), dont douze (12) à titre de team lead ou de gestionnaire pour les mise en œuvres de SAP. Il a été impliqué dans plusieurs mandats dans tous les aspects de la mise en œuvre du progiciel, depuis la réingénierie de processus et la conception jusqu'à la gestion de programme. Il dispose d'une solide expérience dans les modules SD (Vente & Distribution), MM (Gestion du matériel), et au niveau de l'intégration avec les modules financiers. Il a également mis en place et géré plusieurs projets SAP CRM (Customer Relationship Management – Gestion de la relation client).

1. RESOlution/Produits forestiers Résolu

Ce projet consiste à améliorer l'ensemble des processus d'affaires par le biais de la mise en place de la solution SAP. Le client est un leader mondial dans l'industrie des produits forestiers offrant une grande variété de produits, notamment du papier journal, des papiers spéciaux, de la pâte commerciale et divers produits du bois. La société possède ou exploite 40 usines de pâtes et papiers et de produits du bois aux États-Unis, au Canada et en Corée du Sud. La compagnie exploite aussi des actifs de production d'énergie au Canada.

Le remplacement de la plateforme technologique demeure un élément important pour soutenir la croissance de l'entreprise. LGS/IBM participe activement à ce programme par l'entremise de divers projets : déploiement du gabarit SAP à travers les usines, projet d'optimisation de la maintenance, mise en place d'un Centre de Tests (TCoE).

M. Paquay a travaillé en tant que *team lead* en intégration fonctionnelle. Il a géré les activités d'une équipe de dix (10) personnes dans toutes les phases (analyse, conception, tests, déploiement et support) du projet. Il a notamment agi sur le plan des implantations dans les usines. L'implantation par unité de production se faisant usine par usine, il convient notamment de veiller à minimiser l'impact des nouvelles implantations sur les usines qui utilisent déjà la solution. M. Paquet était entre autres responsable d'établir le périmètre du projet, d'élaborer la planification détaillée et d'assurer le suivi des activités. Il avait la charge de la production et de la présentation des états d'avancement; de l'élaboration des stratégies et des améliorations à apporter à la méthodologie utilisée, selon le contexte du projet.

2. Fibre/Cascade

Ce projet consiste à procéder à une transformation complète des processus d'affaires de la compagnie à travers les trois unités d'affaires principales d'Amérique du Nord. L'objectif premier demeure l'implantation du progiciel SAP à travers plus de 70 usines de Cascades. Un second objectif concerne l'intégration et la normalisation des multiples axes de travail au sein de Cascades (RH, Finance, Supply Chain) par la mise en place d'une organisation de services partagés pour gérer les trois (3) axes de travail.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

M. Paquay a travaillé en tant que *team lead* en intégration fonctionnelle. Il a géré directement une équipe d'environ soixante (60) personnes dans toutes les phases (analyse, conception, tests, déploiement et support) de mise en place pour les nouvelles usines tout en minimisant l'impact sur les usines qui utilisent déjà la solution. Il était entre autres responsable d'établir le périmètre du projet, de l'élaboration de la planification détaillée et du suivi des activités, de la production et de la présentation des états d'avancement et de l'élaboration des stratégies et des améliorations à la méthodologie.

3. Muskegon/Pratt & Whitney Canada

Ce projet avait pour but l'élaboration d'une solution SAP pour répondre aux exigences de la division *Solutions des Composantes* de Pratt & Witney Canada. Cette division était la seule à ne pas utiliser jusqu'alors. L'objectif était donc d'intégrer un modèle d'affaires complètement différent à une solution déjà existante dans SAP. Les opérations de cette unité d'affaires sont également globales avec des bureaux et des entrepôts partout à travers le monde.

M. Paquay a travaillé en tant que *team lead* en intégration fonctionnelle pour toutes les phases du projet, de la conception jusqu'à la mise en production et support du nouveau système information pour cette usine. Il a géré une équipe de 30 ressources responsables de la définition des processus d'affaires, du design de la solution, de la conception des spécifications fonctionnelles et de l'élaboration des procédures de travail du déploiement de la solution. Dans ce cadre, il était entre autres responsable d'établir le périmètre du projet, de l'élaboration de la planification détaillée et du suivi des activités, de la production et de la présentation des états d'avancement, de l'élaboration des stratégies et des améliorations à la méthodologie.

4. SAP Global Template Roll/Caterpillar

Ce projet consiste à une mise en œuvre globale d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur SAP. Il a impliqué 500 personnes dans trois (3) pays à travers le monde. Ce mandat spécifique consiste à déployer la Solution SAP modèle global (SAP Globale Template) à deux (2) sites au Canada, à Toronto et à Laval. Le programme a mis en œuvre une transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques avec l'élaboration des orientations et de la stratégie globale de la solution informationnelle.

M. Paquay a travaillé en tant que *team lead* en intégration fonctionnelle de la solution SAP où il a géré les activités d'une équipe de vingt (20) ressources. Ses responsabilités incluent entre autres la conception du plan de travail, la gestion des RH, la planification des ateliers de travail et des tests intégrés, la gestion du périmètre de projet, la gestion des risques et des enjeux du projet, la bonne communication entre les équipes de travail locales, régionales et globales.

5. Intégration CRM/Conair

Ce projet consiste à mettre en place le module CRM4.0 Mobile Sales de SAP (gestion des relations avec la clientèle mobile).

M. Paquay a travaillé en tant que *team lead* d'une équipe de douze (12) personnes incluant des ressources responsables de la conception de la solution mobile des ventes, de sa mise en production et du support post-implantation.

6. Intégration CRM/Aventis

Ce projet consiste à mettre en place le module CRM de SAP (gestion des relations de la clientèle) pour une compagnie mondiale dans le domaine pharmaceutique.

M. Paquay a travaillé en tant que *team lead* de l'équipe de gestion des contrats et processus de vente du module CRM de SAP. Sa responsabilité était de gérer de l'équipe dans l'exécution des tâches de la conception jusqu'à la mise en production et le support de l'application.

7. Harmonie/Hydro-Québec

Ce projet visait la mise en place de la plupart des modules du système SAP R/3. Le projet a touché plus de 6 000 utilisateurs et remplacé au-delà de 150 autres systèmes informatisés. Il comprenait la fusion de différents environnements de BI SAP et l'amélioration de la solution financière du client. Les principaux systèmes SAP impliqués sont SAP BackOffice, portail CRM et BI. L'envergure du projet couvrait les modules financiers, la gestion des achats, la gestion des inventaires, la gestion de l'entretien des véhicules, les ventes et les ressources humaines.

M. Paquay a travaillé en tant que *team lead* pour l'équipe des processus « ventes et distribution/comptes débiteurs » sur l'ensemble des phases du projet, soit depuis la conception jusqu'au support post-implantation. Il a également fourni une formation à l'équipe de mise en œuvre. En tant que *team lead*, il a été impliqué dans la planification du projet, et était en charge d'assurer le respect des objectifs et de réaliser le suivi du plan de projet. Il a assuré la direction et la coordination des efforts déployés par les analystes d'affaires (assigner les tâches et responsabilités, agir comme formateur et entraîneur). M. Paquay était responsable d'évaluer les besoins de l'entreprise et de les traduire en fonctionnalités SAP (élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution). Il était également responsable qualité, assurant la validation/approbation de tous les livrables « User-sorties » et mise en production pour les modules SD/MM/FI/CO.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration fonctionnelle (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Dominique Paquay						**Principal ☒ Relève ☐**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet/Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	2	☐	☐	40 M$	D : 01-2015 F : 07-2015	7	SAP ECC: ECM, BW, Solman, PI, FI-CO, PM, MM, SD, BPC. Magic, Greycon,	Projet : 60 a-p. I.F. : 6 a-p.	Titre **: RESOlution/Produits forestiers Résolu** Nature des interventions réalisées : • Établir le périmètre du projet; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH et assignation des tâches; • Suivi régulier du statut de déploiement et report à la direction; • Modification des stratégies et méthodologie; • Registres financiers et gestion contractuelle; • Rapports pour les instances décisionnelles.
2	3	☐	☐	80 M$	D : 09-2014 F : 08-2015	12	SAP ECC (FICO, PP, SD, MM, WM, APO)	Projet : 75 a-p. I.F. : 8 a-p.	Titre **: Fibre/Cascade** Nature des interventions réalisées : • Établir le périmètre du projet; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH et assignation des tâches; • Suivi régulier du statut de déploiement et report à la direction; • Modification des stratégies et méthodologie; • Registres financiers et gestion contractuelle; • Rapports pour les instances décisionnelles.
3	4	☐	☐	4 M$	D : 09-2013 F : 08-2014	12	SAP ECC. FI-CO, MM, SD, WM, BW, CS.	Projet : 30 a-p. I.F. : 3 a-p.	Titre **: Muskegon/Pratt&Wittney Canada** Nature des interventions réalisées : • Établir le périmètre de travail; • Élaboration des processus d'affaires; • Design de la solution, arrimage avec les règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail; • Identification des besoins en ressources humaines; • Élaboration des besoins de sécurité; • Arrimage avec les règles de gestion;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Dominique Paquay						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Test intégrés et résolution d'enjeux; • Mise en production et support de la solution.
4	8	☐	☐	50 M$	D : 09-2010 F : 12-2011	16	SAP globale Template (SD, FI-CO, MM, LE, PP, PM)	Projet: 900 a-p. I.F : 30a-p.	Titre **: SAP Global Template Roll Out - Match/Caterpillar** Nature des interventions réalisées : • Établir le périmètre de travail; • Élaboration des processus d'affaires; • Design et conception de la solution; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Révision du matériel de formation; • Élaboration des besoins de sécurité; • Arrimage avec les règles de gestion; • Test intégrés et résolution d'enjeux; • Mise en production; • Support post implantation de la solution.
5	14	☐	☐	10 M$	D : 02-2005 F : 09-2005	8	SAP CRM	Projet : 7 a-p. I.F. : 5 a-p.	Titre **: Intégration CRM** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Élaboration du périmètre du projet; • Processus d'affaires et règles (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Indicateurs de gestion; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Dominique Paquay						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet/Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
6	15	☐	☐	6 M$	D : 09-2003 F : 03-2004	7	SAP CRM	Projet : 5 a-p. I.F. : 5 a-p	Titre **: Intégration CRM** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Élaboration du périmètre du projet; • Processus d'affaires et règles (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Indicateurs de gestion; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Support post implantation.
7	26	☒	☐	20-50 M$	D : 04-1997 F : 05-1999	26	SAP ECC (FI, CO, SD, MM) BI, CRM	Projet : 220 a-p. I.F. : 30 a-p.	Titre **: Harmonie/Hydro Québec** Nature des interventions réalisées : • Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution; • Planification détaillée et suivi des activités; • Processus d'affaires et règles (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Indicateurs de gestion; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Support post implantation.

Références associées à chacun des mandats identifiés

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Dominique Paquay			Principal ☒ Relève ☐		
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Produits forestiers Résolu	Luc Theriault	CIO	Non disponible	Non disponible
2	Cascades	Martin Gauthier	Directeur CEE Technologie	Non disponible	Non disponible
3	Pratt&Wittney Canada	Dominic Varvaro	Directeur Exécutif	Non disponible	Non disponible
4	Caterpillar	Richard Darragh	Directeur Operations	Non disponible	Non disponible
5	Conair	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible
6	Aventis	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible
7	Hydro-Québec	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible

Conseiller proposé :	Principal ☒ Relève ☐
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Directeur de projet senior – Pratique SAP Services d'affaires mondiaux / IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille d'évaluation des « team leads » en intégration fonctionnelle : Relation avec les usagers

No équipe : SP2.1 **Regroupement de processus :**
1. Gérer la relation avec les usagers
7. Gérer la relation avec les partenaires

Conseiller proposé : M. Dominique Paquay **Principal ☒** **Relève ☐**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : Dominique Paquay	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 **Autre information pertinente** M. Paquay a agi à titre de *team lead* d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période de douze (12) ans dans dix-huit (18) mandats différents. Parmi ces mandats, sept (7) sont décrits ci-avant, au cours desquels M Paquay a été *team lead* d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période de quatre-vingt-huit (88) mois. Chacun de ces mandats étaient des projets majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI, à savoir la suite SAP proposée par l'alliance.
Dans le cadre de ses réalisations antérieures, il a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support postimplantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 2, 3, 4, 7 **Autre information pertinente** Dans le cadre de quatre (4) réalisations antérieures décrites ci-avant, M. Paquay a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison, soit de la conception au support postimplantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Dominique Paquay	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a réalisé au moins un (1) mandat pendant une période minimale de vingt-quatre (24 mois) qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.	No des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)
	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
	Autre information pertinente
	M. Paquay a réalisé sept (7) mandats pendant une période de quatre-vingt-huit (88) mois, qui exigeaient de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise. Parmi ces mandats majeurs, le mandat #7 décrit ci-avant avait une durée de vingt-six (26) mois.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
	Autre information pertinente
	Au cours des sept (7) mandat décrits ci-avant, M Paquay a utilisé la méthodologie Ascendant, préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs liés à Ascendant, Template Rollout, Globale template.

Conseiller proposé : Dominique Paquay	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a réalisé un (1) des deux (2) types de mandat suivants : • Élaboration d'une stratégie globale de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée; • Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	2, 3, 4, 7
	Autre information pertinente
	M. Paquay a réalisé quatre (4) mandats décrits ci-avant, du type suivant : élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.2 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration fonctionnelle

N° équipe : SP2.1 **Regroupement de processus :**
1. Gérer la relation avec les usagers
7. Gérer la relation avec les partenaires

Conseiller proposé : Mme Brigitte Salomoni **Principal ☐** **Relève ☒** **Certifications obtenues :**

SAP ECC6 : Modules MM & SD (Certification SD R/3 3.X en 1997)
SAP CRM : Sales, E-Sales

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☒ Gestion du changement	Années d'expérience : vingt (20) ans	☐ Intégration technologique	Années d'expérience :
☐ Communication	Années d'expérience :	☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : vingt-cinq (25) ans
☐ Formation	Années d'expérience :	☒ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : vingt (20) ans
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration fonctionnelle :

Mme Salomoni possède plus de vingt-cinq (25) années d'expérience en intégration fonctionnelle, dont vingt (20) années avec SAP incluant quinze (15) années comme team lead dans les domaines de la gestion de la relation client, vente et distribution (soutien à la prestation de services) et e-commerce. Elle a notamment participé aux projets suivants qui ont donné lieu à la mise en œuvre des implantations SAP :

1. **Projet Crystal/Orangina Schweppes**

Ce projet d'intégration et de déploiement de la solution SAP a donné lieu à la création du modèle de solution SAP pour un déploiement en France suivant le modèle de la compagnie basée en Angleterre. Il s'agit d'un projet SAP avec de nombreux modules qui couvrent les processus métier tels que la gestion de la relation client, les finances et la comptabilité, la gestion des matériaux (stock), le soutien à la prestation de services, la logistique, la tarification, la gestion d'entrepôt et la planification de la production. Le système est fortement intégré avec le reste de l'écosystème applicatif de la société.
À titre de Team Lead SAP CRM (CRM, TPM, Pricing, Sales & Distribution), Mme Salomoni a été responsable de coordonner les activités d'une équipe mixte de clients et d'employés d'IBM (huit personnes) pour la construction d'une solution SAP pour sept (7) entités européennes du groupe Orangina-Schweppes.

2. **Projet GRP/Groupe ALLIANZ**

Ce projet a consisté à mettre en place un noyau comptable reposant sur le progiciel SAP pour les métiers finance, contrôle de gestion et achats.
À titre de conseillère experte, Mme Salomoni a participé au déploiement du noyau SAP ECC du Groupe Allianz pour la France (module SD, facturation) et la phase 2 (module MM, processus d'Achat et module SD, Facturation sur charges réelles). Elle est également intervenue pendant un (1) an comme conseillère experte SAP SD pour concevoir et mettre en œuvre la solution de facturation intersociétés pour la branche Allianz Global Assistance (douze sociétés en France et en Autriche).

3. **Projet TOPASE/Servair**

Intégration SAP Finance et Logistique

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Ce projet avait pour objectif d'uniformiser les flux financiers et la chaîne logistique de la société Servair, filiale du groupe Air France responsable de la préparation de la restauration à bord des avions et de l'approvisionnement des avions (16 division en France, 30 sociétés, 500 utilisateurs).
Mme Salomoni est intervenue comme Team Lead Tests et Formation. À ce titre, elle a coordonné les essais d'intégration avec l'équipe de huit (8) conseillers IBM, les utilisateurs client et elle a fourni une assistance externe à la maîtrise d'ouvrage. Elle a également encadré et suivi la production du matériel de formation, défini les cursus et organisé les sessions de formation.

4. Déploiement SAP/AMCOR

Ce projet correspondait au déploiement pour deux (2) usines en France, d'un noyau SAP Européen intégrant les modules qui couvrent les processus métier tels que la finance et la comptabilité, la gestion des matériaux (stock), le soutien à la prestation de services, la logistique, la gestion d'entrepôt, la gestion de la qualité, et la planification de la production.
Mme Salomoni était Team Lead en intégration fonctionnelle pour les achats, les ventes et la gestion des stocks, lors de la phase d'analyse d'écarts au démarrage. À ce titre, elle a encadré une équipe de cinq (5) conseillers IBM pour la mise en œuvre des modules SAP SD, MM et HUM ainsi que leur intégration avec les modules de production et de qualité (PP, QM).

5. Intégration et déploiement SAP CRM/NextiraOne

Le but de ce projet consistait au déploiement en France et en Allemagne de la solution SAP Européenne de NextiraOne. Le périmètre fonctionnel couvre la gestion de la relation client, le service client et les processus de BackOffice en soutien à la prestation de services, la gestion du matériel, de la finance/comptabilité et de l'intelligence d'affaires (BI), notamment sur le plan de l'analytique et de l'entreposage de données.
Mme Salomoni a travaillé en tant que team lead du domaine CRM Ventes pour la transformation des processus de vente, de services et de support à l'organisation (BackOffice). À ce titre, elle a encadré une équipe de cinq (5) conseillers experts pour la mise en œuvre des modules CRM ainsi que leur intégration avec les modules de SAP ECC SD et CS.

6. Intégration SAP CRM/Dassault Falcon Services

Ce projet consistait à concevoir et à mettre en œuvre une solution fondée sur SAP CRM pour couvrir les processus de vente et de commerce en ligne de la division ATI.
Mme Salomoni a travaillé en tant que team lead du domaine CRM. À ce titre, elle a encadré une équipe de conseillers pour la mise en œuvre des modules CRM ainsi que leur intégration avec les modules SAP SD.

7. Intégration SAP MRO

Ce projet consistait à définir, concevoir et déployer une solution SAP pour les services de maintenance dans l'industrie Aéronautique et Défense.
Mme Salomoni a travaillé en tant que *team lead* du domaine ventes. À ce titre, elle a encadré une équipe de conseillers pour la mise en œuvre des modules SAP SD ainsi que leur intégration avec les modules de SAP FI-CO.

8. Intégration SAP/LVMH

Ce projet consistait à implanter SAP dans la branche Parfum du groupe LVMH, multinationale dans l'industrie des produits de luxe.
Mme Salomoni a travaillé en tant que team lead du domaine Ventes. À ce titre, elle a encadré une équipe de conseillers pour la mise en œuvre des modules SAP SD ainsi que leur intégration avec les modules de SAP FI-CO. Elle a participé à toutes les phases de l'implantation depuis la conception générale de la solution jusqu'au support utilisateurs post implantation.

9. Refonte de la solution SAP/Péchiney-Alcan

Ce projet a consisté à analyser le fonctionnement d'un système SAP défectueux pour permettre une réimplantation de la solution. Une fois le nouveau système stabilisé, un chantier de filialisation d'une entité a été mené.
À titre de team lead du domaine Ventes, Mme Salomoni a dirigé une équipe de conseillers dans l'analyse et son interprétation, la correction des solutions d'architecture et la révision complète du paramétrage de la solution SAP. Elle a également dirigé les activités de formation des équipes client afin de les rendre autonomes dans la maintenance évolutive de la solution SAP.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration fonctionnelle (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Brigitte Salomoni						**Principal ☐ Relève ☒**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribution du conseiller (nbre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☐	☐	---	D : 10-2013 F : 03-2016	27	SAP CRM SAP ECC, Module FI, CO, PS, MM, PP, QM, SD SAP BI, BPC Success Factor	Projet : 60 a-p. I.F. : 30 a-p.	Titre : **Projet Crystal/Orangina Schweppes** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Processus d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Indicateurs de gestion; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Révision du matériel de formation.
2	2, 3, 4	☐	☒	---	D : 04-2011 F : 09-2013	22	SAP ECC Module FI, CO, PS, GRC SAP SRM, SAP BI, SAS IBM InfoSphere DataStage	Projet : 200 a-p. Équipe I.F : 80 a-p.	Titre : **Projet GRP/Groupe ALLIANZ** Nature des interventions réalisées : • Processus d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production.
3	5	☐	☐	---	D : 01-2011 F : 04-2011	4	SAP ECC (FI, CO, MM, PP, SD, applications	Projet : 60 a-p. Équipe I.F : 16 a-p.	Titre : **Projet Topaze/Servair** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Brigitte Salomoni						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribution du conseiller (nbre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
							mobiles) EPM (BPC, PCM) OpenText		• Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Élaboration du matériel de formation.
4	6	☐	☐	---	D : 10-2009 F : 12-2010	15	SAP ECC5.0 FI, CO, SD, MM, WM, HUM, PP, QM	Projet : 100 a-p. Équipe I.F : 60 a-p.	**Titre : Déploiement SAP / AMCOR** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Processus d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production.
5	9	☐	☐	---	D : 07-2006 F : 05-2008	23	SAP CRM SAP R/3 4.7 FI, CO, SD, MM SAP BW	Projet : 150 a-p. Équipe I.F : 50 a-p.	**Titre : Implémentation et déploiement SAP CRM/NextiraOne** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Révision du matériel de formation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Brigitte Salomoni						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribution du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
6	10	☐	☐	---	D : 06-2004 F : 01-2006	20	SAP CRM 3.1 SAP R/3 3.1	Projet : 60 a-p. Équipe I.F : a-p.	Titre : **Implémentation SAP CRM/Sagem Communications** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Processus d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Révision du matériel de formation.
7	11	☐	☐	---	D : 02-2003 F : 06-2004	17	SAP R/3 4.7 FI, CO, SD, MM, PM SAP BW	Projet : 80 a-p. Équipe I.F : 40 a-p.	**Titre : Implémentation SAP MRO / Dassault Falcon Services** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Processus d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Révision du matériel de formation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Brigitte Salomoni						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribution du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
8	13	☐	☐	---	D : 02-2001 F : 09-2002	20	SAP R/3 4.6 FI, CO, SD, MM SAP BW	Projet : 100 a-p. Équipe I.F : 60 a-p.	**Titre : Implantation SAP / LVMH** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Processus d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Révision du matériel de formation.
9	16, 17	☐	☐	---	D : 01-1999 F : 06-2000	19	SAP R/3 3.1 FI, CO, SD, MM, PP SAP BW	Projet : 200 a-p. Équipe I.F : 120 a-p.	**Titre : Refonte de la solution SAP / Péchiney-Alcan** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Processus d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Révision du matériel de formation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Brigitte Salomoni			**Principal ☐ Relève ☒**		
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Orangina Schweppes	Charles Marais	Directeur de programme	françois.dupont-champion@fr.ibm.com	+33 6 72 91 81 92
2	Groupe ALLIANZ	Philippe Robin	Exécutif IBM	françois.dupont-champion@fr.ibm.com	+33 6 72 91 81 92
3	Servair	Ludovic Blay	Directeur de programme (Air France)	françois.dupont-champion@fr.ibm.com	+33 6 72 91 81 92
4	AMCOR	Olivier Neau	Directeur TI	françois.dupont-champion@fr.ibm.com	+33 6 72 91 81 92
5	NextiraOne	Jean-Jacques Berthelon	VP Finances et TI	françois.dupont-champion@fr.ibm.com	+33 6 72 91 81 92
6	Sagem Communications	Non disponible	Non disponible	françois.dupont-champion@fr.ibm.com	+33 6 72 91 81 92
7	Dassault Falcon Services	Non disponible	Non disponible	françois.dupont-champion@fr.ibm.com	+33 6 72 91 81 92
8	LVMH	Non disponible	Non disponible	françois.dupont-champion@fr.ibm.com	+33 6 72 91 81 92
9	Pechiney (Alcan)	Non disponible	Non disponible	françois.dupont-champion@fr.ibm.com	+33 6 72 91 81 92

Conseiller proposé : Brigitte Salomoni	**Principal ☐ Relève ☒**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseillère en intégration de solution PGI – services d'affaires mondiaux/IBM France	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille d'évaluation des « team leads » en intégration fonctionnelle

No équipe : SP2.1 **Regroupement de processus :**
1. Gérer la relation avec les usagers
7. Gérer la relation avec les partenaires

Conseiller proposé : Mme Brigitte Salomoni **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : Brigitte Salomoni	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 **Autre information pertinente** Mme Salomoni a agi à titre de *team lead* d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période de cent quarante-cinq (145) mois dans huit (8) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI. Dans chacun des huit (8) cas, la suite PGI utilisée était la Suite SAP.
Dans le cadre de ses réalisations antérieures, il a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support postimplantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9 **Autre information pertinente** Dans le cadre de ses réalisations antérieures, soit dans chacun des huit (8) mandats présentés ci-avant, elle a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support postimplantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée. Mme Salomoni dispose également de plusieurs années d'expérience dans les domaines de l'assurance (Groupama, Assurance Maladie, Mutuaide, Fédération nationale des mutuelles de France, Winterthur) et dans le secteur public français (armée, assurance maladie).

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Brigitte Salomoni	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a réalisé au moins un (1) mandat pendant une période minimale de vingt-quatre (24 mois) qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1 **Autre information pertinente** Mme Salomoni a réalisé un (1) mandat décrit ci-avant, pendant une période de vingt-sept (27) mois qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 3 **Autre information pertinente** Mme Salomoni a utilisé la méthodologie « Ascendant SAP basée sur SAP ASAP » préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.

Conseiller proposé : Brigitte Salomoni	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a réalisé un (1) des deux (2) types de mandat suivants : • Élaboration d'une stratégie globale de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée; • Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** N/A **Autre information pertinente** N/A

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.2 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration fonctionnelle

N° équipe : SP2.1 **Regroupement de processus :**
1. Gérer la relation avec les usagers
7. Gérer la relation avec les partenaires

Conseiller proposé : Mme Annabelle Legros **Principal ☐** **Relève ☒** **Certifications obtenues :**

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Gestion du changement	Années d'expérience :	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : Deux ans et demi (2,5) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : Deux ans et demi (2,5) ans
☐ Formation	Années d'expérience :	☐ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☒ Autre : Système de contrôle de gestion	Années d'expérience : Dix-sept (17) ans

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration fonctionnelle :

Mme Legros cumule près de vingt (20) années d'expérience en gestion financière avec la mise en place de systèmes de contrôle de gestion ainsi que la sélection et l'implantation de progiciels de gestion intégré (PGI ou ERP). Elle est une ressource multidisciplinaire qui possède d'excellentes compétences en : analyse des besoins, contrôle interne, amélioration des processus d'affaires, planification, conception et mise en place de nouvelles structures administratives, documentation et rédaction de procédures, implantation de systèmes comptables, pilotage des systèmes, ainsi qu'en préparation des états financiers et des dossiers de vérification.

1. Rénovation des systèmes financiers/SAAQ

Ce projet s'inscrit dans le cadre du plan de pérennité des solutions d'affaires pour moderniser ses services à la clientèle.

Mme Legros participe d'abord à la réalisation d'analyses d'affaires afin de dégager les pistes de transformation par rapport à la situation actuelle pour la gestion des sommes dues, soit l'intégralité du volet financier du plan. Dans un second temps, elle accompagne l'équipe d'expert métiers dans le processus de demande d'information en matière de progiciels de gestion intégré pouvant répondre aux besoins de la rénovation corporative du domaine financier de la Société. Elle est responsable d'organiser et de présider les ateliers de travail pour recenser les préoccupations des parties prenantes, gérer le suivi des biens livrables, rédiger les sommaires exécutifs et les présenter au comité de gouvernance du projet, réviser les critères des grilles de fonctionnalités à insérer dans la demande d'information aux fabricants de progiciels de gestion financière, analyser les réponses des fabricants – volet affaires, présenter une synthèse des résultats et rédiger un sommaire exécutif des forces et faiblesse de chaque solution présentée.

2. Facturation des municipalités et autres / SAAQ

Ce projet consiste à mettre en place le module SD (vente et distribution) du système SAP pour réaliser sa facturation des municipalités et des entreprises auprès de 2 500 clients.

Mme Legros a notamment été responsable d'analyser les données de facturation issues de SAP, d'identifier les écarts entre SAP et le système de facturation en vigueur (GCC-MICRO), de déterminer les correctifs à apporter, de réaliser les essais des nouvelles fonctions système et de participer à l'implantation de la solution.

3. Implantation SAP / R3D Conseil Inc.

Ce projet consiste à revoir ses processus d'affaires en vue de se doter d'outils de gestion intégrés, efficients et performants. Il a donné lieu à l'implantation des modules CRM, Finances, Gestion des fournisseurs, Ressources humaines et Gestion de projets de SAP Business by Design.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Mme Legros vient compléter l'équipe de projet SAP pour analyser les impacts et formuler les recommandations pour réaliser la migration des immobilisations dans le nouveau système. Elle est notamment responsable de définir les besoins, d'identifier les écarts entre SAP et le système en vigueur, de déterminer les correctifs à apporter, de réaliser les essais des nouvelles fonctions système et de participer à l'implantation de la solution.

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration fonctionnelle (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Annabelle Legros						**Principal ☐ Relève ☒**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (nbre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	12	☒	☐	1 M$	D : 11-2013 F : 10-2014	12	N/A	Projet : 5 a-p. I.F. : 5 a-p.	**Rénovation des systèmes financiers/SAAQ** Nature des interventions réalisées : • Processus d'affaires (hiérarchie et design); • Révision des critères des grilles de fonctionnalités à rencontrer; • Analyse des réponses – volet affaires • Identification des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.).
2	11	☒	☐	3 M$	D : 09-2012 F : 10-2013	12	SAP SD	Projet : 12 a-p. I.F. :10 a-p.	**Facturation des municipalités et autres/SAAQ** Nature des interventions réalisées : • Processus et règles d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Formation des utilisateurs.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Annabelle Legros						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
3	10	☐	☐	0,5 M$	D : 09-2011 F : 08-2012	12	SAP Business by Design (FICO)	Projet : 3 a-p. I.F. : 2 a-p.	**Implantation SAP/R3D Conseils inc** Nature des interventions réalisées : • Processus et règles d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Tableaux de migration des données; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Formation des utilisateurs.

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Annabelle Legros			Principal ☐ Relève ☒		
N° mandat	Nom de l'entreprise /organisme	Nom de la personne contact	Titre	Adresse courriel	N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)
1	Société de l'assurance automobile du Québec	1-Kathy Boulanger 2-René Roy	1-Direction du service de l'amélioration des processus et l'intégration des solutions d'affaires 2-Conseiller stratégique en architecte d'affaires, direction de la rénovation des services financiers	Non disponible Non disponible	1- 418-528-3626 2- 418-528-3818
2	Société de l'assurance automobile du Québec	Richard Thibault	Chef de projet	Non disponible	418-528-3818
3	R3D Conseil Inc.	Anne Latulippe	Directrice de la gestion et la performance financière	Non disponible	418-682-5314, poste 294

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Annabelle Legros	Principal ☐ Relève ☒
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseiller indépendant en architecture d'affaires, sous-traitant de l'alliance.	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille d'évaluation des « Team leads » en intégration fonctionnelle

N° équipe : SP2.1 **Regroupement de processus :**
1. Gérer la relation avec les usagers
7. Gérer la relation avec les partenaires

Conseiller proposé : Mme Annabelle Legros **Principal☐ Relève ☒**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : Annabelle Legros	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 2, 3 **Autre information pertinente** Mme Legros a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période de vingt-quatre (24) mois dans deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI, à savoir la suite SAP proposée par l'alliance.
Dans le cadre de ses réalisations antérieures, il a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support postimplantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 2, 3 **Autre information pertinente** Dans le cadre des mandats 2 et 3 présentés ci-avant, Mme Legros a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support post implantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Annabelle Legros	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Il a réalisé au moins un (1) mandat pendant une période minimale de vingt-quatre (24 mois) qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 2, 3 **Autre information pertinente** Mme Legros a réalisé deux (2) mandat pendant une période de vingt-quatre (24 mois) qui exigeaient de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 2, 3 **Autre information pertinente** Mme Legros a utilisé la méthodologie Ascendant préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Elle a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les nos des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : Annabelle Legros	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a réalisé un (1) des deux (2) types de mandat suivants : • Élaboration d'une stratégie globale de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée; • Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** Non applicable **Autre information pertinente** Non applicable

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration fonctionnelle

N° équipe : SP2.2 **Regroupement de processus :**

2. Contrôler et surveiller les personnes habilitées à conduire sur le réseau routier et réaliser les autres mandats

Conseiller proposé : M. George Babalis **Principal** ☒ **Relève** ☐ **Certifications obtenues :**

SAP SD certified (Sales & Distribution)

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Gestion du changement	Années d'expérience :	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : Dix (10) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : Huit (8) ans
☐ Formation	Années d'expérience :	☒ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : Dix (10) ans
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration fonctionnelle :

M. Babalis possède plus de vingt-cinq (25) années d'expérience en intégration fonctionnelle de système PGI (ERP), incluant plus de dix-neuf (19) ans avec le système SAP. Il possède quinze (15) ans à titre de « team lead » d'équipes d'intégration fonctionnelle dans le cadre des processus d'affaires Logistique et Gestion des commandes – depuis la commande jusqu'au paiement « Order-to-Cash ». Les projets les plus pertinents sont présentés ci-dessous.

1. RESolution/Produits forestiers Résolu

Ce projet consiste à améliorer l'ensemble des processus d'affaires via la mise en place de la solution SAP. Le client est un leader mondial dans l'industrie des produits forestiers offrant une grande variété de produits, notamment du papier journal, des papiers spéciaux, de la pâte commerciale et divers produits du bois. La société possède ou exploite 40 usines de pâtes et papiers et de produits du bois aux États-Unis, au Canada et en Corée du Sud. La compagnie exploite aussi des actifs de production d'énergie au Canada. Le remplacement de la plateforme technologique demeure un élément important pour soutenir la croissance de l'entreprise. LGS/IBM participe activement à ce programme par l'entremise de divers projets : déploiement du gabarit SAP à travers les usines, projet d'optimisation de la maintenance, mise en place d'un Centre de Tests (TCoE).

À titre de « team lead » pour le déploiement, M. Babalis a géré les ressources d'une équipe de huit (8) ressources. Il était notamment responsable des travaux préparatoires à l'implantation de la solution SAP au sein de chaque usine. Ces travaux comprenaient l'intégration des systèmes existants de l'usine, la formation et la coordination de la logistique. Il était responsable de la portée des tests d'intégration, de la planification et de la coordination de l'exécution.

2. TaO/Imperial Tobacco Canada (BAT)

Ce projet s'inscrit dans la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle visant à développer et déployer un modèle de SAP global permettant de normaliser les processus d'affaires concernant l'information financière, le modèle de tarification et le point de vue du client.

À titre de « team lead », M. Babalis a géré les activités d'une équipe de cinq (5) ressources responsables de déterminer les besoins de l'entreprise; de documenter les solutions et de procéder au déploiement de la solution. Il était responsable d'aider le client à adapter le modèle global et identifier les écarts ainsi que les impacts des solutions proposées.

3. Fibre/Cascades

Ce projet majeur s'accompagne d'un important changement dans les processus d'affaires et de transformation avec la mise en œuvre de SAP à travers l'organisation de l'entreprise, au Canada et aux États-Unis. Un des objectifs majeurs étant de migrer plus de 75 usines équipées avec d'anciens systèmes vers SAP sur plusieurs années. Un autre objectif est l'intégration et la normalisation des multiples processus de

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

travail au sein de Cascades (RH, Finance, Supply Chain) et la mise en œuvre d'une organisation de services partagés pour gérer les trois (3) principaux processus de travail. Après l'élaboration d'une solution au niveau d'un prototype adapté à une unité de production pilote (un moulin à papier), Cascades décide de procéder à un déploiement global avec la même approche de la solution pour toutes les usines. La phase suivante du projet consiste à déployer la solution au sein des six (6) à huit (8) usines, soit trois (3) mises en production par an. De plus, le projet comprend la mise en place de solutions mobiles.
À titre de « team lead » pour Order-to-Cash et exécution logistique, M. Babalis a géré les ressources d'une équipe dix (10) ressources responsables de déterminer les besoins de l'entreprise; de documenter les solutions et de procéder au déploiement de la solution. Il a été responsable de l'élaboration du blueprint du modèle global, la construire et aller vivre. Après le déploiement, il a été responsable de l'entretien et de l'évolution de la solution et du soutien à la production.

4. Insight / International Air Transportation Association

Ce projet de mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle visait à rationaliser les opérations, simplifier les systèmes de rapport et de TI. La première phase a consisté à définir et mettre en œuvre des processus globaux communs pour les sièges de l'entreprise situés à Genève et Montréal. Lors des phases ultérieures le modèle global à été étendu aux bureaux régionaux ajoutant par la même, des exigences locales spécifiques.
À titre de « team lead » pour « gestion des commandes - Order to Cash », M. Babalis a géré une équipe de quinze (15) personnes réparties sur trois (3) continents et responsables de déterminer les besoins de l'entreprise; de documenter les solutions et de procéder au déploiement de la solution. Il a été responsable de l'ensemble de la livraison, depuis la phase d'élaboration et de conception de la solution (*Blueprint*) jusqu'au support post implantation notamment au niveau des deux (2) sites principaux. Il a également dirigé l'analyse pour le modèle de déploiement international des Amériques et des zones de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA).

5. Hat Trick/Imperial Tobacco (BAT)

La mise en œuvre du progiciel SAP ERP comprenait une transition globale puisqu'elle touchait l'ensemble des ressources de l'entreprise. En effet, elle couvrait les besoins d'une grande entreprise de fabrication jusqu'au modèle direct, de la livraison en magasin d'affaires (DSD).
M Babalilis a agi à titre de *team lead* pour l'ensemble des processus d'affaires liés à la logistique et à ceux liés aux commandes (depuis la commande jusqu'au paiement). Il était en charge de l'intégration. Il a géré une équipe de vingt (20) ressources responsables de déterminer les besoins de l'entreprise, de documenter les solutions et de procéder au déploiement de la solution. Il était responsable d'élaborer les orientations en développant les plans de projet, les plans d'évaluation/d'atténuation des risques et la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle. Il fut ensuite en charge des travaux d'implantation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration fonctionnelle (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : George Babalis						**Principal ☒ Relève ☐**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☐	☐	40 M$	D : 06-2015 F : 02-2016	8	SAP ECC; ECM, BW, Solman, PI, FI-CO, PM, MM, SD, BPC. Magic, Greycon	Projet : 66 a-p. I.F: 10 a-p.	Titre : **RESOlution/Produits forestiers Résolu** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Processus et règles d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Révision du matériel de formation.
2	2	☐	☐	+150 M$	D : 02-2014 F : 03-2016	24	SAP ECC 6.0 (SD, FIN-FSCM, FI-CO, MM, LE, BW, APO, Solman)	Projet : 140 a-p. I.F: 7,5 a-p.	Titre : **TAO/Imperial Tobacco Canada (BAT)** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Processus et règles d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : George Babalis						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribution du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Mise en production et stabilisation post implantation.
3	3	☐	☐	80 M$	D : 06- 2011 F : 01-2014	30	SAP ECC (FICO, PP, SD, MM, WM, APO)	Projet : 80 a-p. I.F : 25 a-p.	Titre : **Fibre/Cascades** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Processus et règles d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (Master Data); • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Mise en production et stabilisation post implantation.
4	5	☐	☐	+50 M$	D : 12-2008 F : 09-2010	21	SAP ECC 6.0 (SD, LE, FI-CO, MM, BPC, BW) P.I(XI)	Projet : 263 a-p. I.F : 26 a-p.	Titre : **Insight/IATA** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Processus et règles d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (Master Data); • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : George Babalis						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribution du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Mise en production et stabilisation post implantation.
5	6, 7 et 8	☐	☐	+150 M$	D : 10-2005 F : 09-2008	35	SAP ECC 6.0 (SD, MM, FI-CO, LE , DSD, WM)	Projet : 150 a-p. I.F : 58 a-p.	Titre : **Hat Trick / Imperial Tobacco (BAT)** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Processus et règles d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Mise en production et stabilisation post implantation.

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : George Babalis			Principal ☒ Relève ☐		
N° mandat	Nom de l'entreprise /organisme	Nom de la personne contact	Titre	Adresse courriel	N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)
1	Produits forestiers Résolu	Luc Theriault	CIO	Non disponible	Non disponible
2	Imperial Tobacco Canada (BAT)	Jacques April	IT Lead	japril@itl.ca	Non disponible
3	Cascades	Martin Gauthier	Directeur CEE Technologie	Non disponible	Non disponible
2	International Air Transportation Association	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible
3	Imperial Tobacco (BAT)	Jacques April	IT Lead	japril@itl.ca	Non disponible

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : George Babalis	Principal ☒ Relève ☐
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseiller senior en gestion et implantation SAP – Services d'affaires mondiaux/IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille d'évaluation des « team leads » en intégration fonctionnelle :
No équipe : SP2. 2 Regroupement de processus :
2. Contrôler et surveiller les personnes habilitées à conduire sur le réseau routier et réaliser les autres mandats

Conseiller proposé : M. George Babalis **Principal ☒ Relève ☐**
Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : George Babalis	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** M. Babilis a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période de quarante-trois (43) mois dans cinq (5) mandats majeurs décrits ci-avant, impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI. À savoir, la suite SAP proposée par l'alliance
Dans le cadre de ses réalisations antérieures, il a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support postimplantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 2, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** Dans le cadre de quatre (4) de ses réalisations antérieures décrites ci-dessus, M. Babilis a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support post implantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée
Il a réalisé au moins un (1) mandat pendant une période minimale de vingt-quatre (24 mois) qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 5 **Autre information pertinente** M. Babilis a réalisé un (1) mandat pendant une période de trente-cinq (35) mois, qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : George Babalis	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** Dans l'ensemble des cinq mandats décrits ci-avant, M. Babilis a utilisé la méthodologie IBM/SAP Ascendant préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs. La méthodologie préconisée par l'alliance est Ascend qui est la mise à jour d'Ascendant.

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : George Babalis	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a réalisé un (1) des deux (2) types de mandat suivants : • Élaboration d'une stratégie globale de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée; • Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 3, 4, 5 **Autre information pertinente** M. Babalis à réalisé le type de mandat suivant au cours des trois mandats décrits ci-avant : élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration fonctionnelle

N° équipe : SP2.2 **Regroupement de processus :**

2. Contrôler et surveiller les personnes habilitées à conduire sur le réseau routier et réaliser les autres mandats

Conseiller proposé : M. Adam Smith **Principal ☐** **Relève ☒** **Certifications obtenues :**

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Gestion du changement	Années d'expérience :	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : Dix (10) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : Huit (8) ans
☐ Formation	Années d'expérience :	☒ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : Dix (10) ans
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration fonctionnelle :

M. Smith possède plus de dix (10) années d'expérience en intégration fonctionnelle avec SAP dont plus de trois (3) années à titre de « team lead » dans des projets tant de nature organisationnelle qu'informatique qu'il a principalement acquises lors des projets suivants :

1. Intégration de la chaîne d'approvisionnement/Ministère de la défense nationale

Ce projet a consisté à procéder à l'implantation des modules SAP DFPS, MM, PM, HCM et FM pour supporter les processus d'approvisionnement et de transfert de vêtements/d'uniformes du personnel ainsi que des équipements intégrés. Ce projet est réalisé en plusieurs phases.

À titre de « team lead » et d'architecte de solution, M. Smith a géré une équipe de cinq (5) ressources responsables de l'identification des besoins; de la documentation des processus d'affaires et du déploiement de la solution. Dans ce cadre, il a constitué le point de contact principal pour toutes les prises de décisions fonctionnelles relatives à SAP et à la communication de la solution.

2. Automatisation de la gestion des adresses/Innovapost

Ce projet visait à permettre la production d'une « broadcast list » afin de vérifier l'exactitude des adresses et de l'information lors de la mise en œuvre de plans de marketing. La solution SAP a été interfacée au moyen d'un système informatique de production par courtage de données Java Caps qui échangeait de l'information avec environ dix (10) fournisseurs externes.

À titre de « team lead », M. Smith a géré une équipe de quatre (4) ressources responsables de la définition des besoins et de l'implantation des modules SAP SRM, MM et SD. Il a notamment coordonné l'identification des besoins; la documentation des processus d'affaires, l'organisation du travail et le déploiement de la solution.

3. Implantation du catalogue de fournisseurs / Innovapost

Ce projet a consisté à procéder à l'implantation des modules SRM, MDM, MM pour permettre la production de catalogues automatisés pour les fournisseurs.

À titre de « team lead », M. Smith a géré une équipe de quatre (4) ressources responsables de la définition des besoins et de l'implantation des modules SRM, MDM, MM. Il a coordonné l'identification des besoins; la documentation des processus d'affaires, l'organisation du travail et le déploiement de la solution.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration fonctionnelle (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Adam Smith						**Principal ☐ Relève ☒**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (nbre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	2 et 4	☒	☐	10 M$	D : 04-2012 F : 12-2013 D : 01-2014 F : 03-2015	25	SAP DFPS, MM, PM, FM, HCM	Projet : 200 a-p. I.F. : 60 a-p.	Titre : **Intégration de la chaîne d'approvisionnement/MDN** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Identification des processus et règles d'affaires; • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (Master Data); • Production et présentation des indicateurs de gestion; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production.
2	5	☒	☐	1 M$	D: 11-2009 F: 12-2010	12	SAP SRM, MM, SD	Projet : 5 a-p. I.F. : 4 a-p.	Titre : **Automatisation de la gestion des adresses/Innovapost** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Identification des processus et règles d'affaires; • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (Master Data); • Production et présentation des indicateurs de gestion; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production.
3	5	☒	☐	1 M$	D : 01-2011 F : 11-2011	11	SAP SRM, MM	Projet : 5 a-p. I.F. : 4 a-p.	Titre : **Implantation du catalogue de fournisseurs/Innovapost** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Identification des processus et règles d'affaires; • Design de solution, appariement, résolution des écarts;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Adam Smith						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Production et présentation des indicateurs de gestion; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production.

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Adam Smith			Principal ☐ Relève ☒		
N° mandat	Nom de l'entreprise /organisme	Nom de la personne contact	Titre	Adresse courriel	N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)
1	Ministère de la Défense nationale	John Enouy	Associé adjoint	Johneno@au1.ibm.com	614 378-2188
2	Innovapost	John Vesterfelt	Manager	John.vesterfelt@innovapost.com	613 270-6262
3	Innovapost	John Vesterfelt	Manager	John.vesterfelt@innovapost.com	613 270-6262

Conseiller proposé : Adam Smith	Principal ☐ Relève ☒
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseiller senior en architecture et conception opérationnelle SAP – Services d'affaires mondiaux/IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille d'évaluation des « team leads » en intégration fonctionnelle :
No équipe : SP2.2 Regroupement de processus :
2. Contrôler et surveiller les personnes habilitées à conduire sur le réseau routier et réaliser les autres mandats

Conseiller proposé : M. Adam Smith **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : Adam Smith	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 **Autre information pertinente** M. Smith a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période de quarante-trois (43) mois dans trois (3) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI. À savoir, la suite SAP proposée par l'alliance
Dans le cadre de ses réalisations antérieures, il a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support postimplantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 **Autre information pertinente** Dans le cadre de trois de ses réalisations antérieures décrites ci-dessus, M. Smith a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support post implantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.
Il a réalisé au moins un (1) mandat pendant une période minimale de vingt-quatre (24 mois) qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1 **Autre information pertinente** M. Smith a réalisé un (1) mandat pendant une période de vingt-cinq (25) mois, qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Adam Smith	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1
	Autre information pertinente
	M. Smith a utilisé la méthodologie IBM/SAP Ascendant préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs. La méthodologie utilisée, était IBM Ascendant, la méthodologie préconisée par l'alliance est Ascend qui est la mise à jour d'Ascendant.

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : Adam Smith	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a réalisé un (1) des deux (2) types de mandat suivants : • Élaboration d'une stratégie globale de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée; • Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	N/A
	Autre information pertinente
	N/A

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration fonctionnelle

N° équipe : SP2.2 **Regroupement de processus :**

2. Contrôler et surveiller les personnes habilitées à conduire sur le réseau routier et réaliser les autres mandats

Conseiller proposé : M. Marc Simard **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :**
Certification FI-CO de SAP
Certification ASAP de SAP

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Gestion du changement	Années d'expérience :	☐ Intégration technologique	Années d'expérience :
☐ Communication	Années d'expérience :	☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : Vingt-deux (22) ans
☐ Formation	Années d'expérience :	☐ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration fonctionnelle :

M. Simard possède plus de vingt-deux (22) années d'expérience en intégration fonctionnelle de système ERP incluant plus de dix-neuf (19) ans avec le système SAP ECC dont plus de six (6) années à titre de « team lead » dans d'une équipe d'intégration fonctionnelle des modules financiers. Il est un comptable agréé avec la certification des modules financiers de SAP. Il a notamment participé a plus de dix (10) projets qui ont donné lieu à la mise en œuvre de la suite SAP ECC (solution proposée). Les 5 projets les plus pertinents sont présentés ci-dessous.

1. SIGMA / Bombardier Produits Récréatifs

Ce projet a consisté au remplacement des principaux systèmes du patrimoine d'applications par le progiciel de gestion intégré (SAP ECC). Les applications restantes du patrimoine d'applications devaient s'arrimer au nouveau progiciel de gestion intégré. Le projet visait la mise en place de meilleures pratiques d'affaires en optimisant les processus par une réingénierie de ceux-ci, lorsque cela était possible. Il visait à remplacer les applications de la gestion de la production, de la gestion de l'ingénierie et du développement de produit, de la gestion du cycle de l'approvisionnement jusqu'au paiement des fournisseurs, de la gestion des commandes de ventes, de la gestion des livraisons des biens vendus, la facturation jusqu'au recevable et à l'encaissement, de la gestion des ressources humaines et de la force de travail, de la gestion des entrepôts et finalement de la gestion des applications financières comprenant le grand livre, les comptes à payer, les comptes à recevoir, les centres de coût, les centres de profits et le contrôle de gestion (incluant les modules SAP : FI-GL-AR-AP, CO-CC-CE-, SD, MM, PP, WM, HR). L'arrimage au patrimoine d'application consistait entre autre à interfacer le progiciel SAP ECC avec le partenaire responsable de la gestion de crédit, avec le système de dessins d'ingénierie, avec le système de garantie et services après vente, avec les chaines de montage robotisées et avec le systèmes de suivi du réseau de concessionnaires. De plus, Le nouveau progiciel de gestion intégré devait s'arrimer à l'application web utilisée par le réseau d'environ 2000 concessionnaires en Amérique du nord.

À titre de « Team Lead » FI-CO, M. Simard été responsable de la préparation du « Business Case » et de la sélection de l'équipe de conseillers en intégration fonctionnelle du projet. Lors de la phase d'élaboration de l'architecture, appelée le « Blueprint » dans l'univers SAP, il a été responsable du design des scénarios d'affaires, de la finance et de la définition des processus d'affaires qui y sont reliés. Ces scénarios et processus d'affaires couvraient plus spécifiquement les processus reliés au grand livre, comptes à recevoir, gestion de crédit, comptes à payer, contrôle des coûts et prix de revient. Pour la réalisation, il a été responsable de la planification, de la direction et du contrôle du travail de l'équipe Finance et Contrôle. Il a été en charge de coordonner les activités d'une équipe de neuf (9) ressources Pour la phase d'amélioration continue, il a été responsable d'identifier les besoins, de planifier le développement et la mise en place des améliorations et de faire le suivi de l'avancement des travaux. Il a également été en charge du support aux usagers des modules financiers durant cette phase.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2. Remplacement des systèmes applicatifs / ABB Inc.

Le projet chez ABB Inc. visait à remplacer plusieurs systèmes du patrimoine d'applications par le progiciel de gestion intégré (SAP ECC) tout en s'arrimant aux systèmes restant du patrimoine. Les défis principaux consistaient à bâtir un système permettant la gestion de multiples projets, la gestion de la production dans diverses divisions, de la gestion du cycle de l'approvisionnement jusqu'au paiement des fournisseurs, d'interfacer avec de la gestion des commandes de ventes, la facturation jusqu'au recevable et à l'encaissement, et finalement de la gestion des applications financières comprenant le grand livre, les comptes à payer, les comptes à recevoir, les centres de coût, les centres de profits et le contrôle de gestion et l'analyse de profitabilité (incluant les modules FI-GL-AR- AP, CO-CC-CE-COPA, MM, PP et PS) L'arrimage au patrimoine d'application consistait entre autre à interfacer le progiciel SAP les systèmes de gestion spécifique aux divisions et aux banques.

À titre de « Team Lead » FI, M. Simard été responsable de la préparation du « Blueprint » pour les scénarios et les processus reliés aux modules financiers. Ces scénarios et processus d'affaires couvraient les processus reliés au grand livre, comptes à recevoir, gestion de crédit et comptes à payer. Pour la réalisation, il a été en charge de la planification, de la direction et du contrôle du travail de l'équipe Finance. Il a été en charge de coordonner les activités d'une équipe de sept (7) ressources. Pour la phase se suivi et amélioration continue, il a été responsable d'identifier les besoins d'amélioration, de planifier le développement et la mise en place des améliorations et de faire la suivi de l'avancement des travaux. Il a également été en charge du support aux usagers des modules financiers durant cette phase.

3. Implantation d'un progiciel de gestion intégrée / SaarGummi

Le projet a consisté au remplacement complet des systèmes multiples du patrimoine d'applications par le progiciel de gestion intégré (SAP ECC). L'objectif était d'intégrer les activités, les données et les informations circulant d'un département à l'autre, et d'apporter une plus grande précision et une meilleure visibilité sur l'information financière et le contrôle des coûts. Il a consisté à procéder à la mise en œuvre d'applications de gestion de la production, de gestion du cycle de l'approvisionnement jusqu'au paiement des fournisseurs, de gestion des commandes de ventes, de gestion des livraisons, de la facturation jusqu'au recevable et à l'encaissement, de la gestion des ressources humaines et de la force de travail, de la gestion des entrepôts et finalement de la gestion des applications financières comprenant le grand livre, les comptes à payer, les comptes à recevoir, les immobilisations, les centres de coût, les centres de profits et le contrôle de gestion la gestion incluant les modules FI-GL-AR- AP-AA, CO-CC-CE-, MM, PP, WM.

À titre de « Team Lead » FI, M. Simard été responsable de la préparation du « Blueprint » pour les scénarios et les processus reliés aux modules financiers. Ces scénarios et processus d'affaires couvraient les processus reliés au grand livre, comptes à recevoir, gestion de crédit, comptes à payer et la gestion des immobilisations. Pour la réalisation, il a été responsable de la planification, de la direction et du contrôle du travail de l'équipe Finance. Il a été en charge de coordonner les activités d'une équipe de cinq (5) ressources.

4. Uniformatisation des processus d'affaires / Dessau Inc.

Ce projet visait à uniformiser et standardiser les processus d'affaires utilisés dans une multitude de divisions de façon à faciliter la consolidation des résultats et l'analyse comparative de rentabilité des projets. Pour ce faire, la stratégie a consisté à l'implantation du progiciel de gestion intégré (SAP ECC) afin de remplacer plusieurs applications existantes tout en s'arrimant aux systèmes actuels du patrimoine d'applications. Les défis principaux consistaient à bâtir un système permettant la gestion de multiples projets dans un contexte de multiples pays et multiples devises. Il y avait un besoin de connaitre les ressources engagées par projets incluant les actif immobilisés, les équipements, les achats et payables, les ventes et recevable. La facturation au degré d'avancement des travaux selon plusieurs critères posait un grand défi. Les processus visés comprenaient la gestion des projets, la gestion du cycle de l'approvisionnement jusqu'au paiement des fournisseurs par projet, la gestion de la facturation jusqu'au recevable par projet et à l'encaissement, la gestion des équipements et immobilisations affectés aux projets, , la gestion des ressources humaines et de la force de travail et finalement de la gestion des applications financières comprenant le grand livre, les comptes à payer, les comptes à recevoir, le immobilisations, les centres de coût, les centres de profits et le contrôle de gestion (incluant les modules FI-GL-AR-AP,AA, CO-CC-CE-COPA, SD, MM, et PS) L'arrimage au patrimoine d'application consistait entre autre à interfacer le progiciel SAP les systèmes de gestion spécifique aux projets et divisions et aux banques.

À titre de « Team Lead » FI, M. Simard été responsable de la préparation du « Blueprint » pour les scénarios et les processus reliés aux modules financiers. Ces scénarios et processus d'affaires couvraient les processus reliés au grand livre, comptes à recevoir, gestion de crédit, comptes à payer et gestion des immobilisations. Pour la réalisation, il a été responsable de la planification, de la direction et du contrôle du travail de l'équipe Finance. Il a été en charge de coordonner les activités d'une équipe de sept (7) ressources.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

5. Support et amélioration continue / Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ce projet a consisté à supporter l'équipe de finance dans la résolution de problèmes, l'optimisation de processus d'affaires reliés au grand livre et au contrôle des coûts, la mise à niveau du progiciel SAP, la mise en place du business Blueprint dans SAP Solution Manager afin de pouvoir avoir une visibilité des processus d'affaires et de pouvoir y emmagasiner la documentation des processus d'affaires pour l'ensemble des activités reliées à la finance incluant la facturation, l'approvisionnement, la gestion des fonds, la gestion du grand livre, les comptes à recevoir, les comptes à payer et les immobilisations.
À titre de conseiller FI, M. Simard été responsable de la préparation du « Blueprint » pour les scénarios et les processus reliés aux modules financiers.

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration fonctionnelle (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Marc Simard						**Principal** ☐ **Relève** ☒			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribution du conseiller (nbre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	15	☐	☐	30 M$	D : 11-1995 F : 03-1998	28	SAP ERP (ECC): FI-GL-AR- AP, CO-CC-CE-, SD, MM, PP, WM, HR.	Projet : 135 a-p I.F. : 100 a-p	Titre : **SIGMA / Bombardier Produits Récréatifs** Nature des interventions réalisées : • Planifier et assurer un suivi des activités; • Planifier et diriger les ateliers de conception des processus d'affaires ; • Procéder à la réingénierie des processus d'affaires en identifiant les règles d'affaires; les impacts sur l'organisation; les bénéfices et les indicateurs de performance de gestion; • Assurer la mise en place de ces processus d'affaires financiers; • Superviser le paramétrage du système SAP ERP; • Assurer l'intégration entre les divers modules; • Superviser de la préparation des guides usagers et de formation; • Superviser le transfert des données des systèmes du patrimoine d'application vers le progiciel SAP ECC; • Superviser le design et le développement d'interface; • Réviser et mettre en place un cadre méthodologique • Effectuer l'assurance qualité des biens livrables; • Identifier la ségrégation des tâches pour assurer la sécurité; • Effectuer les tests fonctionnels et intégrés des modules; • Valider et approuver le matériel de formation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Marc Simard						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribution du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
2	12	☐	☐	15-25 M$	D : 01-2001 F : 05-2002	24	SAP ECC : FI-GL-AR- AP, CO-CC-CE-, SD, MM, PP, PS.	Projet : 70 a-p I.F. : 50 a-p	Titre : **Remplacement des systèmes applicatifs/ABB Inc.** Nature des interventions réalisées : • Planifier et assurer un suivi des activités; • Analyser et procéder à la réingénierie des processus d'affaires en identifiant les règles d'affaires; les impacts sur l'organisation; les bénéfices et les indicateurs de performance de gestion; • Superviser le design des processus d'affaires financiers; • Assurer la mise en place de ces processus d'affaires; • Superviser et effectuer le paramétrage du système SAP ERP; • Superviser la préparation des guides usagers et de formation; • Superviser le transfert des données des systèmes du patrimoine d'application vers le progiciel SAP ECC. • Superviser le design et le développement d'interface. • Effectuer l'assurance qualité des biens livrables; • Identifier la ségrégation des tâches pour assurer la sécurité; • Effectuer les tests fonctionnels et intégrés des modules FI-CO; • Valider et approuver le matériel de formation.
3	10	☐	☐	5 M$	D : 08-2003 F : 09-2004	14	SAP ECC : FI-GL-AR- AP-AA, CO-CC-CE-, SD, MM, PP, WM.	Projet : 27 a-p I.F. : 25 a-p	Titre : **Implantation d'un progiciel de gestion intégrée/SaarGummi** Nature des interventions réalisées : • Planifier et assurer un suivi des activités; • Analyser et procéder à la réingénierie des processus d'affaires en identifiant les règles d'affaires; les impacts sur l'organisation; les bénéfices et les indicateurs de performance de gestion; • Superviser le design des processus d'affaires financiers; • Assurer la mise en place de ces processus d'affaires; • Superviser et effectuer le paramétrage du système SAP ERP; • Superviser la préparation des guides usagers et de formation; • Superviser le transfert des données des systèmes du patrimoine d'application vers le progiciel SAP ECC;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Marc Simard						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribution du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Superviser le design et le développement d'interface. • Effectuer l'assurance qualité des biens livrables; • Identifier la ségrégation des tâches pour assurer la sécurité; • Effectuer les tests fonctionnels et intégrés des modules FI-CO; • Valider et approuver le matériel de formation.
4	4	☐	☐	15 M$	D : 08-2010 F : 05-2011	10	SAP ECC : FI-GL-AR- AP-AA, CO-CC-CE-, SD, MM, PP, WM.	Projet : 45 a-p I.F. : 30 a-p	Titre : **Uniformatisation des processus d'affaires / Dessau Inc.** Nature des interventions réalisées : • Planifier et assurer un suivi des activités; • Analyser et procéder à la réingénierie des processus d'affaires en identifiant les règles d'affaires; les impacts sur l'organisation; les bénéfices et les indicateurs de performance de gestion; • Superviser le design des processus d'affaires financiers; • Assurer la mise en place de ces processus d'affaires; • Superviser et effectuer le paramétrage du système SAP ERP; • Superviser la préparation des guides usagers et de formation; • Superviser le transfert des données des systèmes du patrimoine d'application vers le progiciel SAP ECC; • Superviser le design et le développement d'interface; • Effectuer l'assurance qualité des biens livrables; • Identifier la ségrégation des tâches pour assurer la sécurité; • Effectuer les tests fonctionnels et intégrés des modules FI-CO; • Valider et approuver le matériel de formation.
5	2	☒	☐	15 M$	D : 07-2012 F : 04-2014	22	SAP ERP/ECC	Projet : 13 a-p I.F. : 13 a-p	Titre : **Support et amélioration continue/Travaux publics et Services gouvernementaux Canada** Nature des interventions réalisées : • Planifier et assurer un suivi des activités; • Concevoir, structurer et mettre à jour le Business Blueprint; • Proposer des solutions pour résoudre les écarts fonctionnels; • Analyser les problèmes et implanter des solutions;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Marc Simard						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Préparer un plan et effectuer les tests pour la mise en place d'EHP5; • Effectuer les tests fonctionnels et intégrés des modules FI-CO; • Supporter l'équipe de développement.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Marc Simard			**Principal ☐ Relève ☒**		
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Bombardier Produits Récréatifs	Roch Lambert	Directeur Projet	power@beneteau.com	410 990-0270
2	ABB INC.	Claude Fournier	Directeur Projet SAP	Claude.Fournier@stanprols.com	866 280-2332, poste 1571
3	SaarGummi	Daniel Jaworski	Directeur IT Saargummi	info@acadian.ca	1 902 468-2840
4	Dessau Inc.	Louise Thérien	Directeur Finance	Louise.Therien@dessau.com	514 281-1010
5	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Karine Jean	Superviseur IT Finance	Karine.Jean@tpsgc-pwgsc.gc.ca	819 934-9922

Conseiller proposé : Marc Simard	**Principal ☐ Relève ☒**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Consultant sous-contractant indépendant	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille d'évaluation des « Team leads » en intégration fonctionnelle
No équipe : SP2.2 Regroupement de processus :
2. Contrôler et surveiller les personnes habilitées à conduire sur le réseau routier et réaliser les autres mandats

Conseiller proposé : Marc Simard **Principal ☐ Relève ☒**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : Marc Simard	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** M. Simard a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période de quatre-vingt-dix-huit (98) mois dans cinq (5) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI, à savoir la suite SAP proposée
Dans le cadre de ses réalisations antérieures, il a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support post-implantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** Dans le cadre des quatre (4) mandats décrits ci-avant, M. Simard a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support post-implantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée. En plus des quatre (4) projets susmentionnés, M. Simard a été impliqué dans toutes ces phases pour un projet majeur de centralisation de processus corporatifs chez Domtar Inc. (voir le mandat # 8 au CV).

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Marc Simard	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a réalisé au moins un (1) mandat pendant une période minimale de vingt-quatre (24 mois) qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2 **Autre information pertinente** M. Simard a réalisé deux mandats pendant une période de cinquante-deux (52) mois qui exigeaient de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise Le mandat # 1 exigeait la mise en œuvre des processus d'affaires de l'entreprise avec le progiciel de gestion intégré SAP ECC. À noter que la cohabitation et l'arrimage aux systèmes de gestion de crédit, de dessins d'ingénierie, de garantie et de services après vente, de chaines de montage robotisées et le suivi du réseau de concessionnaires représentait un très grand défi. Ainsi, le nouveau progiciel de gestion intégré devait s'arrimer à l'application web utilisée par le réseau d'environ 2 000 concessionnaires en Amérique du nord.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** M. Simard a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs. En effet, les méthodologies utilisées (Fast Track, ASAP) s'apparentent à Ascendant qui en est une évolution, puisqu'elles comportent des outils et accélérateurs favorisant la standardisation et assurant la qualité des biens livrables.

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les nos des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : Marc Simard	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a réalisé un (1) des deux (2) types de mandat suivants : • Élaboration d'une stratégie globale de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée;	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1 **Autre information pertinente** M. Simard a participé à la définition des orientations et l'élaboration de la stratégie globale de mise en œuvre du progiciel de gestion intégré SAP ECC afin de favoriser la transformation organisationnelle par la réingénierie des processus d'affaires favorisant une utilisation optimale des fonctionnalités du progiciel de gestion intégré proposé.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Marc Simard	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats / Autre information pertinente***
• Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée.	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration fonctionnelle

N° équipe : SP2.3 **Regroupement de processus :**
3. Contrôler et surveiller les véhicules

Conseiller proposé : M. Stéphane Lazure **Principal** ☒ **Relève** ☐ **Certifications obtenues :**
Certification SAP Materials Management

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Gestion du changement	Années d'expérience :	☐ Intégration technologique	Années d'expérience :
☐ Communication	Années d'expérience :	☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : Dix-neuf (19) ans
☐ Formation	Années d'expérience :	☐ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration fonctionnelle :

M. Lazure possède plus de dix-neuf (19) années d'expérience en intégration fonctionnelle dont onze (11) années d'expérience à titre de «team lead » de projets de mise en œuvre du progiciel SAP. Il a occupé les postes de gestionnaire de projet, gestionnaire d'intégration, coordonnateur de tests et consultant senior lors de dix (10) implantations, quatre (4) mises à niveaux et quatre (4) déploiements globaux. M. Lazure a acquis cette expérience dans le cadre des projets présentés ci-après.

1. Harmonie/Saputo

Ce projet consiste au développement d'une solution SAP globale à implanter dans les usines et centres de distribution en Argentine, en Australie, aux États-Unis et au Canada. Les principales composantes déployées ont été SAP ECC (FI, CO, SD, MM, PP, APO, WM, AA, BPC, Extended Warehouse Management, Dairy Management, Ariba, Global Trade Services, Commodity Price Engine, Business Intelligence et Open Text.

À titre de « team lead », M. Lazure a géré les activités d'une équipe de treize (13) ressources responsables de SAP ECC pour l'approvisionnement direct (matériaux pour la production) et Ariba pour l'approvisionnement indirect (biens et services non liés à la production (ex. : voyage, fournitures de bureau, services aux entreprises).

2. TaO / Imperial Tobacco Canada (BAT)

Ce projet consistait au déploiement d'une solution SAP dans les usines au Mexique et en Pologne, dans deux centres de distribution aux États-Unis, six (6) centres de distribution au Canada et au niveau du siège social situé à Montréal.

À titre de « team lead », M Lazure a géré les activités d'une équipe de dix (10) ressources responsables de l'implantation des solutions d'approvisionnement indirect (biens et services non liés à la production (Ex. : voyage, fournitures de bureau, services aux entreprises); du volet logistique et de l'intégration avec un 3PL responsable de la distribution à partir de deux (2) centres de distribution aux États-Unis et de sept (7) centres de distribution au Canada.

3. Greenpac / Cascades

Ce projet majeur SAP a consisté à implanter une solution intégrée de gestion de la maintenance, une solution mobile SAP Syclo; une solution de planification de la maintenance GWOS (Graphical Work Order Schedulling de la firme Prometheus) et SAP DMS pour gérer les documents de la maintenance et HR mini master pour l'entrée du temps en utilisant CATS.

À titre de « team lead », M Lazure a notamment été responsable de la coordination d'une équipe de sept (7) ressources responsables de définir les besoins; de documenter les processus actuels; de procéder au déploiement de la solution et de son intégration avec les systèmes existants ainsi que du support post implantation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

4. Concert/Molson

Ce projet a consisté à implanter le système intégré mySAP pour les besoins en finances, production de rapports, chaîne d'approvisionnement, ventes et distribution.
À titre de « team lead », M Lazure a notamment été responsable de la coordination d'une équipe de huit (8) ressources responsables de l'implantation du module gestion des articles à partir de l'analyse des besoins et du déploiement de la solution à Montréal, Vancouver, Edmonton et Toronto. M. Lazure était aussi responsable du support post implantation.

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration fonctionnelle (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Stéphane Lazure						**Principal ☒ Relève ☐**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☐	☐	+100 M$	D : 08-2015 F : 03-2016	7 mois	SAP ECC, Ariba, EWM, GTS, DMS, APO,CPE, Open text	Projet : 150 a-p. I.F. : 19.5 a-p.	Titre : **Harmonie/Saputo** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Processus et règles d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production.
2	2	☐	☐	+150 M$	D : 02-2014 F : 07-2015	18 mois	SAP ECC, APO, Open Text, SIM,	Projet : 150 a-p. I.F. : 15 a-p.	Titre : **TaO/Imperial Tobacco Canada (BAT)** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Processus et règles d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Stéphane Lazure						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribution du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production.
3	4	☐	☐	15 M$	D : 01-2013 F : 07-2013	7 mois	SAP ECC, SAP Syclo, GWOS Mini RH	Projet : 75 a-p. I.F. : 4 a-p.	Titre : **Greenpac/Cascades** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Processus et règles d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production.
4	15	☐	☐	55 M$	D : 03-2002 F : 01-2005	35 mois	mySAP FI et SCM, CO, MM, SD, PP-PI, QM, BW, Agilysis BI (FICO, BW, MM, PP-PI, QM, SD)	Projet : 75 a-p. I.F. : 23 a-p.	Titre : **Concert / Molson** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Processus et règles d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Stéphane Lazure						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production.

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Stéphane Lazure			Principal ☒ Relève ☐		
N° mandat	Nom de l'entreprise /organisme	Nom de la personne contact	Titre	Adresse courriel	N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)
1	Saputo	Karen Newman	VP Achat SCUSA	Karen.Newman@saputo.com	502 500-4302
2	Imperial Tobacco Canada (BAT)	Jacques April	IT Lead	japril@itl.ca	514 932-6161, poste 2725
3	Cascades	Sylvain Garneau	Business Process Lead	sylvain_garneau@cascades.com	514 796-6391
4	Molson	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible

Conseiller proposé : Stéphane Lazure	Principal ☒ Relève ☐
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseiller senior SAP Certifié – Services d'affaires mondiaux d'IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.2 - Grille d'évaluation des « team leads » en intégration fonctionnelle

No équipe : SP2.3 **Regroupement de processus :**

3. Contrôler et surveiller les véhicules

Conseiller proposé : M. Stéphane Lazure **Principal ☒** **Relève ☐**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : Stéphane Lazure	**Principal ☒** **Relève ☐**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 et 4 **Autre information pertinente** M. Lazure a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période de plus de soixante-sept (67) mois cumulatif dans quatre (4) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI SAP.
Dans le cadre de ses réalisations antérieures, il a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support post-implantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 et 4 **Autre information pertinente** Dans le cadre des quatre mandats décrit ci-dessus, M. Lazure a réalisé les activités et les biens livrables • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support post-implantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Stéphane Lazure	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Il a réalisé au moins un (1) mandat pendant une période minimale de vingt-quatre (24 mois) qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 4 **Autre information pertinente** M. Lazure a réalisé un (1) mandat pendant une période minimale de trente-cinq (35) mois qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise. Afin d'implanter SAP dans l'ensemble des usines et des centres de distribution à travers le Canada, cette entreprise a utilisé une approche par vague (4). Durant cette transition qui a duré pendant presque trois ans, il a fallu maintenir un ensemble d'interfaces avec les systèmes legacy.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 et 4 **Autre information pertinente** M. Lazure a utilisé la méthodologie Ascendant d' IBM et ASAP de SAP, préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs tels que ceux que l'on retrouve avec Ascendant d' IBM et ASAP de SAP.

Conseiller proposé : Stéphane Lazure	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques (bonification)	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a réalisé un (1) des deux (2) types de mandat suivants : • Élaboration d'une stratégie globale de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée; • Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2 et 4 **Autre information pertinente** M. Lazure a réalisé les deux (2) types de mandat suivants : • Élaboration d'une stratégie globale de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée; • Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée. Plus précisément, au cours du mandat 1, il a réalisé l'élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée de déployer SAP sur plusieurs vagues en Argentine, Australie, États-Unis et au Canada. Le mandat 2, consistait en un déploiement global en plusieurs vagues incluant plusieurs pays répartis sur tous les continents. Tandis qu'au niveau du mandat 4, il réalisait l'élaboration d'une solution globale afin de déployer SAP en 4 vagues à travers le Canada.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration fonctionnelle

N° équipe : SP2.3 **Regroupement de processus :**
3. Contrôler et surveiller les véhicules

Conseiller proposé : M. Adam Smith **Principal ☐** **Relève ☒** **Certifications obtenues :**

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Gestion du changement	Années d'expérience :	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : Dix (10) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : Huit (8) ans
☐ Formation	Années d'expérience :	☒ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : Dix (10) ans
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration fonctionnelle :

M. Smith possède plus de dix (10) années d'expérience en intégration fonctionnelle avec SAP, dont plus de trois (3) années à titre de « team lead » dans des projets tant de nature organisationnelle qu'informatique qu'il a principalement acquises lors des projets suivants :

1. Intégration de la chaîne d'approvisionnement/Ministère de la Défense nationale

Ce projet a consisté à procéder à l'implantation des modules SAP DFPS, MM, PM, HCM et FM pour supporter les processus d'approvisionnement et de transfert de vêtements/d'uniformes du personnel ainsi que des équipements intégrés. Ce projet est réalisé en plusieurs phases.

À titre de « team lead » et d'architecte de solution, M. Smith a géré une équipe de cinq (5) ressources responsables de l'identification des besoins; de la documentation des processus d'affaires et du déploiement de la solution. Dans ce cadre, il a constitué le point de contact principal pour toutes les prises de décisions fonctionnelles relatives à SAP et à la communication de la solution.

2. Automatisation de la gestion des adresses/Innovapost

Ce projet visait à permettre la production d'une *broadcast list* afin de vérifier l'exactitude des adresses et de l'information lors de la mise en œuvre de plans de marketing. La solution SAP a été interfacée au moyen d'un système informatique de production par courtage de données Java Caps qui échangeait de l'information avec environ dix (10) fournisseurs externes.

À titre de « team lead », M. Smith a géré une équipe de quatre (4) ressources responsables de la définition des besoins et de l'implantation des modules SAP SRM, MM et SD. Il a notamment coordonné l'identification des besoins; la documentation des processus d'affaires, l'organisation du travail et le déploiement de la solution.

3. Implantation du catalogue de fournisseurs/Innovapost

Ce projet a consisté à procéder à l'implantation des modules SRM, MDM, MM pour permettre la production de catalogues automatisés pour les fournisseurs.

À titre de « team lead », M. Smith a géré une équipe de quatre (4) ressources responsables de la définition des besoins et de l'implantation des modules SRM, MDM, MM. Il a coordonné l'identification des besoins; la documentation des processus d'affaires, l'organisation du travail et le déploiement de la solution.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration fonctionnelle (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Adam Smith						**Principal ☐ Relève ☒**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (nbre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	2 et 4	☒	☐	10 M$	D : 04-2012 F : 12-2013 D : 01-2014 F : 03-2015	25	SAP DFPS, MM, PM, FM, HCM	Projet : 200 a-p. I.F. : 60 a-p.	Titre : **Intégration de la chaîne d'approvisionnement / MDN** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Identification des processus et règles d'affaires; • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Production et présentation des indicateurs de gestion; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production.
2	5	☒	☐	1 M$	D: 11-2009 F: 12-2010	12	SAP SRM, MM, SD	Projet : 5 a-p. I.F. : 4 a-p.	Titre : **Automatisation de la gestion des adresses/Innovapost** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Identification des Processus et règles d'affaires; • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Production et présentation des indicateurs de gestion; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production.
3	5	☒	☐	1 M$	D : 01-2011 F : 11-2011	11	SAP SRM, MM	Projet : 5 a-p. I.F. : 4 a-p.	Titre : **Implantation du catalogue de fournisseurs/Innovapost** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Identification des processus et règles d'affaires; • Design de solution, appariement, résolution des écarts;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Adam Smith						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Production et présentation des indicateurs de gestion; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production.

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Adam Smith			Principal ☐ Relève ☒		
N° mandat	Nom de l'entreprise /organisme	Nom de la personne contact	Titre	Adresse courriel	N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)
1	Ministère de la Défense nationale	John Enouy	Associé adjoint	Johneno@au1.ibm.com	614 378-2188
2	Innovapost	John Vesterfelt	Manager	John.vesterfelt@innovapost.com	613 270-6262
3	Innovapost	John Vesterfelt	Manager	John.vesterfelt@innovapost.com	613 270-6262

Conseiller proposé : Adam Smith	Principal ☐ Relève ☒
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseiller senior en architecture et conception opérationnelle SAP – Services d'affaires mondiaux/IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille d'évaluation des « team leads » en intégration fonctionnelle :
No équipe : SP2.3 Regroupement de processus :
3. Contrôler et surveiller les véhicules

Conseiller proposé : M. Adam Smith **Principal ☐** **Relève ☒**
Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : Adam Smith	**Principal ☐** **Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 **Autre information pertinente** M. Smith a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période de quarante-trois (43) mois dans trois (3) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI. À savoir, la suite SAP proposée par l'alliance
Dans le cadre de ses réalisations antérieures, il a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support postimplantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 **Autre information pertinente** Dans le cadre de trois de ses réalisations antérieures décrites ci-dessus, M. Smith a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support post implantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.
Il a réalisé au moins un (1) mandat pendant une période minimale de vingt-quatre (24 mois) qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1 **Autre information pertinente** M. Smith a réalisé un (1) mandat pendant une période de vingt-cinq (25) mois, qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Adam Smith	**Principal** ☐ **Relève** ☒
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1
	Autre information pertinente
	M. Smith a utilisé la méthodologie IBM/SAP Ascendant préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs. La méthodologie utilisée était IBM Ascendant et la méthodologie préconisée par l'alliance est Ascend, qui est la mise à jour d'Ascendant.

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : Adam Smith	**Principal** ☐ **Relève** ☒
Rubriques (bonification)	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a réalisé un (1) des deux (2) types de mandat suivants : • Élaboration d'une stratégie globale de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée; • Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	N/A
	Autre information pertinente
	N/A

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.2 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration fonctionnelle

N° équipe : SP2.3 **Regroupement de processus :**
3. Contrôler et surveiller les véhicules

Conseiller proposé : M. James (Jim) Murray **Principal ☐** **Relève ☒**

Certifications obtenues :
Certification SAP Materials Management V4.6
Certification SAP ECC Supply Chain Management - Procurement V5.0

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Gestion du changement	Années d'expérience :	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : Quatorze (14) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : Vingt (20) ans
☐ Formation	Années d'expérience :	☐ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration fonctionnelle :

M. Murray possède plus de vingt (20) années d'expérience en configuration et en mise en œuvre de solutions SAP R/3 (ECC), dont dix-huit (18) années à titre de « team lead » en intégration fonctionnelle qu'il a notamment acquises lors de la réalisation des projets suivants :

1. TaO/Imperial Tobacco Canada (BAT)

Ce projet visait à regrouper les marchés des affaires mondiales de British American Tobacco (BAT) en un seul système SAP. En plus de fusionner tous ses marchés d'affaires répartis dans trente-trois (33) pays, BAT cherchait à normaliser ses processus et ses interfaces dans le but de simplifier son architecture système globale et le soutien qui s'y rattache. Il s'agissait de l'un des programmes de transformation les plus ambitieux et les plus complexes d'IBM. Ce programme visait 183 marchés d'affaires différents et s'est étendu sur une période de cinq (5) ans.

À titre de « team lead » en intégration fonctionnelle, M. Murray a dirigé une équipe de neuf (9) ressources, responsable de la définition des besoins; de la description des spécifications fonctionnelles; de la configuration SAP et de la réalisation des essais unitaires et d'intégration. Il a travaillé en collaboration avec des équipes du Mexique, d'Amérique du Sud, du Royaume-Uni et d'Inde, tout en assumant la direction de l'équipe canadienne. En outre, il a encadré toutes les interventions de son équipe avec les solutions SAP MM/WM. L'équipe devait gérer des interfaces complexes comprenant des logiciels de tiers fournisseurs.

2. Spares / Défense Nationale

Ce projet visait à implanter une solution SAP pour supporter la gestion des activités de maintenance de première et de deuxième ligne. Elles concernaient les fonctionnalités liées à l'inventaire et aux entrepôts : pièces manquantes, services à valeur ajoutée, préavis d'expédition, gestion des unités de manutention, dénombrement des stocks pour appuyer le suivi des pièces individuelles et transactions mobiles par radiofréquences.

À titre de « team lead » en intégration fonctionnelle, M. Murray a dirigé une équipe de huit (8) ressources responsable de la définition des besoins; de la description des spécifications fonctionnelles; de la configuration SAP et de la réalisation des essais unitaires et d'intégration et de la formation des utilisateurs. Dans ce cadre, il a été responsable de la détermination de la portée du projet; de l'analyse comparative de SAP WM et EWM; de la configuration de WM et QM et de la rédaction des spécifications de développement.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

3. Gestion des matériels / Défense Nationale

Ce projet a consisté à apporter des améliorations au système d'information de soutien et d'acquisition du matériel (SISAM) concernant les aspects suivants : stock disponible à affecter, planification des besoins en matériel ainsi que rôles et autorisations.

À titre de « team lead » en intégration fonctionnelle, M. Murray a dirigé une équipe de huit (8) ressources, responsable de la définition des besoins; de la description des spécifications fonctionnelles; de la configuration SAP et de la réalisation des essais unitaires et d'intégration. Il également contribué aux efforts de planification et de détermination de la portée pour les Forces aériennes Canadiennes, pour les sous-marins de la classe Victoria et pour le groupe d'approvisionnement d'entreprise du ministère de la défense nationale. Il a coordonné le développement du module de gestion de la qualité SAP (module QM) et de la solution de gestion des matières dangereuses/HAZMAT.

4. Armée+ / Défense Nationale

Ce projet a consisté à apporter des améliorations au système d'information de soutien et d'acquisition du matériel (SISAM) concernant la gestion des matières (inventaire et approvisionnement) de l'Armée+.

À titre de « team lead » en intégration fonctionnelle, M. Murray a dirigé une équipe de huit (8) ressources responsable de la définition des besoins; de la description des spécifications fonctionnelles; de la configuration SAP et de la réalisation des essais unitaires et d'intégration et de la formation des utilisateurs. Dans ce cadre, il a contribué à identifier les systèmes existants et à définir la portée du projet. Il a également contribué au développement des rôles et des autorisations liés à la gestion des matières et a réalisé l'analyse de la sécurité générale des systèmes de la Marine. Cette analyse a ensuite été utilisée par la Marine pour mettre en place les classifications de sécurité nécessaires au respect des directives et des politiques du service.

5. Conclusion de contrats complexes / Défense Nationale

Cette initiative était principalement axée sur la fonctionnalité d'approvisionnement en gestion des matières. Cela comprenait la planification des besoins en matières, les achats, les demandes de devis, les accords-cadres (contrats, programmes de livraison et contrats TPSGC), les cartes d'achat, la vérification des factures (standard et LIV) avec les données de référence connexes et les autorisations.

À titre de « team lead » en intégration fonctionnelle, M. Murray a dirigé une équipe de douze (12) ressources responsable de la définition des besoins; de la description des spécifications fonctionnelles; de la configuration SAP et de la réalisation des essais unitaires et d'intégration et de la formation des utilisateurs. Dans ce cadre, il a contribué à identifier les systèmes existants et à définir la portée du projet.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration fonctionnelle (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : James (Jim) Murray						**Principal ☐ Relève ☒**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribution du conseiller (nbre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	2	☐	☐	4 M$	D : 01-2014 F : 04-2015	15	**SAP** FI/CO, MM, WM, SD, APO BW	Projet : 21 a-p. I.F. : 9 a-p.	Titre : **TaO/Imperial Tobacco Canada (BAT)** Nature des interventions réalisées : • Réalisation (paramétrage ou développement) des composants; • Développement des composantes fonctionnelles non disponibles dans la solution (écarts); • Réalisation (spécifications, développement et essais unitaires); • Paramétrage des composants techniques de la solution; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien post implantation.
2	3,4	☐	☐	50 M$	D : 11-2007 F : 12-2013	72	**SAP** FI/CO, FM, MM, WM, HR, BW, PM, PS, QM, LE, PP, SD	Projet : 270 a-p. I.F. : 40 a-p.	Titre : **Spares / Défense Nationale** Nature des interventions réalisées : • Réalisation (paramétrage ou développement) des composants; • Développement des composantes fonctionnelles non disponibles dans la solution (écarts); • Réalisation (spécifications, développement et essais unitaires); • Paramétrage des composants techniques de la solution; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien postimplantation.
3	6	☐	☐	7 M$	D : 08-2004 F : 08-2006	24	**SAP** FI/CO, FM, MM, WM, HR, BW, PM, PS, QM, LE,	Projet : 40 a-p. I.F. : 15 a-p.	Titre : **Gestion des matières / Défense Nationale** Nature des interventions réalisées : • Réalisation (paramétrage ou développement) des composants;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : James (Jim) Murray						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
							PP, SD		• Développement des composantes fonctionnelles non disponibles dans la solution (écarts); • Réalisation (spécifications, développement et essais unitaires); • Paramétrage des composants techniques de la solution; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien post implantation.
4	7	☐	☐	25 M$	D : 12-2002 F : 07-2004	19	**SAP** FI/CO, FM, MM, WM, HR, BW, PM, PS, QM, LE, PP, SD	Projet : 130 a-p. I.F. : 30 a-p.	Titre : **Armée+/Défense Nationale** Nature des interventions réalisées : • Réalisation (paramétrage ou développement) des composants; • Développement des composantes fonctionnelles non disponibles dans la solution (écarts); • Réalisation (spécifications, développement et essais unitaires); • Paramétrage des composants techniques de la solution; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien post implantation.
5	8	☐	☐	5M $	D : 02-2002 F : 11-2002	9	**SAP** FI/CO, FM, MM, WM, HR, BW, PM, PS, QM, LE, PP, SD	Projet : 24 a-p. I.F. : 10 a-p.	Titre : **Conclusion de contrats complexes/Défense nationale** Nature des interventions réalisées : • Réalisation (paramétrage ou développement) des composants; • Développement des composantes fonctionnelles non disponibles dans la solution (écarts); • Réalisation (spécifications, développement et essais unitaires); • Paramétrage des composants techniques de la solution; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : James (Jim) Murray						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien post implantation.

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : James (Jim) Murray			Principal ☐ Relève ☒		
N° mandat	Nom de l'entreprise /organisme	Nom de la personne contact	Titre	Adresse courriel	N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)
1	British American Tobacco (BAT) Imperial Tobacco Limitée (ITL)	Nick Kaminaris	Directeur du projet	nkaminar@itl.ca	514 605-5450 (T)
2	Ministère de la Défense nationale	Chira Andrisani	Directrice de Projet	Chiara.Andrisani@forces.gc.ca	613 947-8761 (T)
3					
4					
5					

Conseiller proposé : James (Jim) Murray	Principal ☐ Relève ☒
Fonction/Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseiller délégué principal certifié/Chaîne d'approvisionnement – Services d'affaires mondiaux/IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.2 - Grille d'évaluation des « team leads » en intégration fonctionnelle

No équipe : SP2.3 **Regroupement de processus :**
3. Contrôler et surveiller les véhicules

Conseiller proposé : M. James (Jim) Murray **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : James (Jim) Murray	**Principal ☐** **Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 3, 4, 5
	Autre information pertinente
	M. Murray a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période de cent-trente-neuf (139) mois dans cinq (5) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI. Dans chacun de ces cinq mandats, la suite PGI mise en œuvre était la solution SAP.
Dans le cadre de ses réalisations antérieures, il a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support postimplantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 3, 4
	Autre information pertinente
	Dans le cadre des cinq mandats décrits ci-avant, M. Murray a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support postimplantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.
Il a réalisé au moins un (1) mandat pendant une période minimale de vingt-quatre (24	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	2, 3

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : James (Jim) Murray	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
mois) qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.	**Autre information pertinente** M. Murray a réalisé deux (2) mandats pendant une période de quatre-vingt-seize (96) mois, qui exigeaient de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** Dans chacun des cinq (5) mandats présentés ci-avant, M. Murray a utilisé la méthodologie SAP Ascendante, préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs liés à cette méthode.

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : James (Jim) Murray	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a réalisé un (1) des deux (2) types de mandat suivants : • Élaboration d'une stratégie globale de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée; • Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2 **Autre information pertinente** Dans les mandats décrits ci-avant, M. Murray a réalisé l'élaboration de deux (2) stratégies globales de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration fonctionnelle

N° équipe : SP2.4 **Regroupement de processus :**
4. Indemniser et réadapter
5. Percevoir, rembourser ou payer les services rendus et gérer les caisses des points de service
6. Gérer les ressources financières, humaines, matérielles et immobilières et assurer la santé financière du Fonds d'assurance

Conseiller proposé : Mme Linda Chartrand **Principal** ☒ **Relève** ☐ **Certifications obtenues :**
Certification PMP

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Gestion du changement	Années d'expérience :	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : vingt (20) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : vingt (20) ans
☐ Formation	Années d'expérience :	☒ Assistance à la gestion/ Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : vingt (20) ans
		☐ Autre	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration fonctionnelle :

Mme Chartrand possède plus de vingt (20) années d'expérience en tant que conseillère senior en intégration des modules Financier de SAP et à titre de « team lead » qu'elle a acquise dans le cadre des projets présentés ci-après. Elle est spécialisée en gestion de projet SAP, avec des compétences pour la livraison ainsi que la planification, la conception, la configuration et la mise en œuvre de différents modules tels que la comptabilité financière (FI, FICA), le contrôle de gestion (CO), la gestion des articles (MM), les ventes et la distribution (SD), la planification de la production (PP), les ressources humaines et la paie (RH & PY), la gouvernance, le risque et la conformité (GRC) et la gestion de la relation client (CRM). Elle a mis en place plus de quinze (15) projets d'implantation de progiciels et participé à plus de 13 déploiements de la solution complète de Progiciel SAP.

1. SAP GRC/Gouvernement de la province de Nouvelle-Écosse
GRC : Gouvernance Risque Compliance - Contrôle des accès

Ce projet a consisté à transformer le modèle de gouvernance, de gestion du risque et de conformité (GRC). Ces changements s'accompagnent de la gestion du contrôle d'accès (AC) en adoptant de nouvelles fonctionnalités et en fournissant ces fonctionnalités aux parties prenantes en service partagé. Cette transformation est réalisé en mode « Gateway to Growth » et s'aligne avec la priorité et les valeurs du gouvernement. Cette transformation débute avec la mise en place du module GRC (Access Control) pour les 4 000 utilisateurs SAP répartis dans l'ensemble de la province.

À titre de « team lead », Mme Chartrand a géré les activités d'une équipe fonctionnelle et technique de plus de 100 personnes responsables du design, de la mise en œuvre, du support de la solution fonctionnelle et technique incluant la gestion du changement, de la formation et des communications aux parties prenantes. Pendant ce mandat, elle faisait affaire directement avec le contrôleur du gouvernement de la Nouvelle Ecosse.

2. SAP IBM Express solution for chemical/Staatsolie Maatschappij Suriname N.V.

Ce projet consistait à mettre en œuvre les fonctions de base de SAP, volets financiers, ventes, achats pour les trois entités organisationnelles Staatsolie Maatschappij NV Surinam, le Paradise Oil Company NV et Staatsolie Power Company NV Surinam.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

À titre de « team lead » du volet design de la solution, Mme Chartrand a géré les activités d'une équipe de 50 personnes responsables du design de la solution fonctionnelle et technologique et de la gestion du changement, des communications et de la formation.

3. Projet Fibre/Cascades

Ce projet fait l'objet d'un important changement des processus d'affaires et de transformation avec la mise en œuvre de SAP à travers l'organisation au Canada et aux É.-U. Après la construction d'une solution modèle pour le Moulin de papier, Cascades réalise le déploiement de la solution modèle dans toutes les usines. La prochaine étape consiste à déployer de six (6) à huit (8) plants en trois (3) mises en production par an.

Mme Chartrand a œuvré en tant que gestionnaire de projets pour la mise en place de la solution SAP pour les usines de pâtes et papier. Elle a géré les activités d'une équipe de plus de cinquante (50) personnes responsables de L'analyse des besoins d'affaires, la mise en place de la solution jusqu' au support aux utilisateurs à la suite de l'implantation du progiciel.

4. NxtGen Project/Corporate Express Australia (Staples)

Ce projet a donné lieu à la mise en œuvre de SAP à travers les 40 centres de distribution nationaux en Nouvelle-Zélande et en Australie. Ce programme aide l'entreprise à atteindre ses objectifs de transformation à travers ses Finances, gestion de la clientèle, la chaîne d'approvisionnement et de gestion d'entrepôt.

À titre de « team lead » pour la mise en place de la de la solution SAP, Mme Chartrand a géré les activités d'une équipe de plus de 100 personnes responsables de toutes les phases de l'implantation du progiciel selon la méthodologie SAP Ascendant. Mme Chartrand a travaillé sur toutes les phases du projet, depuis la phase de Blueprint jusqu'à celle de mise en production de la solution et de suivi post –implantation.

5. ROC Tolling project/Queensland Motorway Ltd

Ce projet a consisté à mettre en œuvre les systèmes qui permettront d'installer un péage en libre circulation à la hauteur des attentes du client. Le produit SAP constituait le cœur de son système central.

À titre de « team lead » pour le volet CRM (Customer Relationship management) & FICA (Finance et gestion des contrats) de la Solution SAP, Mme Chartrand a géré les activités d'une équipe de plus de quinze (15) personnes responsables du design, de la mise en œuvre jusqu'à la mise en production de la solution proposée tout en suivant la méthodologie SAP Ascendant.

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration fonctionnelle (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Linda Chartrand						**Principal ☒ Relève ☐**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribution du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet/Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☒	☐	1.8 M$	D : 01-2015 F : 09-2015	9	SAP GRC (Access control)	Projet : 60 a-p. I.F. :40 a-p.	Titre : **SAP GRC/Gouvernement de la province de Nouvelle-Écosse** Nature des interventions réalisées : • Élaboration du calendrier, plan de projet; • Gestion du périmètre et du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Linda Chartrand						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Gestion des risques : démarche et suivi; • Rapports pour les instances internes et externes; • Mettre en place la gouvernance de projet • processus d'affaires (hiérarchie et design); • Design et appariement des solutions; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Production des indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Définir les règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation et de mise en production; • Révision du matériel de formation.
2	2	☒	☐	5,6 M$	D : 10-2014 F : 01-2015	4 mois	SAP IBM Express Solution for Chemical (FICO,MM,SD,PP, PM)	Projet : 50 a-p. I.F. :35 a-p.	Titre : **SAP IBM Express solution for chemical/Staatsolie Maatschappij Suriname N.V**. Nature des interventions réalisées : • Élaboration du calendrier, plan de projet; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Rapports pour les instances internes et externes; • Mettre en place la gouvernance de projet • Processus d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Linda Chartrand						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Élaboration des procédures et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Élaboration de la gouvernance de projet; • Élaboration des stratégies de tests (Intégrés et acceptation); • Élaboration de la stratégie de gestion du changement et de la formation.
3	3	☐	☐	15 M$	D : 01-2013 F : 09-2014	21 mois	SAP FICO, MM, EWM, SD, CHARM, GRC,	Projet : 100 a-p. I.F. : 60 a-p.	Titre : **Projet Fibre- Cascades** Nature des interventions réalisées : • Élaboration du calendrier, plan de projet; • Gestion du périmètre et du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Rapports pour les instances internes et externes; • Design et appariement des solutions; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Élaboration de la gouvernance de projet; • Élaborer la stratégie de déploiement.
4	4	☐	☐	12 M$	D : 10-2009 F : 12-2012	22 mois	SAP FICO, MM, SD,	Projet : 100 a-p. I.F. :60 a-p.	Titre : **NxtGen/Corporate Express Australia (Staples)** Nature des interventions réalisées : • Élaboration du calendrier, plan de projet; • Gestion du périmètre et du budget; • Établissement de la planification opérationnelle;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Linda Chartrand						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Rapports pour les instances internes et externes; • Design et appariement des solutions; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Élaboration de la stratégie de déploiement
5	5	☒	☐	3,6 M$	D : 01-2008 F : 08-2009	19 mois	SAP CRM, MM, FICA,	Projet : 15 a-p. I.F. :12 a-p.	Titre : **ROC tolling project/Queensland Motorway Ltd** Nature des interventions réalisées : • Élaborer la planification détaillée du projet • Fournir des conceptions de base des processus FI-CA • Participer à la préparation de l'énoncé de travail • Gérer et planifier les ressources • Configurer SAP pour les processus d'affaires FI-CA • Orienter la création de scénarios d'affaires • Orienter la conversion de données • Évaluer le processus de demande de modification • Diriger la réalisation des activités techniques • Évaluer et gérer les risques du projet

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Linda Chartrand			**Principal ☒ Relève ☐**		
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Gouvernement de la province de Nouvelle-Écosse	Stephen Graham	Manager, SAPSM PMO Internal Services Department	GRAHAMS@gov.ns.ca	902 424-2710 (T)
2	Staatsolie Maatschappij Suriname N.V.	Vermeer, Albert	Project Manager	avermeer@staatsolie.com	Non disponible
3	Cascades Inc	Dominic Doré	CIO & Project Exécutive	dominic_dore@cascades.com	514 912-1405 (C)
4	Corporate Express Australia (Staples)	Garry Wathley	CIO & Project Exécutive	garry.whatley@ce.com.au	+61 410 440 885 (C)
5	Queensland Motorway Ltd	Baker, Douglas	Program Manager	dbaker@qldmotorways.com.au	+61 0488 788 824 (C)

Conseiller proposé : Linda Chartrand	**Principal ☒ Relève ☐**
Fonction/Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseiller senior en gestion de projet d'implantation SAP/services d'affaires mondiaux – IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille d'évaluation des « team leads » en intégration fonctionnelle :

N° équipe : SP2.4 **Regroupement de processus :**

4. Indemniser et réadapter
5. Percevoir, rembourser ou payer les services rendus et gérer les caisses des points de service
6. Gérer les ressources financières, humaines, matérielles et immobilières et assurer la santé financière du Fonds d'assurance

Conseiller proposé : Mme Linda Chartrand **Principal ☒** **Relève ☐**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : Linda Chartrand	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques	***N° des mandats/Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** Mme Chartrand a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période de soixante-quinze (75) mois dans cinq (5) mandats majeurs décrits ci-avant, impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI, SPA proposée par l'alliance. Ces projets sont tous avec : Écosystème très complexe avec Commande achats et ventes Web, EDI, lien avec les banques (5 Majeurs) Projet découpés en un minimum de deux vagues de livraisons principales
Dans le cadre de ses réalisations antérieures, il a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support postimplantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** Dans le cadre des quatre (4) réalisations antérieures, décrites ci-avant, Mme Chartrand a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support post implantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Linda Chartrand	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques	**N° *des mandats/Autre information pertinente***
Il a réalisé au moins un (1) mandat pendant une période minimale de vingt-quatre (24 mois) qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 3, 4, 5 **Autre information pertinente** Mme Chartrand a réalisé trois (3) mandats pendant une période de soixante-deux (62) mois, qui exigeaient de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée (SAP) avec le patrimoine applicatif de l'entreprise
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** Mme Chartrand a utilisé la méthodologie Ascendant préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Elle a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs

Conseiller proposé : Linda Chartrand	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques (bonification)	**N° *des mandats/Autre information pertinente***
Le conseiller a réalisé un (1) des deux (2) types de mandat suivants : • Élaboration d'une stratégie globale de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée; • Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** • Mandat 5 • mandat 1, 2, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** Mme Chartrand a réalisé les deux (2) types de mandat suivants : • Élaboration d'une stratégie globale de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée (mandat # 5 décrit ci-avant); • Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée (mandats # 1, 2, 3, 4, 5, décrits ci-avant).

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration fonctionnelle

N° équipe : SP2.4 **Regroupement de processus :**

4. Indemniser et réadapter
5. Percevoir, rembourser ou payer les services rendus et gérer les caisses des points de service
6. Gérer les ressources financières, humaines, matérielles et immobilières et assurer la santé financière du Fonds d'assurance

Conseiller proposé : M. Marc Simard **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :**
Certification FI-CO de SAP
Certification ASAP de SAP

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Gestion du changement	Années d'expérience :	☐ Intégration technologique	Années d'expérience :
☐ Communication	Années d'expérience :	☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : vingt-deux (22) ans
☐ Formation	Années d'expérience :	☐ Assistance à la gestion/ Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration fonctionnelle :

M. Simard possède plus de vingt-deux (22) années d'expérience en intégration fonctionnelle de système ERP incluant plus de dix-neuf (19) ans avec le système SAP ECC, dont plus de six (6) années à titre de « team lead » dans d'une équipe d'intégration fonctionnelle des modules financiers. Il est un comptable agréé avec la certification des modules financiers de SAP. Il a notamment participé à plus de dix (10) projets qui ont donné lieu à la mise en œuvre de la suite SAP ECC (solution proposée). Les cinq (5) projets les plus pertinents sont présentés ci-dessous.

1. SIGMA/Bombardier Produits Récréatifs

Ce projet a consisté au remplacement des principaux systèmes du patrimoine d'applications par le progiciel de gestion intégré (SAP ECC). Les applications restantes du patrimoine d'applications devaient s'arrimer au nouveau progiciel de gestion intégré. Le projet visait la mise en place de meilleures pratiques d'affaires en optimisant les processus par une réingénierie de ceux-ci, lorsque cela était possible. Il visait à remplacer les applications de la gestion de la production, de la gestion de l'ingénierie et du développement de produit, de la gestion du cycle de l'approvisionnement jusqu'au paiement des fournisseurs, de la gestion des commandes de ventes, de la gestion des livraisons des biens vendus, la facturation jusqu'au recevable et à l'encaissement, de la gestion des ressources humaines et de la force de travail, de la gestion des entrepôts et finalement de la gestion des applications financières comprenant le grand livre, les comptes à payer, les comptes à recevoir, les centres de coût, les centres de profits et le contrôle de gestion (incluant les modules SAP : FI-GL-AR- AP, CO-CC-CE-, SD, MM, PP, WM, HR). L'arrimage au patrimoine d'application consistait entre autre à interfacer le progiciel SAP ECC avec le partenaire responsable de la gestion de crédit, avec le système de dessins d'ingénierie, avec le système de garantie et services après vente, avec les chaines de montage robotisées et avec le systèmes de suivi du réseau de concessionnaires. De plus, Le nouveau progiciel de gestion intégré devait s'arrimer à l'application Web utilisée par le réseau d'environ 2000 concessionnaires en Amérique du nord.

À titre de « Team Lead » FI-CO, M. Simard été responsable de la préparation du « Business Case » et de la sélection de l'équipe de conseillers en intégration fonctionnelle du projet. Lors de la phase d'élaboration de l'architecture, appelée le « Blueprint » dans l'univers SAP, il a été responsable du design des scénarios d'affaires, de la finance et de la définition des processus d'affaires qui y sont reliés. Ces scénarios et processus d'affaires couvraient plus spécifiquement les processus reliés au grand livre, comptes à recevoir, gestion de crédit, comptes à payer, contrôle des coûts et prix de revient. Pour la réalisation, il a été responsable de la planification, de la direction et du contrôle du travail de l'équipe Finance et Contrôle. Il a été en charge de coordonner les activités d'une équipe de neuf (9) ressources Pour la phase d'amélioration continue, il a été responsable d'identifier les besoins, de planifier le développement et la mise en place des améliorations et de faire le suivi de l'avancement des travaux. Il a également été en charge du support aux usagers des modules financiers durant cette phase.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

2. Remplacement des systèmes applicatifs/ABB Inc.

Le projet chez ABB Inc. visait à remplacer plusieurs systèmes du patrimoine d'applications par le progiciel de gestion intégré (SAP ECC) tout en s'arrimant aux systèmes restant du patrimoine. Les défis principaux consistaient à bâtir un système permettant la gestion de multiples projets, la gestion de la production dans diverses divisions, de la gestion du cycle de l'approvisionnement jusqu'au paiement des fournisseurs, d'interfacer avec de la gestion des commandes de ventes, la facturation jusqu'au recevable et à l'encaissement, et finalement de la gestion des applications financières comprenant le grand livre, les comptes à payer, les comptes à recevoir, les centres de coût, les centres de profits et le contrôle de gestion et l'analyse de profitabilité (incluant les modules FI-GL-AR- AP, CO-CC-CE-COPA, MM, PP et PS) L'arrimage au patrimoine d'application consistait entre autres à interfacer le progiciel SAP les systèmes de gestion spécifique aux divisions et aux banques.

À titre de « Team Lead » FI, M. Simard été responsable de la préparation du « Blueprint» pour les scénarios et les processus reliés aux modules financiers. Ces scénarios et processus d'affaires couvraient les processus reliés au grand livre, comptes à recevoir, gestion de crédit et comptes à payer. Pour la réalisation, il a été en charge de la planification, de la direction et du contrôle du travail de l'équipe Finance. Il a été en charge de coordonner les activités d'une équipe de sept (7) ressources. Pour la phase se suivi et amélioration continue, il a été responsable d'identifier les besoins d'amélioration, de planifier le développement et la mise en place des améliorations et de faire la suivi de l'avancement des travaux. Il a également été en charge du support aux usagers des modules financiers durant cette phase.

3. Implantation d'un progiciel de gestion intégrée/SaarGummi

Le projet a consisté au remplacement complet des systèmes multiples du patrimoine d'applications par le progiciel de gestion intégré (SAP ECC). L'objectif était d'intégrer les activités, les données et les informations circulant d'un département à l'autre, et d'apporter une plus grande précision et une meilleure visibilité sur l'information financière et le contrôle des coûts. Il a consisté à procéder à la mise en œuvre d'applications de gestion de la production, de gestion du cycle de l'approvisionnement jusqu'au paiement des fournisseurs, de gestion des commandes de ventes, de gestion des livraisons, de la facturation jusqu'au recevable et à l'encaissement, de la gestion des ressources humaines et de la force de travail, de la gestion des entrepôts et finalement de la gestion des applications financières comprenant le grand livre, les comptes à payer, les comptes à recevoir, les immobilisations, les centres de coût, les centres de profits et le contrôle de gestion la gestion incluant les modules FI-GL-AR- AP-AA, CO-CC-CE-, MM, PP, WM.

À titre de « Team Lead » FI, M. Simard été responsable de la préparation du « Blueprint» pour les scénarios et les processus reliés aux modules financiers. Ces scénarios et processus d'affaires couvraient les processus reliés au grand livre, comptes à recevoir, gestion de crédit, comptes à payer et la gestion des immobilisations. Pour la réalisation, il a été responsable de la planification, de la direction et du contrôle du travail de l'équipe Finance. Il a été en charge de coordonner les activités d'une équipe de cinq (5) ressources.

4. Uniformatisation des processus d'affaires/Dessau Inc.

Ce projet visait à uniformiser et normaliser les processus d'affaires utilisés dans une multitude de divisions de façon à faciliter la consolidation des résultats et l'analyse comparative de rentabilité des projets. Pour ce faire, la stratégie a consisté à l'implantation du progiciel de gestion intégré (SAP ECC) afin de remplacer plusieurs applications existantes tout en s'arrimant aux systèmes actuels du patrimoine d'applications. Les défis principaux consistaient à bâtir un système permettant la gestion de multiples projets dans un contexte de multiples pays et multiples devises. Il y avait un besoin de connaître les ressources engagées par projets incluant les actif immobilisés, les équipements, les achats et payables, les ventes et recevable. La facturation au degré d'avancement des travaux selon plusieurs critères posait un grand défi. Les processus visés comprenaient la gestion des projets, la gestion du cycle de l'approvisionnement jusqu'au paiement des fournisseurs par projet, la gestion de la facturation jusqu'au recevable par projet et à l'encaissement, la gestion des équipements et immobilisations affectés aux projets, la gestion des ressources humaines et de la force de travail et finalement de la gestion des applications financières comprenant le grand livre, les comptes à payer, les comptes à recevoir, le immobilisations, les centres de coût, les centres de profits et le contrôle de gestion (incluant les modules FI-GL-AR- AP,AA, CO-CC-CE-COPA, SD, MM, et PS) L'arrimage au patrimoine d'application consistait entre autre à interfacer le progiciel SAP les systèmes de gestion spécifique aux projets et divisions et aux banques.

À titre de « Team Lead » FI, M. Simard été responsable de la préparation du « Blueprint» pour les scénarios et les processus reliés aux modules financiers. Ces scénarios et processus d'affaires couvraient les processus reliés au grand livre, comptes à recevoir, gestion de crédit, comptes à payer et gestion des immobilisations. Pour la réalisation, il a été responsable de la planification, de la direction et du contrôle du travail de l'équipe Finance. Il a été en charge de coordonner les activités d'une équipe de sept (7) ressources.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

5. Support et amélioration continue/Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ce projet a consisté à supporter l'équipe de finance dans la résolution de problèmes, l'optimisation de processus d'affaires reliés au grand livre et au contrôle des coûts, la mise à niveau du progiciel SAP, la mise en place du business Blueprint dans SAP Solution Manager afin de pouvoir avoir une visibilité des processus d'affaires et de pouvoir y emmagasiner la documentation des processus d'affaires pour l'ensemble des activités reliées à la finance incluant la facturation, l'approvisionnement, la gestion des fonds, la gestion du grand livre, les comptes à recevoir, les comptes à payer et les immobilisations.

À titre de conseiller FI, M. Simard été responsable de la préparation du « Blueprint» pour les scénarios et les processus reliés aux modules financiers.

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration fonctionnelle (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Marc Simard						**Principal ☐ Relève ☒**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribution du conseiller (nbre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet/Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	15	☐	☐	30 M$	D : 11-1995 F : 03-1998	28	SAP ERP (ECC): FI-GL-AR- AP, CO-CC-CE-, SD, MM, PP, WM, HR.	Projet : 135 a-p. I.F. :100 a-p.	Titre : **SIGMA/Bombardier Produits Récréatifs** Nature des interventions réalisées : • Planifier et assurer un suivi des activités; • Planifier et diriger les ateliers de conception des processus d'affaires ; • Procéder à la réingénierie des processus d'affaires en identifiant les règles d'affaires, les impacts sur l'organisation, les bénéfices et les indicateurs de performance de gestion; • Assurer la mise en place de ces processus d'affaires financiers; • Superviser le paramétrage du système SAP ERP; • Assurer l'intégration entre les divers modules; • Superviser de la préparation des guides usagers et de formation; • Superviser le transfert des données des systèmes du patrimoine d'application vers le progiciel SAP ECC; • Superviser le design et le développement d'interface; • Réviser et mettre en place un cadre méthodologique; • Effectuer l'assurance qualité des biens livrables; • Identifier la ségrégation des tâches pour assurer la sécurité; • Effectuer les tests fonctionnels et intégrés des modules; • Valider et approuver le matériel de formation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Marc Simard						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribution du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
2	12	☐	☐	15-25 M$	D : 01-2001 F : 05-2002	24	SAP ECC : FI-GL-AR- AP, CO-CC-CE-, SD, MM, PP, PS.	Projet : 70 a-p. I.F. : 50 a-p.	Titre : **Remplacement des systèmes applicatifs /ABB Inc.** Nature des interventions réalisées : • Planifier et assurer un suivi des activités; • Analyser et procéder à la réingénierie des processus d'affaires en identifiant les règles d'affaires; les impacts sur l'organisation; les bénéfices et les indicateurs de performance de gestion; • Superviser le design des processus d'affaires financiers; • Assurer la mise en place de ces processus d'affaires; • Superviser et effectuer le paramétrage du système SAP ERP; • Superviser la préparation des guides usagers et de formation; • Superviser le transfert des données des systèmes du patrimoine d'application vers le progiciel SAP ECC; • Superviser le design et le développement d'interface; • Effectuer l'assurance qualité des biens livrables; • Identifier la ségrégation des tâches pour assurer la sécurité; • Effectuer les tests fonctionnels et intégrés des modules FI-CO; • Valider et approuver le matériel de formation.
3	10	☐	☐	5 M$	D : 08-2003 F : 09-2004	14	SAP ECC : FI-GL-AR- AP-AA, CO-CC-CE-, SD, MM, PP, WM.	Projet : 27 a-p. I.F. : 25 a-p.	Titre : **Implantation d'un progiciel de gestion intégrée/SaarGummi** Nature des interventions réalisées : • Planifier et assurer un suivi des activités; • Analyser et procéder à la réingénierie des processus d'affaires en identifiant les règles d'affaires, les impacts sur l'organisation, les bénéfices et les indicateurs de performance de gestion; • Superviser le design des processus d'affaires financiers; • Assurer la mise en place de ces processus d'affaires; • Superviser et effectuer le paramétrage du système SAP ERP; • Superviser la préparation des guides usagers et de formation; • Superviser le transfert des données des systèmes du patrimoine d'application vers le progiciel SAP ECC;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Marc Simard						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Superviser le design et le développement d'interface; • Effectuer l'assurance qualité des biens livrables; • Identifier la ségrégation des tâches pour assurer la sécurité; • Effectuer les tests fonctionnels et intégrés des modules FI-CO; • Valider et approuver le matériel de formation.
4	4	☐	☐	15 M$	D : 08-2010 F : 05-2011	10	SAP ECC : FI-GL-AR- AP-AA, CO-CC-CE-, SD, MM, PP, WM.	Projet : 45 a-p. I.F. : 30 a-p.	Titre : **Uniformatisation des processus d'affaires/Dessau Inc.** Nature des interventions réalisées : • Planifier et assurer un suivi des activités; • Analyser et procéder à la réingénierie des processus d'affaires en identifiant les règles d'affaires, les impacts sur l'organisation, les bénéfices et les indicateurs de performance de gestion; • Superviser le design des processus d'affaires financiers; • Assurer la mise en place de ces processus d'affaires; • Superviser et effectuer le paramétrage du système SAP ERP; • Superviser la préparation des guides usagers et de formation; • Superviser le transfert des données des systèmes du patrimoine d'application vers le progiciel SAP ECC; • Superviser le design et le développement d'interface; • Effectuer l'assurance qualité des biens livrables; • Identifier la ségrégation des tâches pour assurer la sécurité; • Effectuer les tests fonctionnels et intégrés des modules FI-CO; • Valider et approuver le matériel de formation.
5	2	☒	☐	15 M$	D : 07-2012 F : 04-2014	22	SAP ERP/ECC	Projet : 13 a-p. I.F. : 13 a-p.	Titre : **Support et amélioration continue/Travaux publics et Services gouvernementaux Canada** Nature des interventions réalisées : • Planifier et assurer un suivi des activités; • Concevoir, structurer et mettre à jour le Business Blueprint; • Proposer des solutions pour résoudre les écarts fonctionnels; • Analyser les problèmes et implanter des solutions ; • Préparer un plan et effectuer les tests pour la mise en place d'EHP5;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Marc Simard						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Effectuer les tests fonctionnels et intégrés des modules FI-CO ; • Supporter l'équipe de développement;

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Marc Simard			Principal ☐ Relève ☒		
N° mandat	Nom de l'entreprise /organisme	Nom de la personne contact	Titre	Adresse courriel	N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)
1	Bombardier Produits Récréatifs	Roch Lambert	Directeur Projet	power@beneteau.com	410 990-0270
2	ABB INC.	Claude Fournier	Directeur Projet SAP	Claude.Fournier@stanprols.com	1 866 280-2332, poste 1571
3	SaarGummi	Daniel Jaworski	Directeur IT Saargummi	info@acadian.ca	902 468 2840
4	Dessau Inc.	Louise Thérien	Directeur Finance	Louise.Therien@dessau.com	514 281-1010
5	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Karine Jean	Superviseur IT Finance	Karine.Jean@tpsgc-pwgsc.gc.ca	819 934-9922

Conseiller proposé : Marc Simard	Principal ☐ Relève ☒
Fonction/Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Consultant sous-contractant indépendant	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille d'évaluation des « team leads » en intégration fonctionnelle

No équipe : SP2.4 **Regroupement de processus :**
4. Indemniser et réadapter
5. Percevoir, rembourser ou payer les services rendus et gérer les caisses des points de service
6. Gérer les ressources financières, humaines, matérielles et immobilières et assurer la santé financière du Fonds d'assurance

Conseiller proposé : Marc Simard **Principal ☐** **Relève ☒**

Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle ».

Conseiller proposé : Marc Simard	**Principal ☐** **Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats/Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** M. Simard a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période de quatre-vingt-dix-huit (98) mois dans cinq (5) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI, à savoir la suite SAP proposée.
Dans le cadre de ses réalisations antérieures, il a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support post-implantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** Dans le cadre des quatre (4) mandats décrits ci-avant, M. Simard a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support post-implantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée. En plus des quatre (4) projets susmentionnés, M. Simard a été impliqué dans toutes ces phases pour un projet majeur de centralisation de processus corporatifs chez Domtar Inc (voir le mandat # 8 au CV).

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Marc Simard	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats/Autre information pertinente***
Il a réalisé au moins un (1) mandat pendant une période minimale de vingt-quatre (24 mois) qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2 **Autre information pertinente** M. Simard a réalisé deux mandats pendant une période de cinquante-deux (52) mois qui exigeaient de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise. Le mandat # 1 exigeait la mise en œuvre des processus d'affaires de l'entreprise avec le progiciel de gestion intégré SAP ECC. À noter que la cohabitation et l'arrimage aux systèmes de gestion de crédit, de dessins d'ingénierie, de garantie et de services après vente, de chaines de montage robotisées et le suivi du réseau de concessionnaires représentait un très grand défi. Ainsi, le nouveau progiciel de gestion intégré devait s'arrimer à l'application web utilisée par le réseau d'environ 2 000 concessionnaires en Amérique du Nord.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** M. Simard a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs. En effet, les méthodologies utilisées (Fast Track, ASAP) s'apparentent à Ascendant qui en est une évolution, puisqu'elles comportent des outils et accélérateurs favorisant la standardisation et assurant la qualité des biens livrables.

Conseiller proposé : Marc Simard	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats/Autre information pertinente***
Le conseiller a réalisé un (1) des deux (2) types de mandat suivants : • Élaboration d'une stratégie globale de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée;	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1 **Autre information pertinente** M. Simard a participé à la définition des orientations et l'élaboration de la stratégie globale de mise en œuvre du progiciel de gestion intégré SAP ECC afin de favoriser la transformation organisationnelle par la réingénierie des processus d'affaires favorisant une utilisation optimale des fonctionnalités du progiciel de gestion intégré proposé.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Marc Simard	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats/Autre information pertinente***
• Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée.	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.2 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration fonctionnelle

N° équipe : SP2.4 **Regroupement de processus :**

4. Indemniser et réadapter
5. Percevoir, rembourser ou payer les services rendus et gérer les caisses des points de service
6. Gérer les ressources financières, humaines, matérielles et immobilières et assurer la santé financière du Fonds d'assurance

Conseiller proposé : M. Carlos Tous **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :**
Certification SAP R/3 - FI CO

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Gestion du changement	Années d'expérience :	☒Intégration technologique	Années d'expérience : Dix-huit (18) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☒Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : Dix-huit (18) ans
☐ Formation	Années d'expérience :	☒Assistance à la gestion/ Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : Dix-huit (18) ans
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration fonctionnelle :

M. Tous possède dix-neuf (19) années d'expérience en tant que conseiller en intégration fonctionnelle de modules financiers SAP. Il est spécialisé dans le module de comptabilité financière (FI) et de contrôle de gestion (CO). Il a participé à plus de quatorze (14) projets en tant que conseiller senior, avec des compétences pour la livraison ainsi que la planification, la conception, la configuration et la mise en œuvre de différents modules, dont six (6) années en tant que « team lead » lors des projets suivants :

1. Développement et évolution des systèmes/Bombardier Aéronautique

Ce projet consiste à effectuer le développement et l'évolution des systèmes existants dont ceux supportant la Gestion du cycle de vie des produits (PLM) - Ingénierie avec de nouvelles mises en œuvre pour supporter la recherche et le développement des avions ainsi que les services de portail internes et externes. Le projet a notamment donné lieu à la livraison d'une nouvelle plateforme (eServices) à travers un portail client personnalisé destiné à fournir des services aux clients de la CSeries et ce, en vue d'améliorer l'expérience client, de réduire le temps de mise sur le marché, d'augmenter les recettes et de réduire les coûts.

À titre de conseiller principal dans l'équipe de Finance, M. Tous a participé aux déploiements de trois (3) sous-projets. Le premier sous-projet consistait à mettre en place une nouvelle entité pour la gestion des services partagés, le deuxième sous-projet consistait à la configuration des modules pour la gestion des conflits et la gestion des collections et enfin, le troisième sous-projet avait pour objectif le déploiement de la solution de gestion de compte de dépenses des employés à partir du progiciel « Concur » et les interfaces avec le progiciel SAP. M tous était le Team lead d'une équipe de cinq (5) personnes au niveau de la solution Financière de SAP qui ont été responsables de la définition des besoins, de l'identification des règles d'affaires et de l'élaboration des procédures de travail et des flux de travail.

2. Fibre/Cascades

Ce projet majeur s'accompagne d'un important changement dans les processus d'affaires et de transformation avec la mise en œuvre de SAP à travers l'organisation de l'entreprise, au Canada et aux États-Unis. Un des objectifs majeurs étant de migrer plus de 75 usines équipées avec d'anciens systèmes vers SAP sur plusieurs années. Un autre objectif est l'intégration et la normalisation des multiples processus de travail au sein de Cascades (RH, Finance, Supply Chain) et la mise en œuvre d'une organisation de services partagés pour gérer les trois (3) principaux processus de travail. Après l'élaboration d'une solution au niveau

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

d'un prototype adapté à une unité de production pilote (un moulin à papier), Cascades décide de procéder à un déploiement global avec la même approche de la solution pour toutes les usines. La phase suivante du projet, consistent à déployer la solution au sein des six (6) à huit (8) usines, soit trois (3) mises en production par an. Le projet comprend de plus, la mise en place de solutions mobiles.
À titre de « team lead » des modules financiers de SAP, M. Tous a été responsable de coordonner les activités de l'équipe d'implantation (8 membres) et de l'équipe support (2 membres). En tant qu'expert, il a participé à des ateliers de conception du design, configuré les modules requis, participé aux tests unitaires et intégrés jusqu'à la livraison et la période et le support post implantation.

3. Implantation de SAP/Sephora

Ce projet consiste à procéder au déploiement des modules financiers de SAP pour l'ensemble des magasins situés en Europe.
À titre de conseiller expert des modules financiers, M. Tous assure un support quotidien technique de niveau 2, tant pour gérer les problématiques de support aux utilisateurs finaux que celles liées aux interfaces back-office/front-office ou back-office/SAP. Il est responsable de la réalisation de projets d'évolution concernant les modules des Comptabilité Générale, Compte à Recevoir, Comptes à Payer, Gestion de Centre de Coûts et Gestion de Centre de Profit. Il a notamment participé à la mise en place du progiciels SAP dans des magasins au Danemark et à la mise en place du module bancaire intégré selon les standard SEPA. Dans ce cadre, il a été responsable de la gestion d'une équipe de cinq (5) conseillers.

4. Implantation de SAP/Pfizer Canada

Ce projet visait à procéder au déploiement de la solution globale du progiciel SAP pour les usines canadiennes impliquant les modules financiers, d'approvisionnement, de ventes et de planification.
À titre de conseiller principal et Team lead de l'équipe « financier », M. Tous était en charge du déploiement de la solution globale au Canada et de contribuer à l'échelle locale et internationale à la conception de la solution bancaire globale, la mise en œuvre des sous- modules de finances, la Comptabilité Clients (AR), la Comptabilité Fournisseurs (AP), la Comptabilité Générale (GL), la Comptabilité Bancaire et la Comptabilité Immobilisations (AA), la Comptabilité analytique des Centres de Coûts, la Comptabilité des centres de profit.; la mise en œuvre un modèle international avec localisation. Dans ce cadre, il a aussi agi à titre de Team Lead et de responsable de la gestion d'une équipe de conseillers.

5. Implantation de SAP/Maple Leaf Food Canada

Ce projet d'implantation de SAP requérait le déploiement du progiciel SAP dont les modules SAP ECC (Central Component), SCM (Supply Chain Management), BI (Business Intelligence), (CRM Customer Relationship Management).
À titre de conseiller principal, des modules financiers, et team lead, M. Tous a été responsable de la gestion d'une équipe de trois (3) conseillers senior en charge de l'élaboration de la solution et de toutes les phases subséquentes. Soit depuis l'élaboration et la conception de la solution jusqu'au support post implantation en passant par la réalisation, les essais et la mise en production. Les travaux portaient notamment sur la solution FICO (module finance et Contrôle) et de son intégration avec les modules CRM et BI. ainsi que de la formation et le transfert de connaissance aux utilisateurs.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration fonctionnelle (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Carlos Tous						**Principal ☐ Relève ☒**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet/Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☐	☐	10 M$	D : 05-2015 F : En cours	7 mois	FICO,MM,SD, PP,APO,QM, RH	Projet : 50 a-p. I.F. : 30 a-p.	Titre : **Développement et évolution des systèmes/ Bombardier Aéronautique** Nature des interventions réalisées : • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Révision du matériel de formation.
2	2	☐	☐	15 M$	D : 03- 2013 F : 10-2015	29 mois	SAP FICO,MM,EWM,SD, CHARM, GRC	Projet : 80 a-p. I.F. : 50 a-p.	Titre : **Fibre/Cascades** Nature des interventions réalisées : • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Carlos Tous						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Révision du matériel de formation.
3	3	☐	☐	15 M$	D : 09-2011 F : 01-2013	15 mois	SAP FI, CO, MM, SD, QM, PP, WM,POS(Retail)	Projet : 80 a-p. I.F. : 50 a-p.	Titre : **Implantation de SAP** Nature des interventions réalisées : • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Révision du matériel de formation.
4	5	☐	☐	10 M$	D : 05-2010 F : 09-2011	16 mois	SAP	Projet : 60 a-p. I.F : 30 a-p.	Titre : **Implantation de SAP** Nature des interventions réalisées : • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Révision du matériel de formation

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Carlos Tous						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet/Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
5	6	☐	☐	30 M$	D : 02- 2009 F : 04-2010	14 mois	SAP FICO, SCM, CRM, BI	Projet : 190 a-p. I.F. : 100 a.p.	Titre : **Implantation de SAP/Maple Leaf Food Canada** Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Révision du matériel de formation.

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Carlos Tous			Principal ☐ Relève ☒		
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Bombardier Aéronautique	John Ciaralli	Directeur TI	john.ciaralli@aero.bombardier.com	514 855-5001 (T)
2	Cascades Inc	Dominic Doré	CIO & Project Exécutive	dominic_dore@cascades.com	514 912-1405 (C)
3	Sephora	Philippe LOUSTAU	Directeur déploiements	ploustau@sephora.fr	+33 1 46 09 36 88 (T)
4	Pfizer Canada	Serge Roussel	CFO	Non disponible	Non disponible
5	Maple Leaf Food Canada	Michael Gilbert	Project Exécutive	Michael.b.gilbert@ca.ibm.com	416 319-9123 (C)

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Carlos Tous	Principal ☐ Relève ☒
Fonction/Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseiller principal senior « SAP FI/CO » - Services d'affaires mondiaux/IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille d'évaluation des « team leads » en intégration fonctionnelle

No équipe : SP2.4 **Regroupement de processus :**

4. Indemniser et réadapter
5. Percevoir, rembourser ou payer les services rendus et gérer les caisses des points de service
6. Gérer les ressources financières, humaines, matérielles et immobilières et assurer la santé financière du Fonds d'assurance

Conseiller proposé : Calos Tous **Principal** ☐ **Relève** ☒

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : Carlos Tous	**Principal** ☐ **Relève** ☒
Rubriques	**N° *des mandats/Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 **Autre information pertinente** M. Tous a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période de cinquante-et-un (51) mois dans trois (3) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur la suite PGI, SAP proposée par l'alliance.
Dans le cadre de ses réalisations antérieures, il a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support postimplantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** Dans le cadre de quatre (4) réalisations antérieures, décrites ci-dessus, M. Tous a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support post implantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Carlos Tous	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats/Autre information pertinente***
Il a réalisé au moins un (1) mandat pendant une période minimale de vingt-quatre (24 mois) qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 2 **Autre information pertinente** M. Tous a réalisé un (1) mandat pendant une période de vingt-neuf (29 mois) qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** M. Tous, a utilisé la méthodologie Ascendant, préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.

Conseiller proposé : Carlos Tous	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats/Autre information pertinente***
Le conseiller a réalisé un (1) des deux (2) types de mandat suivants : • Élaboration d'une stratégie globale de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée; • Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** Non applicable **Autre information pertinente** Non applicable

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.2 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration fonctionnelle

N° équipe : SP2.5 Regroupement de processus :

8. Gérer les opérations, assister la prestation de services, gérer les connaissances et les compétences, assurer l'amélioration continue, gérer les demandes et les projets

Conseiller proposé : M. Daniel Poliquin **Principal** ☒ **Relève** ☐ **Certifications obtenues :**
Certification Lean Master (2015) Mouvement québécois de la qualité, Certification Six Sigma
Certification Ceinture Noire (Black Belt) (1999) Six Sigma Academy (Mikel Harry)

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Gestion du changement	Années d'expérience :	☐ Intégration technologique	Années d'expérience
☐ Communication	Années d'expérience :	☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : Vingt (20) ans
☐ Formation	Années d'expérience :	☒ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : Trois (3) ans
		☒ Autre : Gestion de programme et Planification stratégique (unité. d'affaires)	Années d'expérience : Sept (7) ans

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration fonctionnelle :
M. Poliquin possède plus de trente (30) ans d'expérience en intégration de solutions d'affaires et informatiques, dont six (6) années à titre de « team lead » dans des projets tant de nature organisationnelle qu'informatique qu'il a principalement acquises lors des projets suivants :

1. **Réingénierie des processus d'affaires de gestion des garanties d'avion d'affaires/Bombardier Aéronautique**

Ce projet visait la transformation tant organisationnelle qu'informatique de la gestion des garanties d'avions (incluant l'assurance de performance de l'avion et des services) de tous les types d'avions de Bombardier Aéronautique.
À titre de « team lead », M. Poliquin a géré une équipe plus de vingt (20) ressources responsables de l'intégration des besoins d'affaires et fonctionnels, les requis informatique (requête d'évolution et projet), l'impact sur l'architecture technologique (données et systèmes), l'impact financier et le retour sur investissement, et finalement la gestion du changement et des communications auprès de trois unités d'affaires. La portée du projet couvrait les principales fonctions d'un manufacturier d'avion : achat opérationnel et approvisionnement stratégique; ingénierie de conception et de support après-vente, fabrication de certification et de production, ventes des avions et des intérieurs, et finalement le support après-vente, en particulier la maintenance des avions et la gestion des pièces de rechange. M. Poliquin a piloté l'élaboration des besoins des requêtes et les projets informatiques pour modifier les processus d'affaires, l'organisation du travail, les solutions informatiques existantes et implanter de nouvelles solutions (incluant un module SAP pour la gestion des garanties d'avion).

2. **Gestionnaire des relations d'affaires informatiques (BRM – « Business Relationship Management »)/Bombardier Aéronautique**

Ce mandat a consisté à gérer l'évolution fonctionnelle et les changements informatiques des systèmes SAP des unités d'affaires d'après vente qui concernent le support à la clientèle; le centre d'appel (« Help Desk »; l'ingénierie de service; la gestion de l'inventaire des pièces, la gestion des entrepôts et distribution mondiale; les centres de services de maintenance et la formation des pilotes et des mécaniciens.
M. Poliquin a géré une équipe de cinq (5) analystes d'affaires des modules SAP SD, MM, WM et FICO qui étaient responsables de la définition des besoins et de la documentation des processus Dans ce cadre, il était responsable de participer à la planification stratégique de la division, de recueillir les besoins et de les arrimer aux objectifs tactiques et stratégiques, de prioriser les besoins, de définir les requêtes d'amélioration et les projets informatiques, de faire approuver les requêtes et les projets. SAP. M. Poliquin devait faire approuver les requêtes/projets par les TI pour être ajoutés aux plans des TI.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

3. Information Chantier Transport/Hydro Québec

Ce projet visait à apporter des améliorations aux systèmes supportant la gestion des chantiers de construction (Postes, Lignes et Interconnections) de la Direction Transport.

M. Poliquin a géré une équipe de dix (10) ressources qui étaient responsables de définir les besoins; de documenter les processus actuels; de documenter les projets et de produire les documents fonctionnels destinés aux groupes informatiques pour réalisation (HQ et non-HQ). Il a été responsable d'effectuer la définition du programme et l'analyse coûts / bénéfices pour justifier l'investissement. Il a ensuite conçu et mis-sur-pied une gestion de programme de tous les projets, incluant les changements aux processus d'affaires et aux encadrements.

4. Refonte des systèmes métiers/Air Transat

Ce mandat visait à définir une approche et une feuille de route (« road map ») pour la refonte des systèmes métiers vers de nouveaux systèmes permettant entre autres la gestion automatique et dynamique des composantes de voyages choisies par les clients et ce à travers canaux de services.

M. Poliquin était le « team lead » de huit (8) analystes d'affaires responsables de la définition des besoins et de la documentation des processus; de la gestion du changement; de la communication et de la formation. Il a piloté l'intégration fonctionnelle des besoins à partir des « capabilités d'affaires » arrimées aux objectifs stratégiques de l'organisation et aux objectifs tactiques du programme. M. Poliquin a conçu une série de plus de vingt (20) ateliers (Canada et France). Les résultats de ces ateliers ont été consolidés et revus par les quarante (40) gestionnaires de l'entreprise convoqués pour une session-extraordinaire de planification et d'alignement.

5. Définition de la portée fonctionnelle et technologique de SAP / Bombardier Aéronautique

En 2001, Bombardier choisissait SAP comme son PGI pour Bombardier Aéronautique –devenant par le fait même la « référence mondiale SAP pour l'industrie manufacturière aéronautique ».

M. Poliquin était responsable de définir les besoins de la division Avions d'Affaires. Il a conçu et facilité des ateliers avec des représentants des départements d'Avions d'Affaires. L'analyse des besoins regroupaient tous les principaux modules de SAP incluant SD, MM et FICO. L'équipe Avions d'Affaires a grandement influencé l'intégration fonctionnelle par la mise-en-valeur du « process classification framework » de l'APQC.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration fonctionnelle (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Daniel Poliquin						**Principal ☒ Relève ☐**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (nbre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	18	☐	☒	5 M$	D : 2002 F : 2005	36 mois	SAP MM FICO	Projet: 25 a-p. I.F. : 10 a-p.	Titre : **Réingénierie des processus d'affaires de gestion des garanties d'avion d'affaires** Nature des interventions réalisées : • Cartographie des processus de gestion des garanties d'avion; • Refonte des organisations du travail et de la gouvernance des garanties; • Design de solution d'affaires et informatique; • Identification des règles d'affaires et des principes directeurs; • Conception des spécifications fonctionnelles, incluant requêtes d'amélioration durant le programme et la mise en place d'un nouveau module SAP Garantie d'avions; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Production d'indicateurs de gestion destinés à la haute-direction; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Création d'un référentiel « garantie d'avion » ainsi qu'un modèle conceptuel des données; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Gestion du changement et des communications; • Révision du matériel de formation.
2	20	☐	☐	6 M$	D : 2007 F : 2009	24 mois	SAP SD, MM, WM, FICO, BI	Projet: 12 a-p. I.F. : 4 a-p.	Titre : **Gestionnaire des relations d'affaires informatiques (BRM – « Business Relationship Management »)** Nature des interventions réalisées : • Documentation des processus d'affaires « as is » et « to be »; • Design des solutions d'affaires et informatique; • Identification des règles d'affaires et des principes directeurs;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Daniel Poliquin						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Rédaction des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Définition des indicateurs de gestion; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Gestion du changement et des communications; • Révision du matériel de formation.
3	24	☒	☐	4 M$	D : 2012 F : 2014	36 mois	SAP, iOS	Projet : 6 a-p. I.F. : 2 a-p.	Titre : **Information Chantier Transport** Nature des interventions réalisées : • Documentation des processus d'affaires incluant la refonte d'opérations dues à des solutions mobiles et déconnectées (sans connexion Internet ou à un réseau local); • Design de solution d'affaires et informatique; • Identification des règles d'affaires et des principes directeurs; • Rédaction des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices inclus dans l'analyse au niveau du programme et dans l'investissement du programme; • Production des indicateurs de gestion; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.): • Création d'un modèle conceptuel des données; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Gestion du changement et des communications; • Révision du matériel de formation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Daniel Poliquin						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
4	22			1,2 M$	D : 2011 F : 2011	7 mois	TravelBox	Projet : 7 a-p. I.F. : 4 a-p.	Titre : **Refonte des systèmes métiers** Nature des interventions réalisées : • Modélisation fonctionnelle des besoins; • Intégration fonctionnelle auprès des unités d'affaires par ateliers; • Conception et facilitation d'ateliers de travail, ainsi qu'une rencontre de tous les gestionnaires de l'entreprise; • Intégration des impacts aux unités d'affaires dans les stratégies; • Gestion du changement et des communications; • Révision du matériel de formation.
5	17			10 M$	D : 2001 F : 2001	6 mois	SAP SD, MM, FICO	Projet : 15 a-p. I.F. : 12 a-p.	Titre : **Définition de la portée fonctionnelle et technologique de SAP** Nature des interventions réalisées : • Définition des besoins d'affaires et requis fonctionnels pour les principales fonctions de l'unité Avions d'Affaires; • Intégration des besoins au processus d'affaires tels que décrits dans le « Process Classification Framework » de l'APQC; • Représentation auprès des autres équipes fonctionnelles pour la définition commune des besoins pour Bombardier Aéronautique; • Présentation et validation des besoins auprès de la Haute-Direction d'Avions d'Affaires.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Daniel Poliquin			**Principal ☒ Relève ☐**		
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Bombardier Aéronautique	James Bell	Directeur, Réingénierie des Processus d'Affaires	Non disponible	514 979-7869
2	Bombardier Aéronautique	Kurt Thoms	Directeur TI	Non disponible	514 497-4145
3	Hydro-Québec	Hervé Monnot	Directeur, Planification TI	Non disponible	514 972-6318
4	Transat	Martin Larocque	Directeur, Commercialisation	Non disponible	514 688-334
5	Bombardier Aéronautique	Ludvick Desjardins	Directeur, Stratégie	Non disponible	514 975-7028

Conseiller proposé : Daniel Poliquin	**Principal ☒ Relève ☐**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseiller senior de la pratique Affaires stratégiques et analytiques, spécialiste en transformation organisationnelle – Société Conseil Groupe LGS / IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille d'évaluation des « team leads » en intégration fonctionnelle

No équipe : SP2.5 **Regroupement de processus :**
8. Gérer les opérations, assister la prestation de services, gérer les connaissances et les compétences, assurer l'amélioration continue, gérer les demandes et les projets

Conseiller proposé : M. Daniel Poliquin **Principal ☒** **Relève ☐**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé :	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** Mandats 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M Poliquin a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période de cent trois (103) mois dans quatre (4) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI, dont trois avec la suite SAP proposée par l'alliance. M. Poliquin a aussi agi en tant que chef de projet d'équipe informatique: incluant la planification des travaux, l'estimation des efforts, l'assignation des ressources et les comparaisons avec des projets similaires
Dans le cadre de ses réalisations antérieures, il a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support postimplantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** Mandats 1 et 2 avec SAP (incluant SD, MM, WM et FICO) **Autre information pertinente** Dans le cadre de deux de ses réalisations antérieures (mandats décrits ci-dessus, M. Poliquin a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support post implantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée à savoir la suite SAP. M. Poliquin a de plus piloté des changements de types requêtes d'évolution et de types projets – tous se soldant par une période de stabilisation et une analyse « post-mortem » pour l'amélioration continue des processus de développement de solutions d'affaires et informatiques. En tant que Lean Master et Ceinture Noire Six Sigma, et de par son expérience « affaires », M. Poliquin est en mesure de coacher les unités d'affaires dans l'identification et l'implantation de solutions d'affaires.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé :	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Il a réalisé au moins un (1) mandat pendant une période minimale de vingt-quatre (24 mois) qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** Mandats 1 et 2 **Autre information pertinente** M. Poliquin a réalisé deux (2) mandats pendant une période de soixante (60) mois qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise. Dans le cadre du projet « Réingénierie des processus de garanties d'avion » (mandat # 1 décrit ci-dessus), il a fallu faire progresser les processus d'affaires (par amélioration continue) supportés par des requêtes ponctuelles aux applications « patrimoine », pendant qu'une solution SAP était recherchée (module Garantie). En tant que « BRM » M. Poliquin a assuré l'évolution et l'amélioration continue du patrimoine applicatif, soit avec des requêtes d'évolution ou des projets d'envergure requérant des approches de validations formelles pour assurer l'intégrité des solutions.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** Mandats 1 et 2 **Autre information pertinente** M. Poliquin a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs. M. Poliquin a de plus utilisé la méthodologie Bombardier qui une adaptation d'Ascendant.

Conseiller proposé :	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques (bonification)	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a réalisé un (1) des deux (2) types de mandat suivants : • Élaboration d'une stratégie globale de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée; • Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** Mandats 1 et 2 **Autre information pertinente** M. Poliquin conseiller a réalisé les deux (2) types de mandat suivants : • Élaboration d'une stratégie globale de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée. • Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée En effet, M. Poliquin a développé (mandat #2) un plan stratégique « information de gestion » et des solutions SAP BI. M. Poliquin a implanté un nouveau processus d'exploration des besoins et définition des besoins en permettant aux unités d'affaires d'avoir accès à un environnement BI de faire leur recherche et de créer des requêtes sans l'intervention des TI. Une fois définie, les requêtes étaient remises aux TI pour qu'elles soient traduites et inscrites dans le répertoire des services offerts.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé :	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques (bonification)	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
	Tout au long de sa carrière M. Poliquin a effectué des plans stratégiques d'affaires, incluant la fonction informatique. En particulier dans les mandats #1 et #2, M. Poliquin a élaboré des orientations stratégiques avec des solutions tactiques qui ont par la suite été intégrés dans les plans opérationnels des unités d'affaires et des TI.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.2 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration fonctionnelle

N° équipe : SP2.5 **Regroupement de processus :**
8. Gérer les opérations, assister la prestation de services, gérer les connaissances et les compétences, assurer l'amélioration continue, gérer les demandes et les projets

Conseiller proposé : Mme Ingrid Desrosiers **Principal ☐** **Relève ☒** **Certifications obtenues :**

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☒ Gestion du changement	Années d'expérience : Cinq (5) ans	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : Douze (12) ans
☒ Communication	Années d'expérience : Douze (12) ans	☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :
☒ Formation	Années d'expérience : Douze (12) ans	☐ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre :	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration fonctionnelle :
Mme Desrosiers possède plus de dix-sept (17) années d'expérience en intégration technologique, dont plus de dix (10) années à titre de « team lead » d'une équipe d'amélioration continue, de gestion du changement et communication dans des contextes d'intégration technologique. Elle a notamment participée aux trois (3) projets suivants qui ont donné lieu à l'implantation de la solution PGI SAP.

1. RESolution/Resolu
Ce projet a porté sur l'adoption de nouvelles pratiques d'affaires en gestion de la maintenance et sur l'amélioration de l'ensemble des processus d'affaires via l'implantation de l'outil SAP PM dans l'ensemble des usines de la compagnie Résolu Produits forestier. Le projet a également donné lieu au à la mise en place d'un Centre de Tests (TCoE).
À titre de « team lead », Mme Desrosiers a été responsable de coordonner les activités d'une équipe de dix-huit (18) ressources responsables de la mise en place du module du plan de maintenance (PM) de SAP. Elle était responsable de la gestion du plan de projet, de la gestion des ressources, de la conception de la solution du module de plan de maintenance, de l'intégration avec les autres équipes fonctionnelles de SAP déjà opérationnelles depuis les premières phases jusqu' à la mise en production de la solution pour plusieurs usines pilotes au niveau du projet. Parallèlement, elle était directement impliquée dans des activités de développement du matériel de formation, de la communication et des activités de gestion du changement.

2. ESCO/Saputo
Ce projet a consisté à l'implantation du progiciel SAP pour les processus d'affaires liés à la gestion financière, la comptabilité, la gestion du matériel, les ventes et la distribution pour douze (12) pays européens.
A titre de « team lead Gestion du changement », Mme Desrosiers était responsable de coordonner les activités d'une équipe de quatre (4) ressources qui avait notamment la charge de réaliser l'élaboration de la stratégie de communication et de formation, ainsi que de l'élaboration d'un plan de communication global et la gestion de l'ensemble des activités liées à la traduction (prise en charge de cinq (5) langues différentes).

3. Espace RH-Paie / SAQ
Ce projet a consisté à la mise en place à l'aide du progiciel SAP d'une solution de gestion intégrée des ressources humaines et d'un système de gestion du temps.
À titre de « team lead », Mme Desrosiers a été responsable de coordonner les activités d'une équipe de cinq (5) ressources en charge du développement de la communication, du matériel de formation et de la gestion du changement. Ces tâches comprenaient la diffusion de la formation aux utilisateurs finaux. En plus, elle était responsable du « design » des processus RH ainsi que la configuration, test, de la mise en place de la solution et de supporter les activités post implantation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

4. Bombardier Aéronautique

Ce projet d'amélioration majeure de la solution d'ingénierie comprenait une importante mise à niveau technique. L'ensemble des éléments du projet ont requis une intégration pointue des éléments d'infrastructure SAP du client et notamment l'intégration des systèmes liées à l'outil *CATIA* de Dassault Systèmes avec le module PLM de la suite PGI SAP.

À titre de « team lead » Fonctionnel/risque, Mme Desrosiers était responsable d'une équipe de cinq (5) ressources en charge de développer et mettre en œuvre les différentes stratégies de gestion des risques, de formation et de communication pour l'ingénierie, afin de maximiser les bénéfices et de minimiser les impacts lors des déploiements de solution PLM et de l'outil CATIA. Ses connaissances et expérience sur les modules de CATIA (Progiciel pour l'architecture avionique) et l'intégration avec les modules SAP, lui a permis de participer activement dans le développement des processus d'affaires et la mise en place de ses solution.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration fonctionnelle (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Mme Ingrid Desrosiers						**Principal ☐ Relève ☒**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☐	☐	4 M$	D : 08-2015 F : 03-2016	5	SAP ECC : ECM, BW, Solman, PI, FI-CO, PM, MM, SD, BPC. Magic, Greycon	Projet : 18 a-p. IF : 6 a-p.	Titre : **RESolution/Résolu** Nature des interventions réalisées : • Élaboration du plan de travail; • Processus d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Élaboration de la stratégie de gestion du changement; • Élaboration de la stratégie de communication; • Élaboration de la stratégie de formation; • Analyse d'impacts (processus, outil, rôle et culture); • Élaboration et mise en place des outils de gestion de changement et communication; • Production de matériel de soutien aux gestionnaires; • Élaboration et mise en place des outils de communication : SharePoint.
2	11	☐	☐	80 M$	D : 10-2003 F : 04-2005	19	**SAP ECC(FI,CO, MM, SD)**	Projet : 95 a-p. IF : 10 a-p.	Titre : **ESCO/Saputo** Nature des interventions réalisées : • Rédaction des communications pour les différentes parties prenantes; • Élaboration de la stratégie de formation et communication; • Élaboration et mise en place des outils de communication : réseau, midi informatif, etc.; • Élaboration et animation avec les gestionnaires sur les impacts (outil, processus, culture et rôle) dans les 12 pays impactés;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Mme Ingrid Desrosiers						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Développement de matériel de formation SAP pour les modules FI; • Diffusion de la formation dans les 12 pays impactés; • Analyse d'impacts; • Communications internes et externes.
3	13			20 M$	D : 01-2012 F : 12-2012	12	**SAP ECC** Système de temps (solution maison)	Projet : 40 a-p. IF : 6 a-p.	Titre : **Espace RH-Paie / SAQ** Nature des interventions réalisées : • Élaboration du plan de travail; • Processus d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Élaboration de la stratégie de communication; • Analyse d'impacts; • Élaboration et mise en place des outils de communication; • Communications internes et externes.
4	5	☐	☐	50 M$	D : 05-2007 F : 03-2015	24	SAP PLM; CATIA	Projet : 60 a-p. IF : 8 a-p.	Titre : **Bombardier Aéronautique** Nature des interventions réalisées : • Élaboration du plan de travail; • Processus d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Élaboration et mise en œuvre de la stratégie de communication;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Mme Ingrid Desrosiers						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Suivi des activités de projets pour assurer l'adoption de la solution et des améliorations techniques de l'outil CATIA; • Gestion du développement de formation; • Analyse d'impacts, présentation aux parties prenantes; • Élaboration et mise en place des outils de communication intranet, élaboration de comité de consultations

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Mme Ingrid Desrosiers			Principal ☐ Relève ☒		
N° mandat	Nom de l'entreprise /organisme	Nom de la personne contact	Titre	Adresse courriel	N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)
1	Résolu	Lori Kilgour	Vice-présidente et directrice de programme	Lori.kilgour@resolutefp.com	(514) 979-7869
2	Saputo	Non Disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible
3	SAQ	Alexandre Côté	Directeur, Rémunération globale et efficience organisationnelle	Alexandre.cote@saq.com	Non disponible
4	Bombardier Aéronautique	Non Disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Mme Ingrid Desrosiers	Principal ☐ Relève ☒
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseillère senior de la pratique Affaires stratégiques et analytiques, spécialiste en transformation organisationnelle – IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille d'évaluation des « team leads » en intégration fonctionnelle :

No équipe : SP2.5 **Regroupement de processus :**
8. Gérer les opérations, assister la prestation de services, gérer les connaissances et les compétences, assurer l'amélioration continue, gérer les demandes et les projets

Conseiller proposé : Mme Ingrid Desrosiers **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : Mme Ingrid Desrosiers	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 3, 4 **Autre information pertinente** Mme Desrosiers a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période de quarante-et-un (41) mois dans trois (3) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.
Dans le cadre de ses réalisations antérieures, il a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support post implantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 3, 4 **Autre information pertinente** Dans le cadre de ses réalisations antérieures, Mme Desrosiers a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison, soit de la conception au support post implantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Mme Ingrid Desrosiers	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Il a réalisé au moins un (1) mandat pendant une période minimale de vingt-quatre (24 mois) qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 4 **Autre information pertinente** Mme Desrosiers a réalisé un (1) mandat pendant une période de vingt-quatre (24 mois) qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise et réaliser l'intégration de l'outils CATIA au sein de la solution PLM de SAP.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 **Autre information pertinente** Mme Desrosiers a utilisé la méthodologie (SAP Ascend & Ascendant) préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Elle a réalisé les biens livrables des communications en utilisant les outils et les accélérateurs.

Conseiller proposé : Mme Ingrid Desrosiers	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a réalisé un (1) des deux (2) types de mandat suivants : • Élaboration d'une stratégie globale de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée; • Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 4 **Autre information pertinente** Mme Desrosiers a réalisé : • L'élaboration des orientations et de la stratégie globale notamment en termes de gestion du changement, de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée, notamment en ce qui concerne l'intégration de l'outil CATIA au sein de cette dernière.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.2 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration fonctionnelle

N° équipe : SP2.5 **Regroupement de processus :**
8. Gérer les opérations, assister la prestation de services, gérer les connaissances et les compétences, assurer l'amélioration continue, gérer les demandes et les projets

Conseiller proposé : M. Didier Patrick Herschkowitz **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :**
Certification PM1 (Project Management tier 1)

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Gestion du changement	Années d'expérience :	☐ Intégration technologique	Années d'expérience :
☐ Communication	Années d'expérience :	☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : Quinze (15) ans
☐ Formation	Années d'expérience :	☒ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : Dix (10) ans
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration fonctionnelle :
M. Herschkowitz compte plus de quinze (15) années d'expérience en intégration fonctionnelle de système SAP ERP dont plus de six (6) années à titre de « team lead » dans d'une équipe d'intégration fonctionnelle. Il a notamment participé à trois (3) projets qui ont donné lieu à la livraison de SAP Business Suite.

1. Projet Crystal/Orangina Schweppes
Ce projet d'intégration et de déploiement de la solution SAP a donné lieu à la création du modèle de solution SAP pour un déploiement en France suivant le modèle de la compagnie basée en Angleterre. Il s'agit d'un projet SAP avec de nombreux modules qui couvrent les processus métier tels que la gestion de la relation client, les finances et la comptabilité, la gestion des matériaux (stock), le soutien à la prestation de services, la logistique, la tarification, la gestion d'entrepôt et la planification de la production. Le système est fortement intégré avec le reste de l'écosystème applicatif de la société.
À titre de « team lead » Finances. M. Herschkowitz a géré une équipe de trois (3) conseillers principaux, responsables de l'intégration des processus suivants : Gestion des investissements, Immobilisations, Comptabilité fournisseur.

2. Déploiement SAP/SOGEFI
Ce projet a consisté à déployer un modèle Finance et Logistique reposant sur le progiciel SAP pour des sociétés basées en France et en Roumanie.
À titre de « team lead » Finances. M. Herschkowitz a géré une équipe de deux (2) conseillers principaux sur place et deux (2) autres en Roumanie responsables des processus de gestion financière et comptable. À ce titre, il a suivi les tests d'acceptation utilisateurs, accompagné la migration des données et participé au support post démarrage.

3. Projet GRP/Groupe ALLIANZ
Ce projet a consisté à mettre en place un noyau comptable reposant sur le progiciel SAP. Le déploiement et les adaptations de la solution étaient commandités par Allianz Allemagne pour Allianz France.
M. Herschkowitz a travaillé comme **conseiller expert dans le domaine Finances**. Il a mené des études détaillées sur différents aspects de la solution en ce qui concerne le module FI pour la comptabilité générale, tiers et les immobilisations.

4. Déploiement HR Access/INRA
Ce projet a consisté à l'intégration et la mise en production d'une nouvelle École dans l'application HR Access de l'Institut intégré avec une solution de paie externe.
M. Herschkowitz a travaillé en tant que **gestionnaire de la mission** de déploiement, encadrant trois (3) conseillers principaux et effectuant le suivi de l'avancement du projet avec le client.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

5. Implantation HR Access/Météo France
Ce projet a consisté à mettre en place l'outil de gestion administrative et de paie.
M. Herschkowitz a travaillé en tant que **gestionnaire de la mission** d'implantation, encadrant cinq (5) conseillers principaux pour mettre en place de bout en bout la solution

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration fonctionnelle (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Didier Patrick Herschkowitz						**Principal ☐**	**Relève ☒**		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribution du conseiller (nbre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☐	☐	15-20 M$	D : 02-2014 F : 03-2016	22	SAP ECC, Module FI, CO, PS, MM, PP, QM, SD SAP BI, BPC SuccessFactors	Projet : 60 a-p. I.F. : 30 a-p.	Titre : **Intégration et déploiement SAP (Crystal)** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Processus et règles d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Indicateurs de gestion; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production.
2	2	☐	☐	15-35 M$	D : 10-2013 F : 01-2014	4	SAP ECC, Module FI, CO, PS, MM, PP, QM, SD	Projet : 60 a-p. I.F. : 30 a-p.	Titre : **Déploiement SAP** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Données maîtresses (master data); • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Support post démarrage.
3	4	☐	☒	50-80 M$	D : 02-2011 F : 05-2013	28	SAP ECC Module FI, CO, PS, GRC SAP SRM, SAP BI, SAS IBM InfoSphere DataStage	Projet : 200 a-p. I.F. : 80 a-p.	Titre : **Déploiement SAP (GRP)** Nature des interventions réalisées : • Processus et règles d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data);

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Didier Patrick Herschkowitz						Principal ☐	Relève ☒		
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribution du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production.
4	5	☒	☐	2 M$	D : 01-2010 F : 01-2011	13	HR Access	Projet : 5 a-p. I.F. : 3 a-p.	Titre : **Déploiement HR Access** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Production de statuts réguliers et tableaux de bord; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production.
5	10	☒	☐	2,5 M$	D : 06-2007 F : 06-2008	13	HR Access	Projet : 7 a-p. I.F. : 4 a-p.	Titre : **Déploiement HR Access** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Production de statuts réguliers et tableaux de bord; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Didier Patrick Herschkowitz						Principal ☐	Relève ☒		
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production.

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Didier Patrick Herschkowitz			Principal ☐ Relève ☒		
N° mandat	Nom de l'entreprise /organisme	Nom de la personne contact	Titre	Adresse courriel	N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)
1	Orangina	Charles Marais	Directeur de programme	francois.dupont-champion@fr.ibm.com	+33 6 72 91 81 92
2	SOGEFI	Santal Suy	Chef de projet IBM	francois.dupont-champion@fr.ibm.com	+33 6 72 91 81 92
3	Allianz	Philippe Robin	Exécutif IBM	francois.dupont-champion@fr.ibm.com	+33 6 72 91 81 92
4	INRA	Frédéric Guillot	Responsable TI Paie	francois.dupont-champion@fr.ibm.com	+33 6 72 91 81 92
5	Météo France	Non disponible	Non disponible	francois.dupont-champion@fr.ibm.com	+33 6 72 91 81 92

Conseiller proposé : Didier Patrick Herschkowitz	Principal ☐ Relève ☒
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseiller senior en intégration de solutions SAP – IBM France	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille d'évaluation des « team leads » en intégration fonctionnelle :

No équipe : SP2.5 **Regroupement de processus :**
8. Gérer les opérations, assister la prestation de services, gérer les connaissances et les compétences, assurer l'amélioration continue, gérer les demandes et les projets

Conseiller proposé : Didier Patrick Herschkowitz **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : Didier Patrick Herschkowitz	**Principal ☐** **Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 4, 5 **Autre information pertinente** M. Herschkowitz a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période de cinquante (50) mois dans quatre (4) mandats, dont deux (2) mandats majeurs avec la suite SAP, impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.
Dans le cadre de ses réalisations antérieures, il a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support postimplantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** Dans le cadre de quatre de ses réalisations antérieures décrites ci-dessus, M. Herschkowitz a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison, soit de la conception au support post implantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.
Il a réalisé au moins un (1) mandat pendant une période minimale de vingt-quatre (24 mois) qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 **Autre information pertinente** M. Herschkowitz a réalisé trois (3) mandats dont le mandat # 3 de 28 mois, pendant une période de cinquante-quatre (54) mois, qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise. À noter, les projets 1, 2 et 3 référencés ci-dessus mettaient en jeu l'intégration d'une solution progicielle fortement intégrée avec d'autres applicatifs, que ce soit pour la consolidation des flux comptables ou la distribution des données RH à la solution externe de gestion de paie.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Didier Patrick Herschkowitz	**Principal** ☐ **Relève** ☒
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1
	Autre information pertinente
	M. Herschkowitz a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs. La méthodologie utilisée, était IBM Ascendant qui est basée sur SAP ASAP.

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : Didier Patrick Herschkowitz	**Principal** ☐ **Relève** ☒
Rubriques (bonification)	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a réalisé un (1) des deux (2) types de mandat suivants : • Élaboration d'une stratégie globale de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée; • Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	N/A
	Autre information pertinente
	N/A

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.2 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration fonctionnelle

N° équipe : SP2.6 **Regroupement de processus :**
9. Soutenir l'intelligence d'affaires

Conseiller proposé : Laho Rich **Principal** ☒ **Relève** ☐ **Certifications obtenues :**
Certification PMP,
Certifications BW 7.0, BW 3.0
Certification SAP HR,
Certification SAP HANA

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Gestion du changement	Années d'expérience :	☐ Intégration technologique	Années d'expérience :
☐ Communication	Années d'expérience :	☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : Seize (16) ans
☐ Formation	Années d'expérience :	☒ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : Trois (3) ans
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration fonctionnelle :

M. Rich possède plus de seize (16) années d'expérience en intégration fonctionnelle avec le logiciel SAP, dont plus de sept (7) années à titre de « team lead ». Il est un consultant senior SAP BI/BW/BO (Solution d'intelligence d'affaires SAP), titulaire de certification PMP, il a joué différents rôles : développeur, architecte, coordonnateur et gestion de projet. Il s'est spécialisé dans le module finance (R3-FI/CO) et les aspects d'intégration de fonctionnalités SAP, comme analyste, configurateur concepteur d'interface du module SAP finance. Depuis plus de huit (8) années, il intervient dans le cadre des projets d'entrepôt des données SAP-BW-BI comme architecte et gestionnaire de projet.

1- Fibre/Cascades

Ce projet majeur s'accompagne d'un important changement dans les processus d'affaires et de transformation avec la mise en œuvre de SAP à travers l'organisation de l'entreprise, au Canada et aux États-Unis. Un des objectifs majeurs étant de migrer plus de 75 usines équipées avec d'anciens systèmes vers SAP sur plusieurs années. Un autre objectif est l'intégration et la normalisation des multiples processus de travail au sein de Cascades (RH, Finance, Supply Chain) et la mise en œuvre d'une organisation de services partagés pour gérer les trois (3) principaux processus de travail. Après l'élaboration d'une solution au niveau d'un prototype adapté à une unité de production pilote (un moulin à papier), Cascades décide de procéder à un déploiement global avec la même approche de la solution pour toutes les usines. La phase suivante du projet, consistent à déployer la solution au sein des six (6) à huit (8) usines, soit trois (3) mises en production par an. Le projet comprend de plus, la mise en place de solutions mobiles.Pour l'équipe BI (solution d'intelligence affaires), en plus de mettre la solution BI disponible à toutes les nouvelles usines déployées, différentes initiatives ont pris place pendant ces années telles que la Migration de BW sur Hana, projet de Business Object et la mise en œuvre des rapports de la COPA, rapport d'inventaire, de contrôle, d'achats, ventes et les financiers.

En tant que « team lead », M. Rich a géré les activités d'une équipe de six (6) personnes responsables du développement et du soutien liés à BW (Business Warehouse). Dans ce cadre, il a livré la solution d'intelligence d'affaires pour atteindre les objectifs dans le *front-end* et *back-end* et été responsable de toutes les initiatives de BA (Business Analytics). Il a recommandé des améliorations pour les rapports et l'extension des fonctionnalités de BW, participé à la modélisation détaillée des données BW, effectué le transfert de connaissances aux employés et défini des indicateurs clés de performance standardisés pour analyser les tendances.

2- One/McCain Foods

Sur une période de quatre ans, le projet One McCain a transformé l'ensemble des processus d'affaires de l'entreprise en implantant le progiciel SAP au sein de toutes les places d'affaires de McCain Foods à travers le monde. Le projet a débuté au printemps 2010 avec pour objectif corporatif de créer des processus d'affaires globaux en exploitant la solution SAP et en s'appuyant sur les meilleures pratiques d'affaires

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

en lien avec le domaine des produits de consommation et de l'industrie de l'alimentation. Le projet a permis l'implantation d'une solution SAP unique au sein de 55 usines de production dans 12 pays différents, desservant plus de 20 000 usagers. IBM était responsable de l'ensemble des étapes du projet incluant la planification, la conception, la réalisation, l'implantation et le soutien post-implantation pour l'ensemble des fonctionnalités mises en production. IBM a également fourni le soutien applicatif, opérationnel et technologique pour la solution SAP déployée incluant les modules SAP CRM, SD, MM, WM, FI-CO, FI-AA, HR, TPM, APO. Ce projet d'envergure international comprenait la définition de la stratégie d'implantation, l'évaluation des efforts pour concevoir la solution BI (business intelligence) et de la mise en production.

En tant que « team lead » de l'équipe BI, M. Rich a géré les activités de définition et de validation des besoins auprès des analystes d'affaires, la conception du modèle de données et de l'architecture de la solution cible, la documentation des spécifications fonctionnelles et la communication, notamment auprès des développeurs. Dans ce cadre, il a participé à l'évaluation des efforts, à la conception et à la définition de la stratégie d'implantation des solutions BI (des rapports et des interfaces) pour le domaine des ventes et finance (COPA). Il a supporté les développeurs dans la construction des traitements et assurer la qualité du développement.

3- Implantation SAP/Imperial Tobacco (BAT)

Ce projet consiste à mettre en place la solution de Business Warehouse(BW) dans différents domaines d'affaires vente, distribution et finance.

En tant que « team lead » de l'équipe Business Warehouse (BW), M. Rich a géré entre autres, les activités d'une équipe de six (6) spécialistes responsables de la définition des indicateurs de performance. Il a aussi joué un rôle de conseiller auprès des gestionnaires et démontré les bénéfices d'affaires dans le domaine des ventes. Il a travaillé étroitement avec diverses équipes inter-fonctionnelles (SAP-SD, SAP-APO, SAP-FI) afin de convertir les besoins d'affaires en système de données utilisables. Il a défini les spécifications des interfaces avec les autres systèmes SAP et non-SAP. Il a configuré les solutions BW *back-end* et *front-end* tout en jouant un rôle de coach auprès des développeurs. Il a coordonné l'exécution des tests d'intégration et de la résolution des problèmes, participé au support du système BW de production pour les solutions existantes tout en suivant la méthodologie et les normes de bureau de projets.

4- Implantation SAP/Bombardier Aéronautique

Ce mandat a consisté à développer un outil pour améliorer l'approvisionnement des pièces dans le système SAP. Il permettra d'avoir meilleure visibilité des fournisseurs, l'inventaire et les dépenses à la suite de la mise en place d'un entrepôt des données (BW) à partir des données provenant des modules SAP : SD, MM et FI.

À titre de chef d'équipe du développement, M. Rich a géré les activités d'une équipe de quatre (4) personnes responsables de la mise en place d'un entrepôt de données (BW). Il a gère le développement d'un outil pour améliorer l'approvisionnement des pièces.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration fonctionnelle (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Laho Rich						**Principal ☒ Relève☐**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (nbre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	2	☐	☐	15 M$	D : 09- 2011 F : 01- 2014	29	SAP ECC, FICO, SD, MM, APO, EWM et SAP BW 7.3 en HANA, SAP BO	Projet : 193 a-p. I.F : 40 a-p.	Titre : **Fibre/Cascades** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Analyse des besoins et des règles d'affaires; • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Données maîtresses (master data); • Indicateurs de gestion; • Analyse et implantation des règles d'accès et de sécurité • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation • Tests de mise en production; • Transfert des connaissances.
2	3	☐	☐	210 M$	D : 09- 2010 F : 08- 2011	12	SAP ECC, FICO, SD, MM, APO, CRM et SAP BW 7.0	Projet : 120 a-p. I.F. : 15 a-p.	Titre : **One / McCain Foods** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Analyse des besoins d'affaire; • Design de solution, appariement; • résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification des bénéfices- Données maîtresses (master data); • Indicateurs de gestion; • Analyse et implantation des règles d'accès et de sécurité; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Laho Rich						Principal ☒ Relève☐			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
3	6	☐	☐	7,5 M$	D : 05-2007 F : 10-2008	18	SAP ECC, FICO, SD, MM, APO, CRM et SAP BW 7.0	Projet : 40 a-p. I.F. : 15 a-p.	Titre : **Implantation SAP/Imperial Tobacco** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Analyse des besoins et des règles d'affaires; • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; Indicateurs de gestion; • Données maîtresses (master data); • Analyse et implantation des règles d'accès et de sécurité • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production.
4	10, 11, 12	☐	☐	13,5 M$	D : 11-2011 F : 08-2005	33	SAP ECC, FICO, SD, MM, PP et SAP BW 3.5	Projet : 260 a-p. I.F. : 80 a-p.	Titre : **Implantation SAP/Bombardier Aéronautique** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Analyse des besoins et des règles d'affaires; • Construire le modèle de données (Modèle logique et Star Schéma); • Analyser les données, l'historique et leur granularité; • Valider les écarts entre les besoins d'affaire et les livrables; • Produire les dossiers de spécifications fonctionnelles et techniques; • Élaboration du modèle de données; • Création des objets BW : InfoObjects, ODS, Infocubes, Queries, web templates; • Création de l'environnement de chargement des données; • Analyse et implantation des règles d'accès et de sécurité; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Préparer les tâches de mise en production; • Coordonner et participer au support post-implantation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Laho Rich			**Principal ☒ Relève ☐**		
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Cascades	Luc Pothier	Directeur adjoint BI	Luc.pothier@cascades.com	819 352-5513
2	McCain Foods	Soma Muruganandam	Directeur BI	Non disponible	506 392-4802/506 391-5427
3	Imperial Tobacco (BAT)	Jacques April	SAP Directeur	japril@itl.ca	Non disponible
4	Bombardier	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible

Conseiller proposé : Laho Rich	**Principal ☒ Relève ☐**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Consultant en intégration de solutions : SAP - Business Warehouse / pratique SAP de IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille d'évaluation des « team leads » en intégration fonctionnelle

No équipe : SP2.6 **Regroupement de processus :**
9. Soutenir l'intelligence d'affaires

Conseiller proposé : Laho Rich **Principal ☒** **Relève ☐**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : Laho Rich	**Principal ☒** **Relève ☐**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Rich a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période minimale de quatre-vingt-douze (92) mois dans quatre(4) mandats majeurs décrits ci-dessus, impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI
Dans le cadre de ses réalisations antérieures, il a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support postimplantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** Dans le cadre de quatre (4) réalisations antérieures, soit les mandats décrits ci-dessus, M. Rich a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support post implantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.
Il a réalisé au moins un (1) mandat pendant une période minimale de vingt-quatre (24 mois) qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 4 **Autre information pertinente** M. Rich a réalisé deux (2) mandats décrits ci-dessus, pendant une période de vingt-neuf (29) et trente-trois (33) mois respectivement qui exigeaient de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Laho Rich	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Rich a utilisé la méthodologie Ascendant, dont la dernière évolution se nomme Ascent, préconisée par l'alliance comme par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.

Conseiller proposé : Laho Rich	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques (bonification)	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a réalisé un (1) des deux (2) types de mandat suivants : • Élaboration d'une stratégie globale de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée; • Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1 **Autre information pertinente** M. Rich a élaboré les orientations et la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée dans le cadre du mandat # 1 décrit ci-dessus.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration fonctionnelle

N° équipe : SP2.6 **Regroupement de processus :**
9. Soutenir l'intelligence d'affaires

Conseiller proposé : Mme Jessica O'Gorman **Principal ☐** **Relève ☒**

Certifications obtenues :
SAP Certified Application Associate - SAP Business Planning and Consolidation 10.0
SAP Certified Application Associate - Business Intelligence with SAP NetWeaver 7.0
SAP Certified Application Associate - Management Accounting (CO) with SAP ERP 6.0 EP4

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☒ Gestion du changement	Années d'expérience : Six (6) ans	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : Six (6) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :
☐ Formation	Années d'expérience :	☐ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration fonctionnelle :
Mme Jessica O'Gorman s'est jointe aux Services d'affaires mondiaux IBM en 2010 à titre de conseillère en solutions intégrées de finances et de vérification. Spécialisée en planification et en présentation de données financières (reporting), elle a travaillé tant dans le secteur public que le secteur privé, dans les rôles de consultante FI/CO, BW et BPC. Elle agit depuis trois (3) ans à titre de *team lead*. Elle possède un parcours solide en résolution de problèmes et utilise l'analytique pour générer une valeur ajoutée maximale pour ses clients. Mme O'Gorman est membre de la Réserve de la marine canadienne depuis 2007, avec le rang d'officier du renseignement et a participé à plusieurs cours et ateliers sur le leadership, les exercices de dynamisation d'équipes et les formations ciblées.

1- Harmonie/Saputo
Ce projet consiste au développement d'une solution SAP globale à implanter dans les usines et centres de distribution en Argentine, en Australie, aux États-Unis et au Canada. Les principales composantes déployées ont été SAP ECC (FI, CO, SD, MM, PP, APO,WM, AA, BPC, Extended Warehouse Management, Dairy Management, Ariba, Global Trade Services, Commodity Price Engine, Business Intelligence et Open Text.
À titre de *team lead* en intégration fonctionnelle, Mme O'Gorman était chargée de concevoir et de développer une solution de présentation de données financières que le client utilisera pour présenter la balance générale des comptes au Secrétariat du Conseil du trésor. La solution inclut la modélisation BW des données financières issues de plusieurs modules SAP (FM, FI, SPL), la migration de BOBJ 4.0 vers la version 4.1 et le développement de 25 rapports d'intelligence Web (WebI) et rapports « d'analyse et d'édition pour OLAP ». Un grand nombre de tests ont été effectués pour assurer le rapprochement des rapports BOBJ avec les modules respectifs de SAP Finance. Des documents de formation ont été rédigés, des activités de transition et des sessions de formation des formateurs ont été mis en œuvre pour faciliter la prise en main par les utilisateurs.

2- Enterprise Information Intelligence Software Solution (EIISS) : Tableaux de bord maintenance et consolidation EBI/Défense Nationale
Les travaux portaient sur la mise en œuvre de SAP BusinessObjects en vue de fournir une solution permettant d'assurer le cycle de rapports semestriels du Ministère. Le projet comportait différentes phases, dont le développement d'un tableau de bord sur le statut des équipements de la division navale des Forces Armées Canadiennes. Il a ensuite consisté à procéder à la consolidation des solutions d'intelligence d'affaires liées aux applications utilisées au sein des départements et organismes du client en vue de recommander les outils technologiques de SAP pour prendre en charge les processus d'intégration (ETL) de modélisation et d'analyse de données.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

À titre de « team lead » de la solution informationnelle, Mme O'Gorman a travaillé avec une équipe de dix (10) personnes et était responsable de la conception, du développement et du déploiement d'une solution de rapports financiers qui a aidé le client à effectuer sa soumission de balance de vérification auprès du Secrétariat du Conseil du trésor. La solution comprenait la modélisation BW des données financières provenant de plusieurs modules SAP (FM, FI, SPL), la migration de BOBJ 4.0 à 4.1 et le développement de 25 rapports d'intelligence Web (WebI) et d'« Analysis, edition for OLAP ». Des tests complets ont été effectués pour assurer le rapprochement des rapports BOBJ avec les modules SAP Finance respectifs.

De plus, Mme O'Gorman a dirigé la conception de la solution BPC aidant au processus de décision du personnel d'expérience du ministère, et une équipe de cinq (5) personnes responsable d'analyser les demandes, de proposer les solutions et de réaliser les activités de développement requises. Dans ce cadre, elle a mis en œuvre des processus et des procédures de gestion des changements que devait suivre l'équipe de durabilité, tandis que de nouvelles solutions étaient migrées vers cette équipe à la fin de la période de garantie. Elle a participé à des séances de transfert des connaissances, et de support post implantation, elle a identifié les risques et a donné son approbation avant d'assumer la responsabilité de nouvelles solutions.

3- Entretien évolution des solutions SAP PBC/Suncor Energy

Suncor produit du pétrole, du gaz naturel, de l'électricité éolienne et de l'éthanol. Les activités de raffinage produisent, entre autres : des mélanges de bitume, du pétrole brut sulfureux et peu sulfureux, du diesel, de l'essence, du carburéacteur, du bitume, des produits chimiques, du mazout lourd et des mazouts domestiques ainsi que du coke de pétrole et du soufre. Les produits servent également de charge d'alimentation pour les consommateurs et les produits industriels, notamment du plastique, des détergents ménagers et des lubrifiants spécialisés. Dans son réseau comptant 1 500 établissements Petro-Canada de ventes en gros et au détail à travers le Canada, Suncor offre aux consommateurs une grande variété de carburants et de services. Au Colorado, Suncor exploite un réseau d'établissements de ventes au détail sous la bannière Shell et ExxonMobil. La division des lubrifiants de Petro-Canada produit plus de 350 lubrifiants à base d'huile et d'autres produits spécialisés qui sont vendus dans plus de 70 pays.

À titre de « team lead » en intégration fonctionnelle BI, Mme O'Gorman a assuré le soutien de plusieurs solutions BPC à Suncor Energy. Chargée de l'analyse d'exigences et de problèmes, elle a mis au point une stratégie pour régler les problèmes de manière rapide. Elle a dirigé une équipe de spécialistes, pour s'assurer d'un temps de réponse très court, d'un haut niveau de satisfaction des clients et pour être en mesure de créer des solutions durables. Elle a mis en place des processus de gestion du changement à suivre par l'équipe d'exploitation, à mesure que les nouvelles solutions sont envoyées à cette équipe une fois la période de garantie terminée. Mme O'Gorman a effectué le transfert des connaissances, déterminé les risques et donné son approbation avant de prendre la responsabilité de nouvelles solutions. Dans le cadre de ce mandat, elle a effectué les activités liées à BPC suivantes : Chargement de données de BW à BPC, Conception, configuration et support du flux de processus d'affaires, Conception, développement et mise à jour de formulaires de saisie de données et de rapport Excel, Fonctionnalité État des travaux et Pistes de vérification, Intégration des BAdI et dépannage de la logique Script.

4- Système d'information de gestion intégré de la défense (SIGRD/DRMIS)/Défense Nationale

IBM a travaillé en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale en tant qu'intégrateur de suite SAP pour le système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD). Le système SIGRD a été implanté en diverses phases de projet afin de fournir une solution intégrée pour l'ensemble des unités des forces canadiennes incluant, l'armée, l'aviation et la marine. La solution a été déployée à plus de 20,000 usagers à travers le Canada et offre également le soutien aux unités impliquées dans des missions opérationnelles à travers le monde. Le projet a permis l'intégration de plus d'une centaine de processus d'affaires essentiels tels que les services d'ingénierie, la maintenance de 1ère et 2ème ligne, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des inventaires et des entrepôts, les services financiers et la gestion de projets. Le programme change en profondeur l'ensemble des pratiques du MDN et des forces armées canadiennes. Il permet la divulgation complète des processus commerciaux regroupés du début à la fin, ce qui améliore la visibilité, l'efficacité et les pratiques de gestion au sein du ministère et rend possible une optimisation rentable de la disponibilité des systèmes d'armement et d'équipement tout au long du cycle de vie. Environ 20 000 usagers des Forces aériennes, de l'armée et de la Marine, dans des secteurs géographiques dispersés utilisent le SIGRD pour les appuyer dans leur travail quotidien et leurs opérations.

À partir d'avril 2013, Mme O'Gorman a agi à titre de « team lead » des solutions BI, elle a dirigé une équipe de dix (10) personnes responsable de la conception; du développement et de la mise en œuvre de la solution informationnelle y compris la construction dorsale de cubes, filtres, fonctions de planification, etc. et les modèles frontaux au moyen de Query Designer et de Web Application Designer. Précédemment, au niveau des travaux de modernisation de l'infrastructure et de l'environnement opérationnel (IEBM), Mme O'Gorman était responsable du développement d'une solution pour gérer les engagements environnementaux, y compris la collecte des exigences auprès des groupes témoins et des parties prenantes, la conception d'une solution qui réponde aux besoins exprimés par le client et la production de la documentation à des fins de référence.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration fonctionnelle (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Jessica O'Gorman						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribution du conseiller (nbre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
1	1	☐	☐	100 M$	D : 11- 2015 F : 03-2016	4	SAP ECC, Ariba, EWM, GTS, DMS, APO,CPE, Open text	Projet : 150 a-p. I.F. : 19.5 a-p.	Titre : **Saputo** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Processus et règles d'affaires (hiérarchie et design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation et de mise en production; • Révision du matériel de formation.
2	2	☒	☐	4 M$	D : 09-2014 F : 12- 2015	12	ECC 6.0 BW 7.4 BOBJ 4.1 Data services 4.2 BOBJ 4.1	Projet : 10 a.-p. Domaine : 6 a.-p.	Titre : **Enterprise Information Intelligence Software Solution (EIISS)/Défense Nationale** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Indicateurs de gestion. • Règles de conversion;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Jessica O'Gorman						Principal ☐	Relève ☒		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
									• Tests intégrés, d'acceptation et de mise en production; • Révision du matériel de formation.
3	3	☐	☐	7 M$	D : 03-2014 F : 12-2014	8	**SAP** BPC, BW, BAdI	Projet : 50 a-p. Domaine : 4 a-p.	Titre : **Entretien évolution des solutions SAP PBC/Suncor Energy** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation et de mise en production; • Révision du matériel de formation.
4	4	☒	☐	250 M$	D : 12-2011 F : 03-2014 (à titre de team lead : D : 04-2013 F : 03-2014)	42 (12)	SAP ECC Solution Manager Redwood	Projet : 480 a-p. I.F. : 40 a-p.	Titre : **(SIGRD/DRMIS) / Défense Nationale** Nature des interventions réalisées : • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures et des flux de travail; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Indicateurs de gestion; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation et de mise en production; • Révision du matériel de formation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Jessica O'Gorman			Principal ☐ Relève ☒		
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Saputo Inc	Michael Gilbert	Chargé de projet	michael.b.gilbert@ca.ibm.com	416 319-9123
2	Ministère de la Défense nationale	Shannon McClure	Chargée de projet	mshannon@ca.ibm.com	613 290-4121
3	Suncor Énergie	Dhananjay Bopardikar	Chargé de projet	dbopardikar@ca.ibm.com	403 542-4263
4	Ministère de la Défense nationale	Vince Robert	Chargé de projet	vince.m.robert@ca.ibm.com	613 762-7426

Conseiller proposé : Jessica O'Gorman	Principal ☐ Relève ☒
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseillère en solutions intégrées de finances et de vérification – Spécialiste SAP FI/CO, BW, BPC - Services d'affaires mondiaux / IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille d'évaluation des « team leads » en intégration fonctionnelle

No équipe : SP2.6 **Regroupement de processus :**
9. Soutenir l'intelligence d'affaires

Conseiller proposé : Mme Jessica O'Gorman **Principal ☐** **Relève ☒**

Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : Jessica O'Gorman	**Principal ☐** **Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** Mme O'Gorman a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période de trente-six (36) mois dans quatre (4) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.
Dans le cadre de ses réalisations antérieures, il a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support post-implantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 2 **Autre information pertinente** Dans le cadre du mandat # 2 décrit ci-avant, Mme O'Gorman a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support post-implantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.
Il a réalisé au moins un (1) mandat pendant une période minimale de vingt-quatre (24 mois) qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 4 **Autre information pertinente** Mme O'Gorman a réalisé un (1) mandat pendant une période de quarante-deux (42 mois) qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Jessica O'Gorman	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** Sur chacun de ses mandats présentés ci-avant, Mme O'Gorman a utilisé la méthodologie Asendant préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.

Conseiller proposé : Jessica O'Gorman	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a réalisé un (1) des deux (2) types de mandat suivants : • Élaboration d'une stratégie globale de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée; • Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** Non applicable **Autre information pertinente** Non applicable

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration fonctionnelle

N° équipe : SP2.6 **Regroupement de processus :**
9. Soutenir l'intelligence d'affaires

Conseiller proposé : M. Ahmet Harcar **Principal ☐** **Relève ☒** **Certifications obtenues :**
Certification SAP Technical Basis UNIX/Oracle

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☒ Intégration fonctionnel	Année d'expérience: Dix-huit (18) ans	☒ Intégration technologique	Année d'expérience: Dix-huit (18) ans
☒ Communications	Année d'expérience: Seize (16) ans	☒ Gestion du changement	Année d'expérience: Seize (16) ans
☒ Formation	Année d'expérience: Trois (3) ans	☒ Gestion du support/ Intégration – Assurance Qualité	Année d'expérience: Seize (16) ans
		☐ Autres_____	Année d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration fonctionnelle :
M. Harcar est un architecte senior TI certifié SAP Basis/NetWeaver dans le groupe des services mondiaux d'IBM Global Business Services. Il possède dix-huit (18) années d'expérience en intégration technologique, dont huit (8) années en tant que « team lead » lors de l'implantation de produits SAP dans différents environnements technologiques. Il a notamment acquis cette expérience lors des projets suivants :

1. **Gestion des immobiliers/Lockheed Martin Canada**
Ce projet a consisté à procéder à l'implantation d'une solution SAP intégrant une dizaine de processus d'affaires et de soutien à la gestion des immobiliers du ministère de la Défense. Il a nécessité des conversions de données ainsi que l'implantation d'interfaces pour alimenter d'autres systèmes du gouvernement canadien.
En tant que « team lead » en intégration fonctionnelle, M. Harcar a géré une équipe de quatre (4) personnes responsables de l'implantation et de l'exploitation d'outils SAP pour produire des rapports d'affaires et des requêtes. Dans ce cadre, il a notamment précisé la portée du projet, élaboré la planification détaillée des activités à réaliser et effectué leur suivi ainsi qu'effectué un contrôle de la qualité des résultats.

2. **Implantation SAP services municipaux/City of Barrie**
Ce projet visait à mettre en œuvre un système de planification des ressources d'entreprise intégré qui permettra d'améliorer l'efficacité des processus d'affaire. La Ville maintient actuellement de nombreuses applications commerciales distinctes à l'appui de son traitement de l'information financière. Il donné lieu à la mise en œuvre d'une solution ERP standard (pris en charge par SAP sur HANA) pour couvrir le processus d'affaires PBF, RH et de rapports.
En tant que « team lead » en intégration fonctionnelle, M. Harcar a géré une équipe de cinq (5) personnes responsable d'élaborer l'infrastructure de la solution informationnelle, de son intégration avec les besoins fonctionnels et de son déploiement. Dans ce cadre, il a notamment précisé la portée du projet, élaboré la planification détaillée des activités à réaliser et effectué leur suivi ainsi qu'effectué un contrôle de la qualité des résultats.

3. **Implantation SAP d'une solution PGI global/Schneider Electric**
Ce projet concerne l'implantation d'une solution SAP pour couvrir les processus d'affaires incluant les prévisions, les ventes et distribution, la gestion du cycle de vie de l'application, l'approvisionnement, la logistique et le service clientèle. Il consistera aussi à intégrer les processus d'embauche et de gestion des retraites (supporté par PeopleSoft) et les systèmes patrimoniaux.
À titre de « team lead » en intégration fonctionnelle, M. Harcar a géré une équipe de dix (10) personnes responsables d'élaborer l'infrastructure de la solution informationnelle, de son intégration avec les besoins fonctionnels et de son déploiement. Dans ce cadre, il a notamment précisé la portée du projet, élaboré la planification détaillée des activités à réaliser et effectué leur suivi ainsi qu'effectué un contrôle de la qualité des résultats.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration fonctionnelle (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Ahmet Harcar						**Principal ☐ Relève ☒**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribution du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet/Intégration fonctionnelle (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	6	☐	☐	5 M$	D : 04-2013 F : 10-2013	8	SAP BW 7.3 on SQL Server 2008, Business Objects 4.1, Data Services	Projet : 6 a-p. I.F.: 2 a-p.	Titre : **Gestion des immobiliers/Lockheed Martin Canada** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Analyse des besoins et des règles d'affaires; • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Données maîtresses (master data); • Indicateurs de gestion; • Analyse et implantation des règles d'accès et de sécurité; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production.
2	2	☒	☐	2 M$	D : 04-2015 F : 03-2016	6	HANA on VMWare VSphere 5.5, sfin 1.0 S/4 HANA, ERP 6.0, PI/PO, Solution Manager, BW on HANA, BOBJ Business Intelligence 4.1	Projet : 40 a-p. IF: 5 a-p.	Titre : **Implantation SAP Services Municipaux/City of Barrie** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Analyse des besoins et des règles d'affaires; • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Données maîtresses (master data); • Indicateurs de gestion; • Analyse et implantation des règles d'accès et de sécurité; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production.
3	15	☐	☐	100 M$	D : 04-2007 F : 06-2010	33	SAP ERP, BW, PI, MDM, SRM, SCM, CRM	Projet : 200 a-p. I.F.: 30 a-p.	Titre : **Implantation SAP/Schneider Electric** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Analyse des besoins et des règles d'affaires;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Ahmet Harcar						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration fonctionnelle (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Élaboration du modèle de données (Modèle logique et Star Schema); • Analyser les données, l'historique et leur granularité; • Valider les écarts entre les besoins d'affaire et les livrables; • Produire les dossiers de spécifications fonctionnelles et techniques; • Création des objets BW (InfoObjects, Infocubes, Queries, Web templates); • Création de l'environnement de chargement des données; • Analyse et implantation des règles d'accès et de sécurité; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Préparer les tâches de mise en production.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Ahmet Harcar			**Principal ☐**	**Relève ☒**	
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Lockheed Martin Canada	Marc Lavoie	Chargé de projet	marc.t.lavoie@ca.ibm.com	514 229-7920 (T)
2	City Of Barrie	Sunil Chadha	Partenaire associé	chadhas@ca.ibm.com	416 997-9649 (T)
3	Schneider Electric	William Smith	Chargé de projet	wgsmith@us.ibm.com	972 906-3200 (T)

Conseiller proposé : Ahmet Harcar	**Principal ☐**	**Relève ☒**
Fonction/Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseiller senior en architecture SAP Basis/NetWeaver – Services d'affaires mondiaux/IBM Canada		

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.2 - Grille d'évaluation des « team leads » en intégration fonctionnelle – Soutenir l'intelligence d'affaires

No équipe : SP2.6 **Regroupement de processus :**
9. Soutenir l'intelligence d'affaires

Conseiller proposé : Ahmet Harcar **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en intégration fonctionnelle »

Conseiller proposé : Ahmet Harcar	**Principal ☐** **Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats/Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 **Autre information pertinente** M. Harcar a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période de quarante-sept (47) mois dans trois (3) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur la suite PGI SAP proposée par l'alliance. Dans chacun de ces mandats, M. Harcar était responsable d'une équipe chargée de la conception, la réalisation et l'évolution de la solution mise en œuvre.
Dans le cadre de ses réalisations antérieures, il a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison soit de la conception au support postimplantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 **Autre information pertinente** Dans le cadre des trois (3) mandats décrits ci-avant, M. Hamar a réalisé les activités et les biens livrables : • de l'ensemble des phases d'une même livraison, soit de la conception au support post implantation; • concernant des processus similaires au regroupement de processus mentionné dans l'en-tête de la grille; • impliquant les progiciels et les composants de la solution proposée.
Il a réalisé au moins un (1) mandat pendant une période minimale de vingt-quatre (24 mois) qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 3 **Autre information pertinente** M. Hamar a réalisé un (1) mandat pendant une période de trente-trois mois (33) mois, qui exigeait de mettre en œuvre des processus dans un contexte où il fallait intégrer et faire cohabiter les progiciels et les composants de la suite proposée avec le patrimoine applicatif de l'entreprise.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Ahmet Harcar	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats/Autre information pertinente***
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 **Autre information pertinente** Dans les trois (3) projets décrits ci-avant, M. Harcar a utilisé la méthodologie Ascendant, préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.

Conseiller proposé : Ahmet Harcar	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats/Autre information pertinente***
Le conseiller a réalisé un (1) des deux (2) types de mandat suivants : • Élaboration d'une stratégie globale de prestation autonome de services (PAS) en fonction d'orientations d'affaires de l'entreprise et favorisant une utilisation optimale des canaux offerts par la solution proposée; • Élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 3 **Autre information pertinente** Dans le cadre du mandat # 3, M. Harcar, a réalisé le type de mandat suivant : élaboration des orientations et de la stratégie globale de mise en œuvre de la solution informationnelle proposée.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.14.4 Bassin d'expertise (10 %)

En fonction de l'organigramme (structure des équipes d'intégration fonctionnelle) déposé pour le volet d'intégration fonctionnelle, l'alliance doit démontrer qu'elle dispose d'un nombre suffisant de conseillers pour combler l'ensemble des postes requis.

Afin de conforter la Société à cet égard et de fournir cette démonstration, l'alliance doit compléter la **Grille SP.2 - Bassin d'expertise en intégration fonctionnelle** en fonction des principaux progiciels / composants de la suite :

- GRC / CRM : Gestion de la relation client
- PGI / ERP : Progiciel de gestion intégré
- Solution d'industrie pour les assurances *
- IA / BI : Intelligence d'affaires

Elle doit également expliquer les mécanismes mis en place pour assurer cette couverture (maximum 1/2 page).

Grille SP.2 - Bassin d'expertise en intégration fonctionnelle pour GRC / CRM - Gestion de la relation client

N^bre de conseillers en intégration fonctionnelle	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total					
Alliance					
Sous-contractants					
Aptes à travailler à Québec en français					
Alliance					
Sous-contractants					

Grille SP.2 - Bassin d'expertise en intégration fonctionnelle pour PGI / ERP - Progiciel de gestion intégré

N^bre de conseillers en intégration fonctionnelle	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total					
Alliance					
Sous-contractants					
Aptes à travailler à Québec en français					
Alliance					
Sous-contractants					

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Grille SP.2 - Bassin d'expertise en intégration fonctionnelle pour la solution d'industrie pour les assurances

Nbre de conseillers en intégration fonctionnelle	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée *
Total					
Alliance					
Sous-contractants					
Aptes à travailler à Québec en français					
Alliance					
Sous-contractants					

* Phase conception uniquement

Grille SP.2 - Bassin d'expertise en intégration fonctionnelle pour IA - BI : Intelligence d'affaires

Nbre de conseillers en intégration fonctionnelle	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total					
Alliance					
Sous-contractants					
Aptes à travailler à Québec en français					
Alliance					
Sous-contractants					

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Réponse de l'alliance

Un bassin mondial de ressources… Mais aussi canadien et francophone…

Le bassin de ressources de l'alliance est amplement suffisant pour assurer le niveau d'effectifs requis à la réalisation du programme, avec plus de 27 000 experts SAP à travers le monde, entièrement dédiés et spécialisés dans les mandats d'implantation ou d'entretien de ce progiciel. Ces ressources ont en moyenne plus de neuf (9) années d'expérience sur la suite de PGI SAP.

Ces meilleurs spécialistes mondiaux SAP ont été impliqués sur des dizaines de projets majeurs comme celui de la Société. Ils sont disponibles, pour soutenir les besoins de l'alliance sur chacun des modules SAP. Plusieurs de ces spécialistes, provenant de Toronto et du Centre d'expertise d'Halifax, sont intégrés, à la demande, selon les besoins exprimés par l'alliance et pourront répondre aux fluctuations de charge. Plusieurs sont bilingues et peuvent ainsi compléter aisément nos équipes locales.

L'alliance requiert, en priorité, ses ressources francophones de Montréal, Ottawa et de France. Plusieurs de celles-ci ont travaillé à la Défense nationale et sont disponibles dans les prochains mois. Nous maximisons l'emploi de ces ressources, pour gagner très rapidement en efficacité et efficience.

Complété par un réseau de partenaires

LGS/IBM entretient des relations d'affaires permanentes avec un réseau de partenaires SAP, spécialisés sur certains aspects de la solution et ayant collaborés avec nous au cours des dernières années. Ainsi, **LGS/IBM jouit d'un accès facile, rapide et ciblé** à des ressources supplémentaires et spécialisées SAP.

Un mécanisme bien rodé

Un plan d'assignation est mis en place dès le début du programme, **en lien avec la stratégie de mise en œuvre établie**. Les profils nécessaires pour chacune des livraisons et plus précisément pour chacun des lots sont identifiés et notre assignation stratégique est opérée pour ainsi disposer des meilleurs spécialistes des différents modules SAP au moment opportun.

Pour compléter ses équipes de spécialistes SAP assignés sur les différents lots, LGS/IBM préconise une **gestion par anticipation** : nos équipes locales sont formées à l'avance sur les modules à implanter dans les mois à venir, permettant ainsi de grossir les rangs de nos équipes de spécialistes.

Le dernier volet de ce mécanisme de recours au bassin de ressources est un volet de **croissance et formation**. Il repose sur le programme nommé « ***Consulting by Degrees*** » visant la croissance et l'accompagnement de nos ressources en services-conseils. Ce programme offre aux candidats retenus des formations ciblées, du mentorat individuel et une orientation professionnelle pour les aider à acquérir les compétences et le savoir-faire nécessaires pour devenir de futurs partenaires et cadres, spécialement dans les pratiques ciblées par l'organisation pour leurs perspectives de développement.

Le tableau suivant présente le nombre d'employés recensés dans le système de ressources humaines de l'alliance et de ceux de nos partenaires selon le bassin d'expertise en intégration fonctionnelle :

Grille SP.2 - Bassin d'expertise en intégration fonctionnelle pour GRC / CRM - Gestion de la relation client

Nbre de conseillers en intégration fonctionnelle	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	372	370	822	1 564	7
Alliance	297	295	656	1 248	5
Sous-contractant	75	75	166	316	2
Aptes à travailler à Québec en français	34	59	55	148	7
Alliance	14	24	22	60	5
Sous-contractant	20	35	33	88	2

Grille SP.2 - Bassin d'expertise en intégration fonctionnelle pour PGI / ERP - Progiciel de gestion intégré

Nbre de conseillers en intégration fonctionnelle	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	4 460	4 790	10 350	19 600	46
Alliance	3 710	3 690	8 200	15 600	40
Sous-contractant	750	1 100	2 150	4 000	6
Aptes à travailler à Québec en français	419	740	691	1 850	46
Alliance	170	300	280	750	40
Sous-contractant	249	440	411	1 100	6

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Grille SP.2 - Bassin d'expertise en intégration fonctionnelle pour la solution d'industrie pour les assurances					
Nbre de conseillers en intégration fonctionnelle	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	698	672	1 493	2 862	8
Alliance	668	664	1 476	2 808	6
Sous-contractant	30	7	17	54	2
Aptes à travailler à Québec en français	12	13	25	51	8
Alliance	10	10	22	42	6
Sous-contractant	2	4	3	9	2

Grille SP.2 - Bassin d'expertise en intégration fonctionnelle pour IA - BI : Intelligence d'affaires					
Nbre de conseillers en intégration fonctionnelle	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	744	780	1 552	3 076	4
Alliance	594	590	1 312	2 496	4
Sous-contractant	150	190	240	580	0
Aptes à travailler à Québec en français	50	50	65	165	4
Alliance	30	30	40	100	4
Sous-contractant	20	20	25	65	0

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.14.5 Information additionnelle de l'alliance

IBM a plus de 5 000 projets réalisés avec les suites SAP. Ce tableau présente un résumé de plusieurs projets réalisés au Canada et au Québec, ainsi que des projets dans des domaines d'affaires ou d'envergure similaire au présent appel d'offres :

Société canadienne des postes	La Société canadienne des postes a installé plusieurs modules de SAP au cours des quinze dernières années. Actuellement, il y a 35 000 utilisateurs travaillant avec le module SAP Mobilité. La Société a 15 000 000 de clients et réalise plus de 9,4 milliards de transactions par année
Province de Nouvelle-Écosse	Le gouvernement de la Nouvelle-Écosse a imparti le soutien technique et applicatif de son environnement SAP à IBM pour une période contractuelle de dix ans. Plus de 77 000 employés du gouvernement de Nouvelle-Écosse utilisent les systèmes SAP à chaque jour et génèrent **au-delà de 20 millions de transactions annuellement.**
Hydro-Québec	IBM a agi en tant que leader d'un consortium d'intégrateurs sur les deux premières implantations du R/3 de SAP pour Hydro-Québec. Hydro-Québec a plus de 3,8 millions de client et il exécute tous ses processus d'affaires sur SAP et génèrent bien au-delà de 20 M de transactions annuellement.
AOK Assurance	AOK a implanté une solution SAP afin de permettre entre autres l'analyse opérationnelle pour optimiser les processus. L'assureur est maintenant en mesure de mieux concevoir des programmes de prévention des maladies qui protègent et améliorent la santé des détenteurs d'assurance. AOK a plus de 24 millions de clients. Il gère plus de de 69 millions de réclamations uniques annuellement.
Allianz Group	Allianz Managed Operations & Services (AMOS) a conclu un partenariat d'affaires avec IBM Global Business Services - Business Consulting Services pour compléter la planification, la conception et l'implantation d'un nouveau système de comptabilité et d'analyse financière de SAP pour desservir Allianz Group en France et en Allemagne.
Département de la marine des États-Unis	Le projet PGI de la Marine américaine a assuré le déploiement de la solution SAP à plus de 86 000 utilisateurs localisés dans plus de 120 sites aux États-Unis et à travers le monde. IBM a été l'intégrateur de suite SAP pour le projet PGI. IBM a travaillé étroitement avec l'équipe de la Marine américaine afin de compléter toutes les phases de projet incluant la planification, la conception, la réalisation, l'implantation, la formation des utilisateurs et les services de soutien pour les différents modules SAP.
Lockheed Martin Canada / Ministère de la Défense nationale	IBM a complété la phase 1 de l'implantation d'une solution SAP pour la gestion des immobiliers au ministère de la Défense nationale sous le contrat Courtier des services de la Défense (CSID), un contrat géré par Lockheed Martin Canada. IBM a complété le projet SIGRD suivant un concept d'équipe de gestion intégrée par lequel plus de 60 conseillers IBM (employés et sous-traitants) ont travaillé conjointement avec les ressources de la défense nationale pour rencontrer les échéanciers de projet.
Cascades	IBM a eu l'entière responsabilité d'implanter et de mettre en production la solution SAP. IBM a été responsable de la gestion des communications, de l'alignement avec les objectifs corporatifs, de l'analyse des besoins de formation, du développement des modules de formation, de la planification et de la coordination de la formation ainsi que du soutien apporté aux 2500 utilisateurs localisés dans plus d'une centaine d'usines de Cascades lors de l'implantation de la solution.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Allstates	Allstates a sélectionné la solution SuccessFactors®de SAP en info nuagique. L'équipe d'IBM a été responsable de la gestion des applications SAP. IBM a travaillé étroitement avec l'équipe interne TI d'Allstate et ses partenaires corporatifs.
Heineken	HEINEKEN a effectué une transformation importante de sa solution SAP ERP. Pour réaliser ces travaux, IBM a été impliqué pour mettre à niveau le logicielle SAP. HEINEKEN a également profité de ce projet pour simplifier et optimiser les principaux processus d'affaires. Cela comprenait la conception, la planification, la configuration et la livraison.
Métro	L'équipe de Métro a élaboré un plan stratégique intégré permettant de centraliser et de consolider ses systèmes de gestion de l'information. Dans le cadre de ce projet, IBM était responsable d'éliminer les serveurs non-standard et de migrer la solution SAP sur un système Power Systems d'IBM.
HDFC assurances Standard	HDFC assurances Standard a étendu sa solution applicative SAP. IBM Global Business Services a participé étroitement avec l'équipe TI pour le déploiement d'une plateforme permettant l'analyse d'affaires et la réalisation de rapports.
Shell	Shell a réalisé un des plus ambitieux projets de mise à niveau du logiciel SAP. Avec ce projet, Shell a simplifié considérablement ses processus d'affaires. IBM a été maître d'œuvre de cette migration. La conception, la planification et le déploiement ont été réalisés par les conseillers d'IBM Global Business Services.
Bombardier	Bombardier et IBM sont des partenaires de longue date. Depuis plusieurs années, IBM est responsable du support applicatif et de l'amélioration continue des applications patrimoniales de Bombardier. Récemment, IBM a également pris en charge la responsabilité du maintien de toutes les applications SAP de Bombardier. IBM est également un partenaire de Bombardier dans son large programme de transformation.
Saputo	En 2015, Saputo choisissait SAP comme plateforme technologique pour soutenir son programme de transformation global et soutenir la croissance annoncée. Saputo a également choisi IBM pour les accompagner et gérer ce vaste chantier sur plusieurs années.
Resolute	IBM accompagne Résolu à travers son large programme de transformation SAP. Travaillant de concert avec Résolu, nous avons élaboré une approche de livraison permettant à Resolute d'optimiser le déploiement de son gabarit SAP à travers ses usines d'Amérique du Nord. Une composante importante de cette approche repose sur la mise en place d'un Centre de compétence des Tests (TCoE). Le TCoE adresse et gère l'ensemble des besoins reliés à l'automatisation et à l'exécution des tests SAP. La Solution Worksoft fait partie intégrante du TCoE.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Groupe TVA	IBM est responsable du maintien et de l'amélioration continue de la solution SAP en place chez Groupe TVA. Au-delà du support applicatif, IBM participe également à l'implantation de projet spéciaux requérant une connaissance des technologies en place et utilisées par Groupe TVA.
McKesson	McKesson Canada a entremis une transformation de ses progiciels de gestion intégrée vers SAP en 2014. Le programme a débuté par l'implantation des financiers. IBM assiste McKesson Canada dans la gestion et la livraison de son programme de transformation finance.
Pratt & Whitney	Ce projet consistait à implanter une solution SAP pour répondre aux exigences de la division Solutions des Composantes qui était la seule à ne pas utiliser SAP chez Pratt & Whitney Canada. IBM était responsable d'intégrer un nouveau modèle d'affaires à une solution déjà existante dans SAP.

Plus de 100 000 entreprises, de toutes tailles et tous secteurs d'activité, transforment aujourd'hui leurs activités grâce aux solutions SAP. Pour découvrir comment l'Alliance aide ces entreprises à améliorer leur gestion, nous vous présentons quelques témoignages de nos clients :

« SAP InfiniteInsight » nous procurera un réel avantage concurrentiel et nous fera ainsi économiser chaque année des centaines de millions d'euros. »
Annabelle Gerard, Analyste de Business Intelligence
et de Data Mining, Monext SAS

« L'avantage de travailler avec IBM Global Business Services est qu'ils peuvent mobiliser des ressources de qualité en quantité suffisante. Si à un certain moment du projet un nombre additionnel d'expert SAP est nécessaire, IBM peut les trouver et les impliquer sur le projet rapidement. »
Jan Boll, Vice President and Chief Information Officer, Shell Downstream

«La solide expérience de l'équipe IBM combinée à un équilibre judicieux entre les ressources locales et délocalisées nous ont convaincus que les Services d'affaires mondiaux IBM étaient le bon choix pour ce projet.»
Michael Karmann, directeur de programme et de projet, Opérations
et services gérés, Allianz SE.

«Avec l'aide des Services d'affaires mondiaux d'IBM, le logiciel infonuagique SuccessFactors a permis de mettre sur pied rapidement la première fonction mondiale de gestion du capital humain d'Allstate, en phase avec notre objectif de réduction à long terme des frais d'exploitation.»
Brett Winchell, Directeur des ressources humaines
Workforce Insights & Technology, Allstate

«La mise à niveau et le regroupement de notre paysage SAP ont constitué un projet majeur pour HEINEKEN, réalisé en très peu de temps. Le travail en équipe a été formidable, les outils et méthodologies d'IBM ont aidé à accélérer le rythme et notre détermination commune à exécuter le projet malgré un échéancier extrêmement serré était vraiment magnifique.»
Douglas Smith, chef, Engagement commercial, HEINEKEN

«Grâce à notre solution IBM, nous avons atteint nos objectifs de réduction des risques commerciaux, des dépenses opérationnelles et du temps de reprise après sinistre. Pour l'avenir, nous prévoyons que cette nouvelle capacité d'orchestrer et de réallouer rapidement les ressources nous donnera l'agilité commerciale voulue pour poursuivre notre croissance commerciale.»
Michel Saindon, chef d'équipe, Systèmes centralisés, Metro Inc.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.15 GRILLE SP.3 – SERVICES PROFESSIONNELS D'INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE

2.15.1 Approche préconisée (15 %)

Sur un maximum de dix (10) pages, l'alliance doit présenter la démarche de réalisation et l'organisation du projet qu'elle entend mettre en œuvre en matière d'intégration technologique.

En fonction des besoins énoncés à la section **2.10.12 intégration technologique**, les éléments suivants seront considérés :

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

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

c. Dans la méthodologie globale du programme :

- quels sont les moyens et méthode qui seront utilisés pour assurer la pérennité de l'architecture et de l'infrastructure technologique;
- quels sont les moyens et méthode qui seront utilisés pour assurer l'exploitation des infrastructures mise en place pour réaliser le programme ainsi que les infrastructures de production après les postimplantations des livraisons en cours de programme et à la fin du programme;
- quels sont les moyens et méthodes qui seront utilisés pour réaliser une conversion des données de qualité;

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

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

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

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

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Réponse de l'alliance

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

Dans le cadre de l'organisation du programme de transformation de la Société, les équipes d'intégration technologiques constituent le Chantier *TI* et regroupent les activités afférentes aux services suivants :

- L'architecture et ingénierie;
- La conception, réalisation et évolution de la solution opérationnelle;
- La conception, réalisation et évolution de la solution informationnelle (BI);
- La conversion, amélioration et acquisition des données;
- La maintenance et l'exploitation (comprenant l'infrastructure technologique, l'exploitation et le support aux solutions opérationnelle et informationnelle).

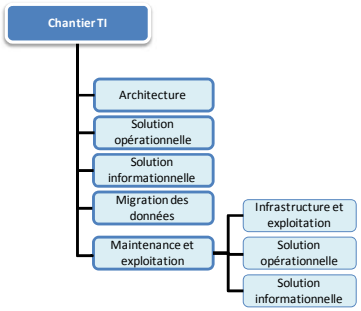


Figure 2.15.1.1 – Structure des équipes d'intégration technologique

Les équipes d'intégration technologique interviennent lors de la mise en place des composants technologiques (matériel et logiciel), participent aux équipes multidisciplinaires dédiées à la mise en place des processus d'affaires, supportent l'ensemble des travaux à l'intérieur d'une livraison et après la mise en production.

Leur dynamique d'intervention est modulée par la stratégie de livraison, c'est-à-dire par la portée des travaux de nature technologique de la livraison ainsi que par les phases de la méthodologie IBM Ascend.

Services d'Architecture et Ingénierie

Les services d'Architecture et Ingénierie interviennent de manière transversale dans toutes les livraisons afin d'assurer le support pour l'intégration de la solution technique à la solution fonctionnelle. En particulier, l'équipe d'Architecture et Ingénierie intervient lors de l'élaboration de l'architecture technologique des composants de la solution et lors de l'intégration des composants SAP ainsi que ceux des tierces parties (autres fournisseurs de solution que SAP) au programme de transformation et de leurs intégrations à l'écosystème de la Société.

Lors des phases de conception et réalisation des processus d'affaires, elle intervient dans l'élaboration de l'architecture de sécurité et en support aux équipes de configuration dans les différentes étapes du cycle de personnalisation. En parallèle, elle supporte l'environnement informationnel en élaborant l'architecture globale de la solution BI.

Au sein de cette équipe, un rôle important est assigné aux architectes applicatifs qui assurent la vision complète des flux d'informations internes à la solution SAP ainsi qu'aux échanges entre la solution et les autres systèmes et applications du patrimoine de la Société.

Après la première mise en production, l'équipe du service d'architecture et ingénierie peut intervenir en support aux équipes de maintenance et exploitation, en production d'avis techniques sur des sujets spécifiques liés à l'ensemble de la solution SAP et à sa cohabitation et intégration avec les autres composants de l'écosystème de la Société.

Services de Conception, réalisation et évolution de la solution opérationnelle

Les services du domaine de la Conception, réalisation et évolution de la solution opérationnelle interviennent au cours des activités des phases « Conception » et « Réalisation » des processus d'affaires constituant la solution. Cette équipe assure le paramétrage des composants techniques des modules SAP ainsi que la configuration avancée, l'enrichissement et la personnalisation des composants fonctionnels (tels que processus d'affaires, rapports, interfaces, conversions de données, améliorations et formulaires) non disponibles directement dans la solution. Elle est responsable également de l'intégration entre les composantes opérationnelles et informationnelles de la solution SAP, de la prise en charge des activités d'essais unitaires et d'intégration, du support à toutes les autres activités d'essais, de mise en production ainsi que du soutien postimplantation.

Le développement sur mesure des composants manquants à la solution (écarts majeurs) est pris en charge directement par l'éditeur SAP et il fait l'objet de lots de travail spécifiques associé à une livraison.

Les ressources des services de Conception, réalisation et évolution de la solution opérationnelle s'intègrent naturellement aux équipes d'intégration fonctionnelle pour former les équipes multifonctionnelles en charge des éléments de personnalisation pendant les itérations de la phase « Réalisation » des livraisons.

Rappelons que la méthodologie IBM Ascend se base sur un approche par prototypage et sur la validation d'une solution préliminaire pour ensuite déterminer et réaliser les écarts nécessitant des configurations avancées et des enrichissements confiés à des équipes multidisciplinaires fonctionnant selon une organisation de travail de type Agile. Chaque équipe multidisciplinaire est en charge de la réalisation des

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

éléments de son carnet de produits (Backlog) pour les éléments à « Ajuster » et « Ajouter » (voir section 2.13.2 Méthodologie de mise en œuvre); chacune de ces équipes multidisciplinaires a une personne attitrée au rôle de « Product Owner » et une au rôle de « Scrum Master » et elles sont coordonnées à un niveau supérieur en mode « Scrum des Scrum ».

Services de Conception, réalisation et évolution de la solution informationnelle

Les services de Conception, réalisation et évolution de la solution informationnelle (« BI ») interviennent dès la première livraison avec l'élaboration de l'architecture technologique cible de la solution informationnelle et interviennent tout au long des autres livraisons pour effectuer le paramétrage des composants techniques SAP qui lient les composants de la solution « BI » aux composants de la solution opérationnelle. L'entrepôt de données ainsi que les composants d'exploitation informationnelles sont une partie intégrante de l'architecture de la solution SAP. Ces composants seront mis en place lors du déploiement des services de gestion des opérations. La production des indicateurs de gestion, tableaux de bord et rapports sera intégrée aux livraisons des composants de support aux services de mission.

L'équipe « BI » va également poursuivre le support et l'évolution des rapports d'information de gestion après la mise en production et ils vont supporter l'encadrement et la formation des ressources de la Société pour la réalisation des tableaux de bord et des rapports.

Services de Conversion, d'amélioration et d'acquisition de données

L'équipe en charge de la Conversion, amélioration et acquisition de données prend en charge le processus de conversion des données et leur chargement dans l'environnement cible de la solution.

Les activités spécifiques à ces services prévoient l'élaboration de la stratégie de conversion ainsi que les interventions techniques pour le nettoyage et l'amélioration de données, l'acquisition (ou génération) des données manquantes dans les systèmes patrimoniaux et le chargement des données dans la solution. Cette équipe collabore aussi avec les équipes d'intégration fonctionnelle pour la réalisation des essais de conversion et l'analyse des rejets (voir 2.13.1, réponse **d.**). Finalement, cette équipe assure la coordination et l'exécution de la conversion des données pour la mise en production.

Services de Maintenance et exploitation

Tel que proposé dans l'organisation du programme et les mécanismes de gouvernance (voir 2.13.1, réponse d.), l'alliance propose de définir les services de Maintenance et exploitation en regroupant les équipes pertinentes aux objectifs du service, soit les équipes qui comprennent l'Infrastructure technologique et l'exploitation, le support à la solution opérationnelle et le support à la solution informationnelle.

L'équipe d'infrastructure technologique et exploitation intervient dès la première livraison pour la conception et la mise en place de l'infrastructure matérielle et logicielle des environnements d'assemblage technologique pour les preuves de concept en support à la conception de la solution et, par la suite, pour la mise en place des environnements de développement, d'acceptation, de pré-production et de production.

L'évolution de l'infrastructure technologique et exploitation comprend la gestion de la capacité nécessaire pour supporter le nombre grandissant des transactions qui s'ajoutent au fur et à mesure que les composants de la solution sont livrés ainsi que les mises à jour de la solution progicielle de la part de l'éditeur.

Cette équipe est également responsable de tout le support opérationnel et informationnel pendant la conception et la réalisation de la solution en exécutant les fonctions de déploiement, de configuration et de mise en production ainsi que de gérer la sécurité des environnements de développement.

Les équipes du service de maintenance et exploitation jouent un rôle déterminant dans la mise en place du noyau du Centre d'expertise en étant en charge de la supervision de la solution, de sa stabilité et de sa performance (Centre de Contrôle Opérationnel). Elles participent également à la définition de l'organisation du Centre en proposant un cadre de référence et les aspects opérationnels pour le service postimplantation et pour le soutien à l'exploitation.

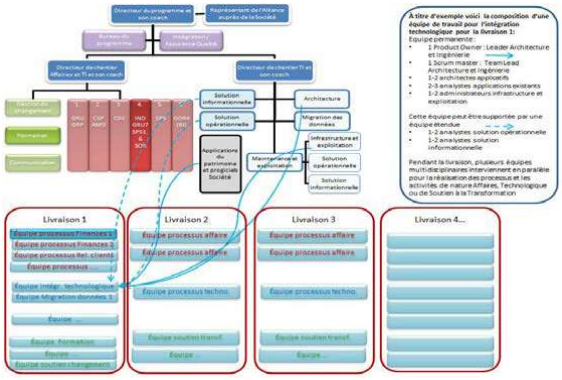


Figure 2.15.1.2 – Dynamique de composition des équipes Intégration technologique

Organigramme des équipes d'intégration technologique

L'illustration des équipes de spécialistes présentées dans l'organigramme ci-dessous montre la complexité de l'environnement de travail et le grand nombre de technologies impliquées dans l'ensemble du programme :

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

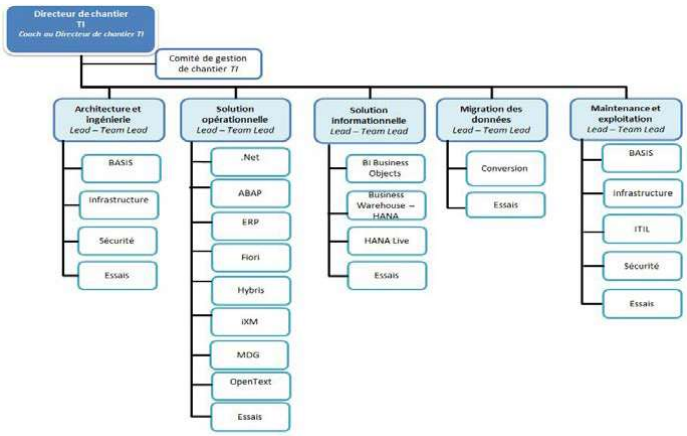


Figure 2.15.1.3 – Composition des équipes d'intégration technologique par spécialité

Les équipes d'intégration technologique sont composées de ressources aguerries dans les projets d'intégration des produits de la suite progicielle SAP qui composent la solution proposée à la Société. Dans l'organigramme des équipes d'intégration technologique, la Société peut constater que, pour chacun des domaines techniques, l'alliance propose différentes équipes de travail en fonction des champs de spécialisations qui composent la solution proposée.

Ainsi, on peut constater la présence dans les différentes équipes des spécialistes en :

- Infrastructure : Intégration des infrastructures IBM Power avec les solutions SAP;
- BASIS : Implantations et déploiements SAP;
- Sécurité : Gestion contrôles d'accès des environnements SAP;
- CRM : Intégration des composants du CRM;
- ERP : Intégration des composants de la suite S/4 HANA;
- .Net : Personnalisation .Net (RICEFW – Conversion, interface de données et personnalisation de la gestion des points de services);
- ABAP : Personnalisation ABAP (RICEFW);
- Fiori : Personnalisation Fiori (RICEFW – essentiellement interfaces utilisateurs);
- Hybris : Personnalisation Hybris (RICEFW pour l'intégration de la prestation autonome de services);
- iXM : Conception et design de l'expérience client pour les interfaces utilisateurs personnalisées;
- MDG : Gestion des données et ajustement des modèles (Master Data Governance);
- OpenText : Gestion documentaire et gestion de contenu (ECM);
- Business Objects : Objects informationnels (vue, tableau de bord, …);
- Business Wharehouse : Entrepôt de données;
- HANA Live : Objects informationnels en temps réel;
- Conversion : Conversion de données et des documents à migrer de la plateforme patrimoniale à la plateforme SAP;
- ITIL : En processus d'opération et d'exploitation technologique (ITIL Master);
- Essais : Essais et automatisation des essais.

Chacune des équipes, selon les besoins spécifiques de chacune des livraisons, est composée des différents profils d'interventions qui sont requis pour permettre la personnalisation, le déploiement, la configuration des artéfacts qui la compose : Processus d'affaires, RICEFW (Rapports, Interfaces, Conversion, Enhancements, Forms, Workflows). Parmi les profils proposés pour chaque groupe de travail technique, on retrouve des spécialistes de différents niveaux :

- Les experts de contenus (SME : Subject MAtter Expert);
- Les architectes technologiques;
- Les analystes technologiques (junior, intermédiaire, senior);
- Les architectes de solutions applicatives;
- Les architectes fonctionnels;
- Les analystes fonctionnels (junior, intermédiaire, senior);
- Les programmeurs analystes (junior, intermédiaire, senior);
- Les configurateurs;
- Les testeurs.

En fonction de la nature et de la complexité de chacune des livraisons, l'alliance assigne des ressources en fonction des différents champs de spécialisation/compétence requis dans le but de rencontrer les objectifs de la livraison. Ces différents acteurs seront alors affectés aux équipes de réalisation naturelle telles que préconisées par l'approche réalisation Agile.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

b. Quels sont les rôles et responsabilités prévus pour l'équipe pour chacune des équipes tant au niveau des ressources de l'alliance que pour les ressources internes de la Société

Au fil des livraisons, l'alliance injectera dans le projet des ressources d'intégration technologique aguerries qui permettront à la Société de rencontrer ses objectifs de livraison et à l'alliance de garantir le respect des critères d'acceptation de chacun des lots de travail du plan de livraison.

Par le fait même, cela permettra aux ressources de la Société d'apprendre et de mettre en pratique ce nouveau contexte technologique en étant appuyés par des ressources expérimentées dans le domaine SAP, avec les composants, avec la méthodologie et les outils proposés par l'éditeur de logiciel SAP et implanté par l'intégrateur IBM.

Aux cours de 60 premiers mois du programme de transformation, l'alliance a la responsabilité de déployer des composants et artéfacts de solutions requis et de s'assurer que les ressources de la Société progressent dans leur apprentissage des outils et des composants mis en place (voir 2.13.3). Ceci dans l'objectif ultime que les ressources de la Société puissent être en mesure de prendre en charge l'entretien et l'exploitation des solutions déployés et, éventuellement, de prendre en charge les projets d'évolutions qui viendront nécessairement avec le temps.

Le tableau suivant présente les rôles spécifiques aux équipes conjointes (Société et l'alliance) d'intégration technologique :

Architecture et ingénierie	Basis	L'équipe des BASIS est responsable de mise en place et de la configuration de la plateforme d'exploitation de la solution logicielle. De manière générale, elle est responsable du déploiement de l'architecture applicative SAP et des solutions au travers des différents environnements.
	Infrastructure	L'équipe d'infrastructure est responsable de l'installation et de la calibration des infrastructures de façon à en tirer les meilleures performances. Ainsi, ils sont responsables des équipements physiques, systèmes d'exploitation, DR, stockage des données, etc.
	Sécurité	L'équipe de sécurité est responsable de la configuration et de l'entretien des artéfacts de sécurité, tant du point de vue de l'infrastructure que du point de vue applicatif
	Essais	En temps opportun, différentes équipes d'essais sont mobilisées pour les différents essais liés à l'architecture et à l'ingénierie : Performance, Charge, Intrusion,
Solution opérationnelle	.Net	L'équipe de personnalisation .Net est mise à contribution pour de nombreux travaux d'intégration aux solutions patrimoniales de même que pour des travaux spécifiques à certains modules qui peuvent être faits dans cette technologie ou dans la technologie ABAP (orientation à déterminer avec les équipes de la Société). Cette équipe mettra à profit les acquis de la Société pour la personnalisation et le déploiement des composants de cette technologie.
	ABAP	L'équipe de personnalisation ABAB est responsable des personnalisations et des configurations avancées à réaliser dans l'environnement SAP. ABAP est un langage de programmation propriétaire, faisant partie de l'ensemble logiciel SAP. Cette équipe sera responsable de la réalisation de la majorité des RICEFW requis pour personnaliser et/ou étendre les composants SAP mis en place.
	CRM ERP/PGI	Cette équipe est composée de consultants spécialisés dans les différents composants CRM de la solution proposée qui encadreront la réalisation des différents RICEFW à intégrer dans cet environnement.
	ERP	Cette équipe est composée de consultants spécialisés dans les différents composants ERP de la solution proposée qui encadreront la réalisation des différents RICEFW à intégrer dans cet environnement.
	Fiori	L'équipe Fiori est dédiée à la réalisation des interfaces utilisateurs internes de la solution pour les utilisateurs de la Société et des utilisateurs provenant des partenaires d'affaires/mandataires. Elle sera notamment responsable de la personnalisation des écrans particuliers requis pour la présentation des transactions de permis (conduire, stationnement pour handicapés, taxis) et d'immatriculation (incluant l'IRP)
	Hybris Commerce	L'équipe Hybris Commerce est responsable de la conception et de l'adaptation des services de la prestation autonome de services (PAS) pour la clientèle externe de la Société. Tous les services du portail sécurisé de transactions sont intégrés par cette équipe.
	iXM	L'équipe iXM est responsable de la conception des parcours utilisateur en fonction des besoins de la tâche et de la nature de la clientèle ciblée par les services. En fonction des orientations de la Société, cette équipe guidera les équipes Hybris et Fiori pour garantir que les interfaces utilisateurs personnalisées des transactions en point de service (POS) et celles de la prestation autonome de service (PAS) soient adaptées en fonction de l'expérience client souhaité.
	MDG	L'équipe de « Master Data Governance », communément désigné sous l'acronyme de MDG est responsable de tous les travaux de données requis pour supporter les différentes équipes de travail. Ces spécialistes interviennent tant au niveau opérationnel qu'au niveau informationnel. Les membres de l'équipe seront mis à contribution pour la conversion des données et pour la personnalisation des structures (Enhancements).
	OpenText	Cette équipe est chargée de l'intégration du Gestionnaire de contenu (Enterprise Content Management) à toutes les facettes de la solution proposée pour la gestion documentaire, la signature de document, y compris la migration des historiques de documents au sein de la nouvelle plateforme.
	Essais	En temps opportun, l'équipe d'essais intervient pour la préparation des scénarios d'essais, la mécanisation de ces scénarios ainsi que leur exécution et leur entretien au fils des livraisons.
Solution informationnelle	L'équipe de la solution informationnelle se divise en 3 sous-groupes.	
	HANA Live	Ce groupe de ressources est responsable de la conception et de l'exploitation des composants HANA Live, qui capitalise sur les plus récentes technologies en matière de « In Memory Database » pour fournir des objets informationnels en temps réel avec peu ou pas d'efforts de personnalisation.
	Business Warehouse (BW) HANA	L'équipe de BW est responsable de la conception des objets informationnels complexes qui sont soit inexistants sous HANA Live, soit trop lourds/complexes pour être déployés sous HANA Live. Elle est composée de différents spécialistes dont, notamment, les consultants BOBJ (Business Objects).
	Essais	En temps opportun, l'équipe d'essais intervient pour mesurer la performance et l'exactitude des indicateurs et autres objets informationnels de la solution.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Conversion	L'équipe de conversion est composée de deux sous-groupes essentiellement	
	Conversion	L'équipe responsable des mécanismes de conversion des données (extraction, transformation et chargement).
	Qualité des données	L'équipe des données est responsable de définir les métriques de conversion (identifier les indicateurs à mesurer, trouver ou établir les valeurs cibles à atteindre) qui permettront d'en mesurer la qualité. Elle est aussi responsable d'établir les moyens par lesquels la qualité des données converties est mesurée au sens large (source = cible).
Maintenance et exploitation	L'équipe d'infrastructure, exploitation et d'opération n'introduit pas de nouveaux spécialistes, de nouvelles technologies ou de nouveaux types de ressources. Cependant, les ressources qu'on y retrouve n'effectuent pas le même type d'intervention, l'objectif étant ici d'assurer les niveaux de services attendus et la continuité des services. Après chacune des mises en production de nouveaux composants de la solution, les sous-équipes intégreront des ressources provenant de l'équipe de réalisation de la livraison nouvellement mise en production.	
	Intégration technologique	Cette équipe est composée de ressources provenant des équipes d'ingénierie et d'infrastructure ainsi que de ressources provenant de l'équipe de solution opérationnelles.
	Solution opérationnelle	Cette équipe est composée de ressources provenant des équipes fonctionnelles.
	Solution informationnelle	Cette équipe est composée de ressources provenant des équipes informationnelles tant fonctionnelles que technologiques.

La stratégie de livraison, l'application de la méthodologie et les composants applicatifs déployés déterminent et modulent les rôles selon les domaines d'expertise et les effectifs à chaque période du programme.

Pendant la Livraison 0, les rôles des architectes technologiques et des analystes seniors sont très sollicités dans la mise en place des fondations des infrastructures technologique, applicative et de sécurité. Il en va de même pour les analystes en charge de la configuration et de l'administration système de la solution progicielle pour la mise en place des environnements en support aux preuves de concept. Les architectes applicatifs et les experts en contenu interviennent en support à la conception de la solution opérationnelle et de la solution informationnelle. Les analystes seniors des équipes de migration de données interviennent dans l'identification des stratégies de migration de données. Les rôles d'analystes seniors et les spécialistes de la mise en place du Centre d'expertise participent aux activités de planification de la transition vers le Centre d'expertise, à la définition des processus, du modèle organisationnel, des niveaux de service, des objectifs de performance, des outils et des ressources.

Pendant la Livraison 1, l'implication des architectes et des analystes responsables des infrastructures technologiques se poursuit avec le déploiement de l'infrastructure complète en soutien à la personnalisation et à la première mise en opération. Parallèlement, les équipes de la solution opérationnelle et de conversion de données sont impliqués en fonction dans les quatre (4) phases prévues par la méthodologie IBM Ascend pour la mise en place des composants communs et des processus opérationnels supportant les processus d'affaires du secteur Finances. L'équipe de déploiement de la solution informationnelle intègre les composants et outils en support à la production de rapports. Les équipes de soutien à la livraison et le soutien opérationnel sont graduellement mobilisées au cours de la livraison pour être prêtes pour la première mise en production. Le Centre d'expertise devient opérationnel et les ressources assignées vont assurer les différents niveaux de support opérationnel, de gestion des problèmes et des incidents selon les niveaux de service établis. Une partie des ressources change de rôle pour transiter des équipes de déploiement vers les équipes de soutien et le Centre d'expertise.

Cette dynamique est répliquée au fil des Livraisons 2 à 6, avec une sollicitation plus importante des architectes et analystes seniors lors des Livraisons 4 et 5 lorsque des mises à jour de la version du PGI sont prévues ainsi qu'un rehaussement de la capacité des infrastructures pour supporter l'augmentation des volumes de transactions. Pour les Livraisons de 4 à 6, en support aux processus de mission, un effectif considérable est prévu pour les rôles d'analyste, analyste programmeur et expert de contenu supportant les différentes technologies employées, étant donné le nombre de personnalisations et enrichissements potentiellement requis pour l'adaptation de la solution aux besoins de la Société.

De plus, avec la mise en place des premiers services destinés à la clientèle de la Société, la demande d'analystes pour la solution informationnelle est en croissance afin de supporter la génération des tableaux de bord et de rapports de gestion. Il en va de même pour les rôles techniques afférents à la migration de données qui augmentent en nombre en fonction de l'augmentation des opérations d'extraction, de transformation et de chargement des données des systèmes de patrimoniaux.

Centre d'expertise

Les effectifs attitrés au soutien, à la maintenance et à l'exploitation augmentent progressivement avec la transition des rôles d'architectes et des experts en infrastructure, en solution opérationnelle, en solution informationnelle et en migration de données provenant des équipes de personnalisation. Autour de ces équipes, constituant le noyau du Centre de contrôle opérationnel, la mission du Centre d'expertise se développe au fil des livraisons en s'enrichissant en compétences et en y intégrant la gestion des connaissances, l'optimisation, l'analyse et l'anticipation. Le Centre d'expertise améliore ainsi sa capacité à supporter les nouvelles fonctionnalités mises en production et les niveaux de service. L'évolution du Centre d'expertise se poursuit avec l'intégration du centre de contrôle des innovations destiné à assurer la veille technologique des meilleures pratiques SAP et à répondre aux besoins d'évolution de la solution.

Responsabilités des ressources de l'alliance

Les ressources des équipes d'intégration technologiques de l'alliance sont responsables de :

- La mise en place de l'environnement technologique supportant le déploiement et l'évolution de la solution d'affaires;
- La mise en place et les mises à jour du progiciel de gestion intégré dans tous ses éléments constitutifs;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- La conception, réalisation et évolution des solutions opérationnelles supportant le programme de transformation, y compris l'architecture, l'ingénierie, les paramétrages, les enrichissements, la personnalisation de composants (processus SAP classés « Ajuster » et « Ajouter » selon la méthodologie IBM Ascend (voir 2.13.2));
- La conception, réalisation et évolution de la solution informationnelle, y compris l'architecture, technologique, le paramétrage des composants techniques, la production des indicateurs requis par la gestion du programme, l'encadrement et la formation aux ressources de la Société pour la réalisation des rapports et tableaux de bord;
- La réalisation des activités d'intégration des données de la Société dans le PGI, comprenant l'élaboration de la stratégie de conversion, les activités d'amélioration de la qualité de données, les stratégies d'essais et le chargement des données;
- Le soutien aux ressources de la Société pour l'acquisition d'expertise et transfert des connaissances sur les environnements opérationnel et informationnel;
- Le soutien, la maintenance et l'exploitation de la solution pendant la personnalisation de la solution et après la mise en production des livraisons;
- Le soutien des ressources de la Société pour la formation et l'acquisition d'un niveau élevé d'autonomie dans l'architecture, l'exploitation et la personnalisation de tous les aspects de la solution pendant la mise en œuvre du programme de transformation.

Responsabilités des ressources internes de la Société

En parallèle, les ressources de la Société ont la responsabilité :

- D'apporter son expertise de ses systèmes patrimoniaux et autres systèmes avec lesquels la solution doit s'intégrer;
- De réaliser les développements des systèmes hors PGI nécessaires à l'intégration de la solution;
- De partager ses connaissances sur l'architecture technologique de la Société;
- D'encadrer les travaux technologiques sur les orientations et le cadre normatif de la Société;
- De participer activement à la définition et la mise en place du nouvel environnement technologique dans le but d'en assurer ultérieurement son exploitation, son entretien et son évolution.

c. Méthodologie globale du programme en infrastructure technologique

La méthodologie IBM Ascend proposée par l'alliance pour le programme de mise en œuvre de la Société fait appel aux outils intégrés et aux processus opérationnels de la phase de déploiement et les mécanismes de support technologiques. Elle apporte des bonnes pratiques, des accélérateurs et des gabarits pour opérer de bout en bout plus efficacement et à moindre coût une solution SAP intégrée dans un écosystème applicatif patrimonial.

Moyens et méthodes de pérennisation de l'architecture et de l'infrastructure

La standardisation des processus d'exploitation est un prérequis incontournable pour permettre aux entreprises de minimiser les risques liés aux opérations et de stabiliser leur système d'information. Elle leur permet ainsi de se concentrer sur leur stratégie d'innovation et d'amélioration. Les processus d'exploitation qui sont intégrés dans les solutions de gestion sont basés sur le référentiel ITIL et les meilleures pratiques en matière d'exploitation des solutions SAP. Elles sont classées selon les domaines d'intervention ci-dessous :

Support utilisateur : Ces processus adressent la gestion des incidents, définit les processus et les outils pour gérer la collaboration entre les intervenants. Elles couvrent la reddition de comptes, le suivi et la résolution des incidents.

Opérations technologiques : Ces processus adressent la gestion et l'administration des opérations courantes des systèmes d'information. Les outils de surveillance active permettent une remontée en temps réel des statuts des solutions tandis que les processus d'administration des systèmes couvrent les opérations de maintenance courante visant à assurer la stabilité et la performance des services.

Évolution et pérennisation : Ces processus adressent l'évolution des infrastructures et des logiciels en lien avec l'architecture et les besoins de l'entreprise selon un modèle orienté Services (eSOA). Les évolutions sont encadrées par différents guides à destination de la Société et de ses partenaires technologiques afin de faciliter des mises à niveaux régulières garantissant la stabilité du système et la continuité des opérations.

Gestion des changements : Ces processus gouvernent le contrôle des changements depuis l'analyse d'impacts, la gestion efficace des demandes et les essais fonctionnels et techniques visant à minimiser les risques de mise en œuvre des solutions de l'écosystème SAP.

Gestion des connaissances : Ces processus couvrent la documentation, l'analyse des causes primaires d'erreur et les mécanismes de support à distance. L'objectif est d'apporter à tous les acteurs le même niveau d'information afin de rentre leurs actions plus efficaces.

L'ensemble des processus opérationnels visant à maintenir la solution en lien avec les niveaux de services et les objectifs de la Société doit être alimenté au niveau stratégique afin de non seulement en garantir l'opérabilité mais également l'évolution nécessaire à la pérennisation des composants matériels et logiciels. L'alliance propose 2 axes stratégiques assurant la pérennité de l'infrastructure au niveau matériel et logiciel.

Stratégie logicielle :

La stratégie logicielle consiste à introduire des mises à niveaux pour tous les composants logiciels tout au long des phases de réalisation. Les activités de mise à niveaux sont prévues tout au long des livraisons afin de maintenir les composants de la solution à la version courante des logiciels. Les composants logiciels sont maintenues à niveau par les activités d'opération (mise à niveau et applications de rustines), la planification prévoit également des mises à niveaux sur les nouvelles versions des composants logiciels

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

selon un cycle d'environ 24 mois afin de garantir l'utilisation des versions courantes et l'accès aux services de soutien de l'éditeur logiciel.

Stratégie matérielle :

La stratégie matérielle s'articule autour de l'utilisation de composant de type Entreprise. Le cycle de vie de ce type de composant, basé sur 5 ans de soutien courant, nous permet de disposer de plus de stabilité au niveau des composants matériels supportant la solution. Également, les facilités d'ajout de capacité à la demande, nous assurent la disponibilité d'une réserve de capacité accessible rapidement pour supporter les différentes phases du projet. Tous comme pour la stratégie logicielle, nous introduiront des blocs de composants matériels tout au long des phases de réalisation afin de suivre les besoins du projet. Une dernière activité de mise à niveau complète est prévue à l'année 6 du projet. Cette dernière phase nous permettra de mettre à niveau tous les composants matériels des infrastructures à une version courante des manufacturiers. Cette approche nous garantit de disposer de composant matériel à jour et pleinement supporter pour les 10 années prévues du projet.

Également au niveau de la gestion des opérations, nous avons prévu des activités de maintien de la documentation en lien avec les versions des composants utilisés. Les activités de production des biens livrables de fréquence récurrente seront intégrées aux processus gérés par l'alliance. La production d'un bien livrable requiert des données qui ont comme source les activités de mise en place, d'exploitation et de gestion des divers composants de l'infrastructure. La cueillette de ces données est structurée et automatisée pour que la production des livrables associés en soit simplifiée afin d'en garantir la production d'une documentation à jour rapidement. En outre, cette stratégie d'automatisation garantit à la Société que tous les biens livrables technologiques présentent une image fidèle des composants, des versions et des activités d'exploitation. Cette documentation fait partie intégrante des éléments assurant la pérennisation de la solution.

Moyens et méthode d'exploitation des infrastructures technologiques

L'infrastructure à mettre en place et à opérer est complexe; le nombre de parties prenantes est élevé. Les processus auxquels il faut s'arrimer sont nombreux. La quantité de biens livrables à concevoir et à produire est élevée et leur nature est multiple. Ce ne sont que quelques éléments que le prestataire de service sélectionné devra maîtriser pour assurer un succès de la prise en charge de l'infrastructure technologique supportant le projet.

L'alliance y parviendra en réalisant des actions permettant une intégration et un arrimage accélérés. Ainsi, dès le début, l'alliance assignera une équipe de spécialistes en conception, mise en œuvre et soutien de processus de gestion des services d'exploitation TI : un architecte technologique expert, un architecte en gestion opérationnelle et trois analystes technologiques de niveau séniors. Ces ressources travailleront en étroite collaboration avec leur vis-à-vis de la Société afin de garantir un arrimage des processus et de pratiques en exploitation

Leur responsabilité sera d'adapter et de documenter les solutions d'intégration des infrastructures technologiques et les processus génériques implantés au sein de l'outil de gestion spécialisé Solution Manager intégré à l'outil de gestion Remedy de la Société, afin de constituer la base d'outils utilisés dans le contexte de gestion de l'exploitation. Ces ressources tiendront des ateliers avec les intervenants de la Société pour prendre connaissance des infrastructures et des processus actuellement opérés par la Société et pour identifier les solutions d'intégration et les points d'arrimage entre les processus sous la responsabilité de l'alliance et les responsabilités de la Société. Les spécialistes de l'alliance travailleront également à la configuration des outils de gestion intégrée qui seront utilisés de manière à concrétiser la conception et l'exploitation de la solution.

En plus des ressources stratégiques, quatre ressources spécialisées en exploitation seront impliquées dans l'opération des infrastructures et des processus. Ces ressources seront réparties de la façon suivante : un coordonnateur des opérations et trois techniciens aux opérations (niveau 2).

Finalement, un chargé d'exploitation d'expérience assurera la gestion et le suivi des activités à réaliser pour que la conception, la mise en œuvre des processus ainsi que la conception des biens livrables soient un succès. Suivant le déroulement des phases de mise en œuvre de la solution et au besoin, l'alliance ajoutera les ressources requises au niveau des opérations pour rencontrer les objectifs de service poursuivis par la Société.

Moyens et méthodes de conversion des données

L'alliance préconise une conversion progressive. Dans un premier temps, les données « historiques » requises par la nouvelle solution seront converties, et par la suite, une conversion progressive des données de mission et de gestion sera juxtaposée aux besoins de chaque livraison.

Les objectifs de la stratégie de conversion sont les suivants :

- Assurer la qualité et l'intégrité des données converties pour garantir la continuité des opérations;
- Assurer l'exploitation des données converties les systèmes externes à SAP;
- Reconstituer les données historiques financières des comptes payables pour le recouvrement de la dette des partenaires d'affaires.

Un objectif important du processus de conversion est de s'assurer que les données converties se conforment aux modèles de données et aux règles d'affaires de la solution cible pour lui permettre d'exploiter ces données et de produire les résultats attendus; ceci favorise une transition aisée des systèmes actuels vers la nouvelle solution. L'intégrité des données des 220 DEMU et les 464 facettes des applications constituent un enjeu non négligeable dans la conversion des données. La cartographie des données permettra d'évaluer les risques associés à la conversion des données. En raison du nombre important de données à convertir, comme par exemple le volume des banques documentaires, et de la diversité des sources de données, l'alliance s'assurera que les données extraites représentent bien une photo dans le temps qui est intègre et ce, même si elles proviennent de plusieurs sources.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Afin d'adresser ces risques, les procédures de conversion produiront des rapports de contrôle permettant à la fois de s'assurer du bon fonctionnement de la conversion, mais également de garantir l'intégrité des données dans la cible. De plus, les règles de conversion seront clairement documentées afin qu'il soit possible de retracer les liens entre les données de la source et les données de la cible.

Qualité des données

Le premier maillon dans la chaîne de la qualité des données s'avère un préalable à la réussite du processus de conversion; c'est l'analyse de la qualité des données dans les systèmes actuels. Il est donc important d'identifier les données incomplètes avant la conversion pour les corriger au préalable. Sans ce nettoyage des données dans la source, il devient plus complexe de comparer les volumétries avant vs après si des données sont transformées selon les règles aléatoires que sont les corrections.

En plus de la mise en place d'un processus de validation des données, l'exécution de plusieurs itérations de conversion nous permettra d'effectuer un contrôle de la qualité des données dès les premières livraisons et ce, pour la durée du projet. Pour minimiser les risques, plusieurs essais de conversion seront exécutés afin d'identifier les erreurs potentielles et y remédier avant la conversion finale.

Performance

Pour garantir que la conversion finale des données ne s'échelonne pas sur une période trop grande et nécessite de rendre des systèmes non disponibles trop longtemps, nous allons convertir d'avance les données de nature historique et statique. Cela nous permettra non seulement de limiter grandement le temps nécessaire à la conversion finale, mais également d'identifier tous les problèmes potentiels de conversion tôt dans le projet et de les corriger.

L'utilisation d'un espace de travail intermédiaire (dépôt transitoire) permet également de limiter l'interruption des systèmes sources au temps nécessaire pour le transfert des données, sans transformation, dans l'espace intermédiaire. Cela permet de prendre plus rapidement une photo complète et intègre des données.

Pour optimiser le temps total nécessaire au chargement des données, il est généralement possible d'effectuer plusieurs chargements en parallèle en désactivant des contraintes de la cible pour les réactiver seulement une fois les chargements complétés.

La vérification de l'intégrité postconversion

Identifiées en fonction des enjeux et des risques, des essais d'acceptation poussés seront effectués plus particulièrement sur l'alimentation et l'exploitation des voutes documentaires, la constitution progressive des dossiers de partenaires d'affaires et l'intégration des systèmes externes à la solution.

Différents rapports seront produits afin de statuer rapidement et avec un très haut degré de confiance sur la conformité de la conversion des données; rapports de contrôle, rapports d'exception, rapports de vérification, rapports d'échantillonnage. Ces rapports permettent d'identifier facilement les écarts potentiels et de faciliter la prise de décision lors de la conversion.

d. Mécanismes de coordination et de cohésion avec les équipes du programme

D'un point de vue global de la solution, les directeurs et « *Coachs* » du programme, du chantier *Affaires et TI* et du chantier *TI* arriment les stratégies, planifications et orientations de l'ensemble des équipes du programme.

Par ailleurs, pour la conception et la réalisation de la solution, la structure matricielle des équipes contribue grandement à décloisonner les silos opérationnels, technologiques et de support à la transformation (gestion du changement, formation, communications). Elle permet aux leaders et *« Team leads* » de chacune des équipes d'intégration fonctionnelle, d'intégration technologique, de support à la transformation et finalement d'intégration et assurance qualité, une vision de bout en bout de la solution; élément vital pour un leadership d'affaires fort et cohérent.

Tous les leaders et « *Team leads* » des équipes d'intégration technologique concernés par une livraison donnée font partie du comité de gestion du chantier *TI*, du comité d'intégration technique (voir 2.13.1, réponse **e.**) et, au besoin, sont conviés au comité d'intégration fonctionnelle.

Le leader et le « *Team lead* » de l'équipe Intégration et Assurance qualité sont, quant à eux, présents à tous les comités de gestion, comités d'intégration et comités à vocation spécifique (tel que le comité d'assurance qualité, le comité de gestion des risques, etc., voir 2.13.1, réponse e.) du programme. Ils ont par conséquent une compréhension et une vue d'ensemble de la planification et l'avancement des travaux de chaque livraison et assurent le relai aux leaders et « *Team leads* » des différentes équipes afin de coordonner les actions et d'en assurer la cohérence.

Ce jumelage fort entre les équipes d'intégration technologique et les autres équipes force les leaders et « *Team leads* » de **toutes** ces équipes à se doter d'une vision opérationnelle commune, qui se concrétise de la façon suivante :

- Établir des objectifs collectifs (en plus des objectifs par équipe) alignés sur la stratégie de mise en œuvre;
- Exercer un leadership qui permet et encourage la délégation du travail et la responsabilisation des individus;
- Instaurer la standardisation afin que chaque activité (fonctionnelle, technique, intégration, formation, etc.) soit la plus prévisible possible;
- S'appuyer sur un cadre commun connu de tous (i.e. la méthodologie et le leadership en duo pour toutes les équipes) qui assure la cohérence des actions et décisions;
- S'entourer d'équipes de support administratif et logistique adéquats;
- Effectuer un transfert de connaissances en continu.

Selon notre expérience, et conformément à la philosophie Agile, même si les points de rencontre entre tous les leaders et « *Team leads* » sont brefs, ils sont nécessaires et suffisamment fréquents pour que tous continuent à travailler sur les bonnes priorités tout en restant informés des interdépendances avec les

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

autres équipes. Au besoin, des rencontres périodiques sont nécessaires pour permettre aux exécutifs du programme de transformation de trancher sur certains points litigieux ou sur des demandes de changements concernant la conception ou la portée.

Les leaders et « Team leads » des équipes d'intégration technologique sont par la suite impliqués afin de préparer les éléments de stratégies nécessaires pour alimenter les processus d'opérations de la solution. Ils sont responsables d'amener les informations nécessaires à la définition des éléments requis devant alimenter la solution opérationnelle.

Il est à noter également que dans le cadre de l'organisation du support, les équipes TI pourront être coordonnées par le Centre d'expertise tel que décrit dans la section 2.13.1 Organisation et gouvernance. Celui-ci sera le garant de la solution déployée et fournira à tous les services technologiques des recommandations quant à son évolution.

e. Organisation de l'équipe du support technologique de la suite PGI

A la fin de la garantie qui suivra chaque mise en production, l'équipe du support technologique est enrichie d'une partie des ressources ayant participé à la mise en œuvre de la livraison. Cela permet de disposer de ressources de proximité compétentes sur tous les nouveaux aspects technologiques de la livraison.

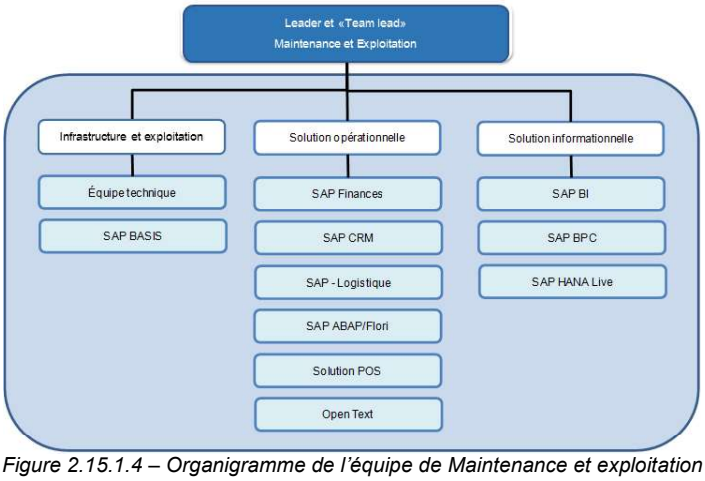


Figure 2.15.1.4 – Organigramme de l'équipe de Maintenance et exploitation

En complément, l'alliance fera également appel à des expertises additionnelles de LGS/IBM par le biais de divers centres d'expertise localisés au Québec, à Halifax et ailleurs dans le monde.

Ce modèle éprouvé par l'alliance sur un très grand nombre de programmes de transformation permet de rencontrer les besoins d'un support de proximité performant tout en s'appuyant sur un très large panel de ressources formées aux procédures ITIL et en assurant une maîtrise des coûts du support et de l'exploitation.

Mécanismes du support technologique aux autres équipes du projet

Le support technologique est apporté aux autres équipes conformément au plan global de programme (ex. : nouvelles installation), de manière régulière (ex. : déploiements de versions sur les environnements d'intégration) ou sur demande.

Ces demandes sont standardisées par rapport à un ensemble de services offerts et adaptés aux besoins de la Société et traitées selon une procédure de gestion des incidents avec 3 niveaux de support :

- Un centre d'assistance pour comprendre la problématique de l'utilisateur;
- Des gestionnaires d'incidents chargés de l'analyse du problème;
- Des techniciens spécialisés chargés de la résolution des enjeux technologiques.

f. Mécanismes de support et de dépannage de l'éditeur et de l'équipementier

Éditeur de la suite PGI

L'offre de l'éditeur SAP, en matière de support logiciel, est basée sur le service « *Max Attention* » de SAP, qui inclut le « *SAP Enterprise Support* ». Au cœur de ce modèle de support, SAP s'engage à apporter à ses clients tous les outils et les connaissances leur permettant d'opérer leur système d'information avec un coût et un niveau de risque minimum. Le diagramme suivant représente la base des outils accessibles via l'offre de support SAP Enterprise.

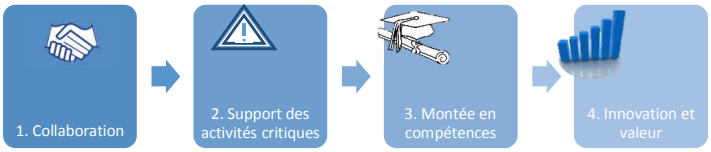


Figure 2.15.1.5 – Outils accessibles via SAP Enterprise

Afin de livrer une stratégie complète de support à ses solutions via les outils, SAP fournit également l'expertise, les compétences et le support pour les bonnes pratiques requises à chaque phase du cycle de vie applicative.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

1. Collaboration

La collaboration est un élément clé via lequel une organisation peut maximiser l'utilisation de ses offres de soutien et de support. C'est pourquoi SAP permettra à la Société de facilement connecter avec les experts et les clients SAP afin d'avoir accès à l'expertise requise pour supporter une utilisation maximale des solutions SAP.

2. Support des activités critiques

Peu importe le scénario de déploiement et la problématique rencontrée, la pierre angulaire de l'offre de soutien « *SAP Enterprise Support* » est le support aux activités critiques (Mission Critical) via lequel la Société accède à l'expertise requise pour adresser les évènements et les problèmes affectant ses opérations, de façon à en minimiser les impacts. Pour les incidents de catégorie importante, la Société a accès à un service assurant la prise en charge en 1 heure ou moins, et l'accès à une solution ou un contournement en 4 heures ou moins.

3. Montée en compétences

Via l'offre de soutien SAP le personnel de la Société a accès à l'Académie SAP afin de bâtir la connaissance et la maitrise des solutions. L'Académie SAP est une librairie complète offrant un large éventail de contenu et de services tel que des guides sur les meilleures pratiques; des contenus de formation en ligne, des guides experts, des conférences avec des experts, des didacticiels et des tutoriels.

4. Innovations et Valeur

L'offre de support SAP développe la valeur ajoutée vis-à-vis les investissements dans les solutions SAP. Via l'offre de support, des outils permettront à la Société d'identifier les opportunités accessibles pour supporter son développement via l'évolution inhérente aux solutions SAP. Ces outils incluent notamment différents rapports experts sur les domaines d'affaires et des études de cas détaillées. Via cette offre, la Société pourra également réaliser des audits pour déterminer l'avancement dans l'atteinte des objectifs, tout en étant guidé par SAP.

Équipementier responsable de fournir les infrastructures

Notre approche, axée sur l'amélioration continue du service, est basée sur des processus itératifs s'étendant à tous les aspects de nos activités et ayant comme objectifs d'assurer une disponibilité maximale des systèmes et des réseaux et de simplifier l'implantation de nouvelles technologies.

Niveaux de service

L'alliance propose, afin d'alimenter les processus d'opération, un système de codes de gravité qui permettra de déterminer l'importance des incidents, en fonction des impacts et les répercussions sur les activités de la Société. Les objectifs de niveau de service sont basés sur la gravité du problème et de l'emplacement géographique de l'unité défaillante, et aideront la Société et l'alliance à gérer plus efficacement les incidents.

Centre d'assistance

Le centre d'assistance d'IBM Canada fonctionne 24 heures par jour, 365 jours par année. C'est le point de chute des demandes de support pour tous les produits pris en charge par IBM et il reçoit plus de 350 000 appels par année pour du matériel IBM et non IBM. Les appels de service peuvent se faire par téléphone, sur notre ligne 1-800, ou par notre portail Web.

Les standardistes du centre d'assistance IBM et les systèmes automatisés évaluent les appels de service entrants, avec rapidité et précision. Le profil client de la Société décrit l'environnement, le parc technologique en place, les personnes-ressources, les adresses, les numéros de téléphone, les directives d'entretien spéciales, les critères des niveaux de service, ainsi que les affectations de représentants de service IBM. Chaque appel est immédiatement transmis au prestataire de services approprié, y compris aux représentants de service IBM, aux partenaires commerciaux, aux sous-traitants, ou aux propres groupes de maintenance des clients.

Services de logistique de pièces (PLS)

Pour être en mesure d'offrir un service de réparation du matériel rapide, il est essentiel de disposer des pièces de rechange appropriées, au bon moment et au bon endroit. Notre centre national de distribution des pièces IBM dispose d'un centre de distribution à Montréal avec un centre de pièces à Québec gérés par nos centres de prestation de service.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

g. Mécanismes d'interrelations entre les différentes équipes du chantier TI

Hiérarchiquement, chacune des cinq équipes d'intégration technologique formant le chantier *TI* est caractérisée par la présence d'un « *Team lead* » de l'alliance qui agit en tant que chef de projet de l'équipe dans laquelle il œuvre et qui assiste le leader de la Société responsable des services technologiques respectifs selon l'approche « *two in a box* ». Ce leadership conjoint permet au duo leader et « *Team lead* » d'associer et arrimer leurs idées sur la base de leurs expertises et connaissances respectives.

Dans un contexte de dynamique de travail Agile, les ressources des équipes d'intégration technologique s'intègrent aux équipes des services d'intégration fonctionnelle et de support à la transformation (gestion du changement, formation, communication) selon un fonctionnement par équipe multidisciplinaires (voir section 2.13.1) en regroupant toutes les expertises requises pour la réalisation des travaux d'une itération.

La coordination entre les équipes des services technologique est assurée à plusieurs niveaux :

- Une direction unique : le directeur du chantier *TI* et son « *Coach »* assurent la gestion de ces équipes, dont les leaders et « *Team leads* » se réunissent toutes les semaines en comité d'intégration technologique à vocation opérationnelle et régulièrement en comité de gestion de chantier TI à vocation plus stratégique.
- Une portée de services partagée : le carnet de produits des services technologiques est constitué en partie d'items purement technologiques (ex. : installation des environnements SAP) et, en autre partie, d'items technologiques découlant des besoins fonctionnels liés aux processus d'affaires de la Société (ex. : nouvelles interfaces utilisateur). Ce carnet de produits est public et partagé par tous les gestionnaires qui peuvent ainsi consulter à tout instant la liste des tâches et l'avancement de chaque équipe, sans avoir à se référer au plan complet du programme.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.15.2 Expertise de l'alliance en intégration technologique (15 %)

L'alliance doit démontrer qu'elle possède de l'expertise pertinente en intégration technologique en considérant les quatre perspectives suivantes[8] :

- le domaine de l'intégration technologique,
- la réalisation et la mise en œuvre d'une suite de progiciels de gestion intégrés,
- les programmes de transformation organisationnelle de grande envergure,
- les organisations similaires à la Société.

Pour démontrer cette expertise, **pour chaque domaine de l'intégration technologique**, elle doit présenter deux (2) mandats pertinents. Parmi ces mandats, un (1) d'entre eux doit avoir été réalisé dans une organisation similaire à la Société.

Dans la description du mandat, l'alliance doit mettre en évidence les travaux qu'elle a réalisés relativement à l'intégration technologique. En particulier, l'alliance doit faire valoir la pertinence des mandats présentés à l'égard des perspectives énoncées précédemment et des éléments contenus dans la ***section 2.10.12.4 Services requis.***

- *Description des mandats*
  L'alliance doit compléter chacune des rubriques de la grille « **SP.3 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine de l'intégration technologique** » du cahier de réponse, et ce, pour chacun des mandats présentés. Chaque mandat doit être présenté sur un maximum de deux (2) pages en faisant valoir sa contribution pour chacun des domaines d'intégration technologique.

  La grille doit donc être complétée pour chacun des deux mandats présentés.

Des vérifications de références pourraient être effectuées et les résultats considérés dans l'appréciation globale de ce critère. Les sujets abordés seront en lien avec les grilles complétées ainsi que sur la qualité des services rendus et la satisfaction globale.

[8] Les deux derniers éléments sont définis dans un lexique commun (section 3.4.4 Définitions)

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine d'intégration technologique

Domaine architecture	☒	**Domaine solution opérationnelle**	☐
Domaine solution informationnelle	☐	**Domaine conversion**	☐
Domaine infrastructure exploitation	☐		

PRÉSENTATION DES MANDATS *(2 mandats requis)*

Mandat # 1___ Nom du mandat : Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Ministère de la Défense nationale – Projet - Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)	☒ Services publics ☐ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 1er septembre, 2007 À : 31 décembre, 2013
Personne contact [9]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Martine Gagné Titre : Conseillère de gestion principale en matière de pratique SAP Adresse courriel : gagnem@ca.ibm.com Téléphone : 613 293-1462		De : 1er septembre, 2007 À : 31 décembre, 2013
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
250 M$	• Gestion du matériel (SAP MM) • Gestion de la maintenance (SAP PM) • Module financier et gestion des coûts (SAP FI/CO) • Comptabilité d'actifs (SAP FI-AA) • Grand livre à but spécialisé (SAP FI-SPL) • Grand Livre (SAP FI-GL) • Comptes à payer / Cartes d'achat (SAP FI-AP/ACQ) • Comptes à recevoir (SAP FI-AR) • Ventes et Distribution (SAP SD) • Gestion de projets (SAP PS) • Entrepôt des données d'entreprise (SAP BW) • Module de gestion des forces de défense et sécurité publique (SAP DFPS) • Module de mobilité pour les opérations en déploiement (SAP MDS) • Solution de gestion de la maintenance décentralisée (SAP Decentralized solution) • Gestion de la solution (SAP Solution Manager) • Gestion des ressources (SAP WFM) / Gestion du capital humain (SAP HCM)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☒ Soutien postimplantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
138 000 j-p.		

[9] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Description du programme/ projet

Pendant la période s'étalant de 2007 à 2013, IBM a travaillé en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale en tant qu'intégrateur de suite SAP pour le système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD). Le système SIGRD a été implanté en plusieurs phases afin de fournir une solution intégrée pour l'ensemble des unités des forces canadiennes incluant, l'armée, l'aviation et la marine. La solution, déployée à plus de 20 000 usagers à travers le Canada, offre le soutien aux unités impliquées dans des missions opérationnelles à travers le monde. Le projet a permis à IBM d'intégrer plus d'une centaine de processus d'affaires essentiels tels que les services d'ingénierie, la maintenance de 1ère et 2ème ligne, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des inventaires et des entrepôts, les services financiers et la gestion de projets.

IBM a eu la responsabilité d'assister la Défense nationale dans sont ambitieux projet d'implantation SAP à tous les niveaux, et ce, pour l'ensemble des étapes de projet incluant la planification, la conception, la réalisation, l'implantation et le soutien post-implantation, applicable à toutes les fonctionnalités mises en production. De plus, IBM a fourni le soutien applicatif, opérationnel et technologique pour la solution SAP déployée incluant les modules SAP MM, PM, DFPS, MDS, FI-GL,FI-AP/ACQ, FI-AR, FI-SPGL, FI-AA, PS, SD, WFM, HCM and BW. Une équipe de gestion du changement a également participé aux activités de formation et de soutien aux unités lors de l'implantation de la solution au sein des diverses unités des forces canadiennes. Le projet SIGRD a évolué de sorte que plusieurs systèmes opérant sous forme de silos ont été remplacés par une instance unique de SAP pour la gestion des ressources. Ce fut le cas pour les systèmes suivants:

- Remplacement de plusieurs systèmes de gestion du cycle de vie de l'armement et des véhicules;
- Fusion de l'instance SAP gérant le système de gestion des dossiers financiers avec l'instance SAP SIGRD;
- Remplacement du système d'approvisionnement des forces canadiennes.

Par l'entremise du projet SIGRD, IBM s'est démarqué en implantant les solutions de mobilité développées conjointement avec SAP pour le soutien des opérations de maintenance des avions et hélicoptères lors de déploiements militaires. L'implantation de ces solutions mobiles fut la première pour SAP et conséquemment, elle continue de susciter l'intérêt des organismes de défense à travers le monde. En 2013, le ministère de la défense nationale, toujours en collaboration avec IBM, a poursuivi sa stratégie de gestion intégrée en ajoutant à sa chaîne d'approvisionnement une série de services de gestion de configuration des véhicules avec ses fournisseurs d'armements militaires aux États-Unis. Plus de 50 services web ont été développés pour fournir les interfaces requises au soutien des nouveaux programmes d'acquisition tel que les avions de transport C130J (Hercules) et les hélicoptères CH147 (Chinook).

IBM a complété le projet SIGRD suivant un concept d'équipe de gestion intégrée par lequel plus de 120 ressources IBM (employés et sous-traitants) ont travaillé conjointement avec les ressources de la défense nationale pour rencontrer les échéanciers de projet. La méthodologie d'implantation Ascendant perfectionnée par IBM a été adoptée, adaptée et utilisée pour rencontrer les besoins particuliers du ministère.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

L'architecture du projet SIGRD a été conçue, instaurée et mise au point pour tous les modules de la suite PGI, et ce, pour supporter l'ensemble des instances SAP compris dans le paysage du projet SIGRD pour le développement, l'assurance-qualité, la formation, la production, le «*Sandbox*» et les environnements d'essai avec des données réelles. Des stratégies en matière d'impression, de production de rapports, d'archives, de flux de travail et de services de traitement des erreurs ont été élaborées et mises en place.

Les principales activités d'ajustements au niveau de la base de données consistaient en son optimisation, l'équilibrage de charge entre les serveurs d'applications («*load balancing*») et la surveillance exhaustive de la performance du système au moyen de SAP Solution Manager. L'équipe technique du projet SIGRD a élaboré et instauré des procédures exhaustives consignées dans un manuel d'exploitation. Il comprend des procédures concernant le démarrage, l'arrêt et la surveillance du système, de même que la gestion des montées dans les environnements supérieurs et l'installation du matériel ou des logiciels.

IBM a collaboré avec le ministère de la Défense nationale (MDN) pour concevoir et mettre en place 59 interfaces entre la solution SAP R/3 du SIGRD et les 11 applications distinctes du MDN avec lesquelles le système SIGRD interagit. Les interfaces ont été développées au moyen d'une variété d'outils comprenant Message Queuing (MQ), File Transfer Protocol (FTP), et Internet Transaction Server (ITS) et SAP Process Orchestration (PO).Les interfaces clés relient le système SIGRD à :

- Une gestion détaillée des actifs, une comptabilité réelle et d'engagement et une information codée reliée au gouvernement;
- Un volume élevé de transactions d'inventaire incluant l'introduction, le transfert, la réduction et la réévaluation des stocks;
- Gestion de la configuration;
- Avis d'ordre de travail;
- Changements d''ingénierie;
- Réparation et restructuration.

Le maintien de l'intégrité de l'application et des données en exécutant en parallèle des flux de données de production (centralisées et déployées) et de développement au moyen de plusieurs outils a été un défi de taille. Les architectes d'IBM, en collaboration avec l'équipe technique du projet SIGRD, ont développé et mis en place une solution permettant de maintenir l'intégrité de ces deux flux de données. Le paysage complexe SAP comprend le «Sandbox», le développement, l'assurance-qualité et les instances de production.

Les architectes d'IBM, en collaboration avec un expert métier du MDN, ont configuré la fonctionnalité Change Request Management de SAP (ChaRM) et ont contribué à son déploiement afin d'aider à améliorer la robustesse des processus pendant les essais d'intégration, tout en préservant l'intégrité des données et en minimisant les pannes pour les utilisateurs des données de production.

Le projet SIGRD a rationalisé l'utilisation des outils et des processus pour l'administration et la gestion des projets. L'approche minimise le nombre d'outils de soutien, réutilise les outils corporatifs du MDN (p. ex., DOORS pour la gestion de la configuration, Desire 2 Learn pour la gestion de l'apprentissage, etc.) et introduit des applications et outils recommandés sous licence SAP au besoin (p. ex., Solution Manager, SAP eCATT, etc.). Les outils utilisés pour le projet SIGRD comprennent :

- Microsoft Project pour la gestion de projet;
- Solution Manager 4.0 pour la gestion de solution;
- DOORS pour la gestion des exigences et de la configuration;
- VISIO et Microsoft PowerPoint pour la modélisation des processus;
- Outil d'essais assisté par ordinateur SAP (eCATT) par l'intermédiaire de Solution Manager 4.0 pour la gestion des essais;
- Procédures de recours pour la gestion du centre de services;
- SAP Profile Generator et Microsoft Access pour la gestion des rôles et des autorisations;
- Desire 2 Learn pour la gestion de l'apprentissage;
- Interwoven pour la gestion de contenu;
- SAP Knowledge Warehouse et Solution Manager 4.0 pour la gestion des documents.

Les composants de logiciels importants pris en charge par l'équipe technique du SIGRD comprennent :

- Applications : SAP (ECC, BI, SM, KM, EP, CM, CUA, PI, deployé, mobile), OmegaPS, Lotus Notes, HP Quality Centre, TDMS, RWD (formation), Perception, Redwood , (planification), QuickTest Pro et InfoServer;
- Systèmes d'exploitation : AIX, SLES10, SLED10, W2K3, WinXP, Windows 7, z/os (géré par DIMTPS), VMware, ESX 3i et Solaris 10;
- SGBDR (Base de données) : DB2 LUW 9.5 et 9.7, DB2/390, Oracle 10g, SQL Server 2005 et MaxDB 7.6;
- Autres : Cluster Server Manager (CSM), Virtual I/O Servers, Oracle Enterprise Manager (OEM), GPFS, HMC, ESX 3i, Virtual Centre 2.5, SAN Storage manager, MQseries 6.1, TSM Clients, Symantec Backup Exec, IBM Director, Lotus notes 7.0.

Les principaux composants de type «hardware» supportés par l'équipe technique du projet SIGRD comprennent :

- Des serveurs «mid-range» de HP et d'IBM, de même qu'un ordinateur central;
- Un réseau de CISCO et de HP Procurve;
- Des produits de sécurité de Nortel et Fortinet;
- Des réseaux de stockage (SAN) de HP et d'IBM;
- D'autres technologies comme l'outil de virtualisation Sun Ray (un par poste de travail d'équipe technique), des ordinateurs portables Panasonic CF30, des disques durs chiffrés Eclypt et des supports pour ordinateurs portables sécurisés.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine d'intégration technologique

Domaine architecture	☒	**Domaine solution opérationnelle**	☐
Domaine solution informationnelle	☐	**Domaine conversion**	☐
Domaine infrastructure exploitation	☐		

PRÉSENTATION DES MANDATS *(2 mandats requis)*

Mandat # 2 Nom du mandat : Medibank

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Medibank	☒ Services publics ☒ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 2012 À : Aujourd'hui
Personne contact [10]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Dale Young Titre : Vice-président et Partenaire IBM – Chef du Centre de compétences global intégré de SAP Adresse courriel : dale.young@us.ibm.com Téléphone : 859 250-2778		De : 2012 À : Aujourd'hui
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
99 M$	• Gestion des clients (SAP CRM) • Services financiers (SAP FS) • Partenaire d'affaires (FS-BP) • Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO) • Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO) <Recouvrement/Débours (FS-CD) • Gestion des politiques (FS-PM) • Entrepôt des données (SAP BW – BOBJ)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☐ Soutien postimplantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
62 000 j-p.		

Description du programme/projet

En 2012, Medibank, a sélectionné IBM comme intégrateur de suite SAP pour un projet de transformation d'affaires s'échelonnant sur plusieurs années. Medibank est la plus grande compagnie d'assurances santé personnelle en Australie, possédant plus de 30 % du marché.

Depuis 2012, IBM travaille en étroite collaboration avec SAP et Medibank afin de réaliser la première intégration des services financiers SAP (SAP FS) dans le domaine de l'assurance, incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement/Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ). Le projet fera l'intégration de plus de deux millions de polices, quatre millions de clients, un million de comptes bancaires et douze millions de documents transactionnels.

À la suite de la une croissance rapide de ses opérations, Medibank a établi les objectifs de projet suivants pour répondre aux demandes du marché :

- Offrir une vue 360 degrés pour ses clients afin d'améliorer le niveau d'engagement;
- Implanter une solution bout-en-bout exploitant la technologie SAP;
- Améliorer de la rapidité et flexibilité du développement des produits d'assurance;
- Implanter les processus de traitements et de gestion de polices complets afin d'améliorer le temps de traitement des polices et soumissions;
- Accroître la disponibilité des données et rapports pour des fins d'analyses pour le développement des affaires et de la performance;
- Faciliter la maintenance et la mise à niveau de la solution technologique;
- Simplifier les points d'intégration entre les différentes composantes de la solution d'affaires;

[10] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Réduire le nombre d'applications de l'écosystème de l'entreprise.

Un mandat qui touche une organisation comme la Société d'assurance automobile du Québec

Medibank est une organisation semblable à la Société en raison des éléments suivants :

- Nombre d'employés dans l'organisation :
  Medibank compte 3 000 employés (estimé en date du 30 juin 2015) incluant 700 professionnels de la santé.
- Diversité et complexité de la technologie utilisée :
  Medibank est la première à mettre en œuvre les services financiers intégrés SAP (SAP FS) dans le domaine des assurances incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement/Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ).
- Présence d'un réseau de points de service à la clientèle :
  Medibank possède des centres de services à la clientèle qui permettent un service à la clientèle personnalisé. Ces points de services sont situés dans la plupart des grandes villes de l'Australie et dans certains centres commerciaux. Medibank offre des services directs en ligne pour l'achat d'une police d'assurance santé, obtenir une soumission, consulter la couverture des polices, soumettre une réclamation, etc

Présence d'un réseau de partenaires :

Medibank dispose également de partenaires qui offrent des services complémentaires d'assurances comme les assurances pour animaux, puisque ce type de services n'est pas offert par Medibank.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

L'objectif du mandat est d'opérer la transformation des opérations de gestion de polices. Il s'agit d'être en mesure de faire cette gestion en temps réel et de centrer les opérations sur le client. Pour ce faire, offrir une vue 360 degrés, offrir un processus transactionnel et systémique convivial, logique et en continu.

Développement de la solution

Pendant la phase de développement de la solution, un examen des processus opérationnels de Medibank avait été fait pour permettre de faire un état de situation sur les processus et de les améliorer si nécessaires. C'est pendant période de blueprint qu'a aussi été travaillées les opérations en finances et en intelligence d'affaires. Parallèlement, la solution pour l'infrastructure technologique a été développée.

Architecture globale du BI

L'élaboration de l'architecture du BI a été faite conjointement par IBM et Medibank, car il s'agira d'intégrer l'écosystème de Medibank.

Soutien aux développeurs

Le développement de la solution a demandé qu'IBM fournisse le soutien pour le développement technique en fournissant avis et soutien à l'équipe responsable du développement de la solution technologique. En tant qu'intégrateur, la responsabilité d'IBM a été de superviser et d'assister les phases de planification, de documentation et de configuration et paramétrage de la solution technologique, tant sur le plan fonctionnel que sur celui de l'infrastructure technologique.

Partenaires d'affaires (BP) : Un BP peut être une personne, un organisme ou un groupe de personnes ou d'organismes. Il comprend les détails du BP, les rôles qu'il peut jouer selon les politiques et le compte au contrat, ses relations, ses préférences et données bancaires.

Polices : Comprend les polices et les détails de la couverture, la prime, les frais, les remises, le chargement et les escomptes, la méthode et la fréquence de paiement, la date de paiement, les franchises et les limites, la période d'attente et les identificateurs de référence de correspondance (pour l'exécution de la gestion de contenu).

CRM : Comprend l'information associée aux activités d'affaires (y compris les responsables), l'information de campagne et les interactions.

Finances : Comprend les comptes client attitrés à un contrat, les défauts de paiement et les paiements (pour le recouvrement de la prime et les remboursements), les commissions, la méthode de paiement et les relances.

Intégration

Comme l'illustre le graphique ci-haut, l'intégration avec l'écosystème de Medibank est une partie importante du projet afin de faire cohabiter deux types d'infrastructures technologiques tout en permettant de les faire évoluer dans le temps :

- Temps réel;
- Lots.

Une interface d'inscription détaillée DelPHI a été développée pour une liste complète d'interfaces DelPHI.

Déploiement

Dans son plan de mise en œuvre, IBM est responsable du déploiement à venir de la solution. C'est ainsi que suite à une décision de procéder à la conversion des polices d'assurances actuelles après le déploiement de la solution, le déploiement se fera sur la solution technique vierge, c'est-à-dire sans police. Les polices existantes seront converties en trois étapes après le déploiement. Une phase de cohabitation des systèmes pour les anciennes polices et les nouvelles est planifiée pour 2016.

Période de transition et cohabitation

L'architecture devait donc comprendre une intégration et des mécaniques pour alimenter les dépôts de données en intelligence d'affaires permanentes avec l'écosystème de Medibank.

Infrastructure technologique

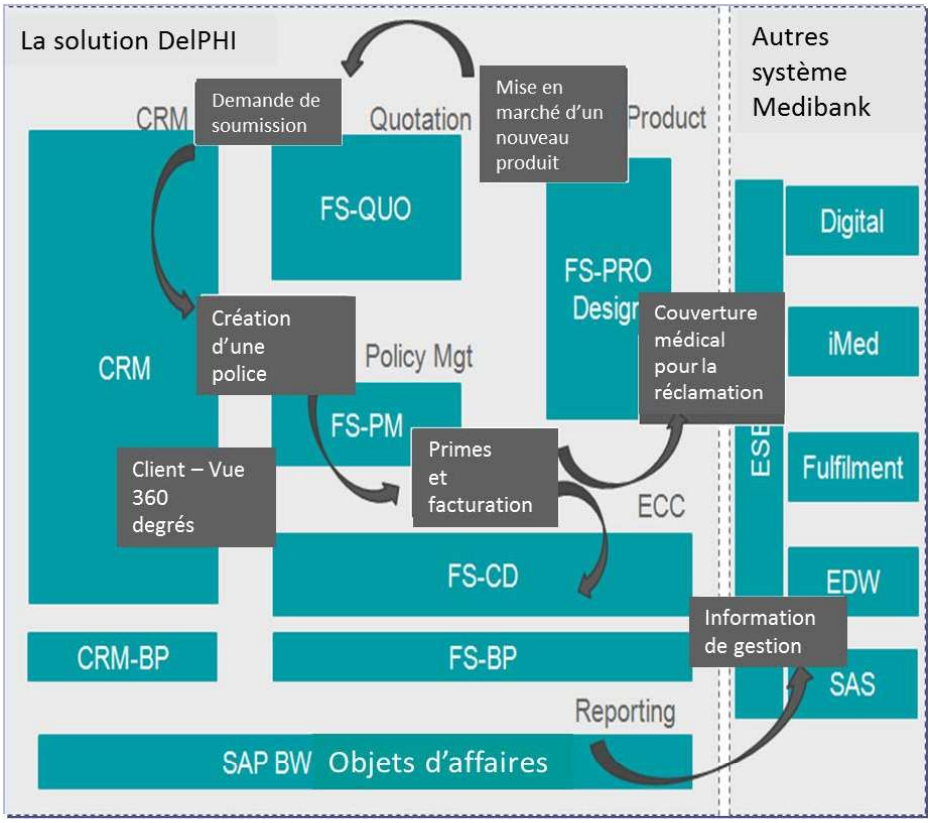
Une infrastructure technologique a été mise en place pour gérer les multiples livraisons en chevauchement dans des environnements fiables permettant la mise à jour des produits SAP. Plusieurs environnements ont été mis sur pied, un environnement de développement, un environnement d'essais et un environnement de formation.

Assurance qualité

L'équipe responsable de l'assurance qualité est impliquée dans tous les mécanismes mis en place pour mesurer les progrès d'avancement des travaux, faire le contrôle et s'assurer des mesures de mitigation applicable à au développement de la solution SAP.

Voici l'architecture fonctionnelle et technologique des composants de la solution SAP conçue par IBM. Les composants soutiennent les processus et les données d'affaires illustrés dans le graphique ci-dessous :

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015



Les caractéristiques clés de l'architecture de solution DelPHI sont résumées comme suit :

- Application;
- Données;
- Intégration.

Produits SAP

Les principales composantes de l'architecture cible DelPHI sont décrites ci-dessous. Tous les volets sont couverts :

- Intelligence d'affaires;
- Assurances santé et autres;
- Sécurité.

Pour la liste des produits de la solution technologiques, veuillez vous référer au point 2.15.2.5.2.11 des informations additionnelles pour la présente grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine d'intégration technologique

Domaine architecture	☐	**Domaine solution opérationnelle**	☒
Domaine solution informationnelle	☐	**Domaine conversion**	☐
Domaine infrastructure exploitation	☐		

PRÉSENTATION DES MANDATS *(2 mandats requis)*

Mandat # 1___ Nom du mandat : Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Ministère de la Défense nationale – Projet - Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)	☒ Services publics ☐ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 1er septembre, 2007 À : 31 décembre, 2013
Personne contact [11]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Martine Gagné Titre : Conseillère de gestion principale en matière de pratique SAP Adresse courriel : gagnem@ca.ibm.com Téléphone : 613 293-1462		De : 1er septembre, 2007 À : 31 décembre, 2013
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
250 M$	• Gestion du matériel (SAP MM) • Gestion de la maintenance (SAP PM) • Module financier et gestion des coûts (SAP FI/CO) • Comptabilité d'actifs (SAP FI-AA) • Grand livre à but spécialisé (SAP FI-SPL) • Grand Livre (SAP FI-GL) • Comptes à payer / Cartes d'achat (SAP FI-AP/ACQ) • Comptes à recevoir (SAP FI-AR) • Ventes et Distribution (SAP SD) • Gestion de projets (SAP PS) • Entrepôt des données d'entreprise (SAP BW) • Module de gestion des forces de défense et sécurité publique (SAP DFPS) • Module de mobilité pour les opérations en déploiement (SAP MDS) • Solution de gestion de la maintenance décentralisée (SAP Decentralized solution) • Gestion de la solution (SAP Solution Manager) • Gestion des ressources (SAP WFM) / Gestion du capital humain (SAP HCM)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☒ Soutien postimplantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
138 000 j-p.		

[11] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Description du programme/ projet

Pendant la période s'étalant de 2007 à 2013, IBM a travaillé en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale en tant qu'intégrateur de suite SAP pour le système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD). Le système SIGRD a été implanté en plusieurs phases afin de fournir une solution intégrée pour l'ensemble des unités des forces canadiennes incluant, l'Armée, l'Aviation et la Marine. La solution, déployée à plus de 20 000 utilisateurs à travers le Canada, offre le soutien aux unités impliquées dans des missions opérationnelles à travers le monde. Le projet a permis à IBM d'intégrer plus d'une centaine de processus d'affaires essentiels tels que les services d'ingénierie, la maintenance de 1ère et 2ème ligne, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des inventaires et des entrepôts, les services financiers et la gestion de projets.

IBM a eu la responsabilité d'assister la Défense nationale dans sont ambitieux projet d'implantation SAP à tous les niveaux, et ce, pour l'ensemble des étapes de projet incluant la planification, la conception, la réalisation, l'implantation et le soutien post-implantation, applicable à toutes les fonctionnalités mises en production. De plus, IBM a fourni le soutien applicatif, opérationnel et technologique pour la solution SAP déployée incluant les modules SAP MM, PM, DFPS, MDS, FI-GL,FI-AP/ACQ, FI-AR, FI-SPGL, FI-AA, PS, SD, WFM, HCM and BW. Une équipe de gestion du changement a également participé aux activités de formation et de soutien aux unités lors de l'implantation de la solution au sein des diverses unités des forces canadiennes. Le projet SIGRD a évolué de sorte que plusieurs systèmes opérant sous forme de silos ont été remplacés par une instance unique de SAP pour la gestion des ressources. Ce fut le cas pour les systèmes suivants:

- Remplacement de plusieurs systèmes de gestion du cycle de vie de l'armement et des véhicules;
- Fusion de l'instance SAP gérant le système de gestion des dossiers financiers avec l'instance SAP SIGRD;
- Remplacement du système d'approvisionnement des forces canadiennes.

Par l'entremise du projet SIGRD, IBM s'est démarqué en implantant les solutions de mobilité développées conjointement avec SAP pour le soutien des opérations de maintenance des avions et hélicoptères lors de déploiements militaires. L'implantation de ces solutions mobiles fut la première pour SAP et conséquemment, elle continue de susciter l'intérêt des organismes de défense à travers le monde. En 2013, le ministère de la défense nationale, toujours en collaboration avec IBM, a poursuivi sa stratégie de gestion intégrée en ajoutant à sa chaîne d'approvisionnement une série de services de gestion de configuration des véhicules avec ses fournisseurs d'armements militaires aux États-Unis. Plus de 50 services web ont été développés pour fournir les interfaces requises au soutien des nouveaux programmes d'acquisition tel que les avions de transport C130J (Hercules) et les hélicoptères CH147 (Chinook).

IBM a complété le projet SIGRD suivant un concept d'équipe de gestion intégrée par lequel plus de 120 ressources IBM (employés et sous-traitants) ont travaillé conjointement avec les ressources de la défense nationale pour rencontrer les échéanciers de projet. La méthodologie d'implantation ASCENDANT perfectionnée par IBM a été adoptée, adaptée et utilisée pour rencontrer les besoins particuliers du Ministère.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

La méthodologie Ascendant SAP d'IBM a été utilisée pour la conception et la réalisation du projet SIGRD. Les équipes fonctionnelles multidisciplinaires d'IBM et les équipes du SIGRD ont travaillé en étroite collaboration pour concevoir l'ensemble de la solution opérationnelle pour le projet.

Voici quelques éléments importants des composantes techniques qui soutiennent la solution opérationnelle :

- Le système central héberge l'architecture SAP traditionnelle avec des serveurs dans une enclave protégée.
- Le système déployé SAP est un serveur physique autonome contenant toutes les données reliées à l'environnement déployé. Il fonctionne dans un mode décentralisé et est continuellement synchronisé lorsqu'une connexion au système central est disponible.
- Le SAP Mobile Defence Solution (MDS) est une solution pour les appareils portables répondant aux exigences en matière de mobilité. Elle est actuellement utilisée par la marine et plus récemment par les forces aériennes pour les nouvelles flottes d'aéronefs. Elle peut être utilisée lors d'opérations sur le terrain et est synchronisée avec le système central une fois reconnectée au Defence Wide Area Network (DWAN).
- L'ensemble de la solution opérationnelle contient plus de 50 interfaces entre le SAP R/3 du SIGRD et d'autres ministères ou d'autres départements du ministère de la défense nationale (MDN).

Le projet SIGRD exploite un paysage de cinq (5) systèmes où chaque système ERP principal est rattaché à l'écosystème entier de systèmes. Le paysage de 5 systèmes permet au projet SIGRD de prendre en charge tant les lancements majeurs que mineurs en même temps. Ces systèmes n'existent pas sur leurs propres serveurs physiques. La virtualisation joue un grand rôle pour réduire les coûts de l'environnement SIGRD en optimisant la capacité de l'infrastructure.

Le système SIGRD fonctionne au moyen d'une infrastructure complexe multicouche. L'équipe technique du projet SIGRD a été mise sur pied pour appuyer cette infrastructure de la façon la plus efficace, en mettant les besoins reliés au projet et la disponibilité du système parmi les priorités les plus importantes. L'équipe est aussi actuellement inter reliée avec les nombreuses équipes de soutien qui offrent la plupart des services de base aujourd'hui.

Le système SIGRD consolide les processus de gestion de bout en bout pour la gestion financière et les activités de soutien et d'acquisition de matériel du ministère de la Défense nationale (MDN) dans un système logiciel unique et harmonisé; il constitue la pierre d'assise de la stratégie ERP/SAP du ministère de la Défense nationale, en appui à la réussite opérationnelle des Forces armées canadiennes et du MDN.

Pendant la conception, une attention spéciale a été portée à exploiter au maximum les capacités de paramétrisation de SAP, tant pour les modules SAP que pour les interfaces avec les autres départements ou ministères afin d'assurer que la solution soit la plus évolutive possible.

Certaines fonctionnalités ont dû être développées en mode développement sur mesure; à cet égard, une approche mixte a été choisie, c'est-à-dire qu'une partie des développements sur mesure ont été pris en charge par l'éditeur SAP alors que l'autre partie a été développée par IBM.

- Développements par l'éditeur SAP : le développement des solutions de mobilité SAP Mobile Defence Solution (MDS) et serveurs décentralisés pour les appareils portables a été pris en charge par SAP. Ces solutions sont utilisées pour les opérations de déploiement militaire. Par exemple, le serveur décentralisé permet à un navire d'être déployé en mer avec un serveur à son bord, qui se synchronise avec le système central au moyen d'un lien satellite. Pour ce qui est de la solution MDS, elle est utilisée par les flottes d'aéronefs pour les missions de courte durée. Ces solutionsdéveloppées par SAP faont maintenant partie intégrante de la suite de produits SAP disponibles commercialement.
- Développements par IBM : IBM a dû réaliser des fonctionnalités en mode développement sur mesure pour répondre à plusieurs spécifications particulières au contexte militaire; il s'agit notamment de fonctionnalités concernant des normes de navigabilité et de sécurité. Ces développements font également partie intégrante de la solution SAP pour le MDN sans toutefois être intégrés au code source de la suite SAP.

L'équipe technique d'IBM était responsable de l'implantation technique de SAP ERP Central Component (ECC) et de tous les composants associés. L'équipe comprend des experts de SAP BASIS, des administrateurs de bases de données, des experts d'AIX et de Windows et des spécialistes du matériel. L'équipe prend en charge environ 20 000 utilisateurs de partout dans le monde et plus de 100 entrepreneurs de projets et employés.

L'équipe BASIS était responsable du soutien technique SAP, des installations et des mises à niveaux, de la performance et des stratégies futures pour les nouvelles initiatives du MDN. Les modules SAP implantés comprenaient :

- Solution Manager;
- Knowledge Warehouse – KW;
- NWDI;
- CUA;
- PI;
- ECC;
- DFPS;
- BI;
- EP;
- DMS;
- TREX;
- Content Management;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Mobile – MDS;
- Business Objects;
- SAP Business Planning and Consolidation.

Le regroupement des services de l'équipe d'infrastructure et de l'équipe de projet et une intégration d'équipe étroite permet aux modifications de se faire rapidement et de répondre aux exigences et au calendrier du projet.

L'équipe technique d'IBM a effectué et documenté les essais unitaires et fonctionnels, et ce, pour l'ensemble de la solution opérationnelle i.e. pour les fonctionnalités paramétrées, pour les fonctionnalités développées sur mesure et pour les traitements différés.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine d'intégration technologique

Domaine architecture	☐	**Domaine solution opérationnelle**	☒
Domaine solution informationnelle	☐	**Domaine conversion**	☐
Domaine infrastructure exploitation	☐		

PRÉSENTATION DES MANDATS *(2 mandats requis)*

Mandat # 2 Nom du mandat : Medibank

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Medibank	☒ Services publics ☒ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 2012 À : Aujourd'hui
Personne contact [12]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Dale Young Titre : Vice-président et Partenaire IBM – Chef du Centre de compétences global intégré de SAP Adresse courriel : dale.young@us.ibm.com Téléphone : 859 250-2778		De : 2012 À : Aujourd'hui
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
99 M$	• Gestion des clients (SAP CRM) • Services financiers (SAP FS) • Partenaire d'affaires (FS-BP) • Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO) • Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO)<Recouvrement /Débours (FS-CD) • Gestion des politiques (FS-PM) • Entrepôt des données (SAP BW – BOBJ)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☐ Soutien postimplantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
62 000 j-p.		

Description du projet Medibank

En 2012, Medibank, a sélectionné IBM comme intégrateur de suite SAP pour un projet de transformation d'affaires s'échelonnant sur plusieurs années. Medibank est la plus grande compagnie d'assurances santé personnelle en Australie, possédant plus de 30 % du marché.

Depuis 2012, IBM travaille en étroite collaboration avec SAP et Medibank afin de réaliser la première intégration des services financiers SAP (SAP FS) dans le domaine de l'assurance incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement/Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ). Le projet fera l'intégration de plus de deux millions de polices, quatre millions de clients, un million de comptes bancaires et douze millions de documents transactionnels.

À la suite de la croissance rapide de ses opérations, Medibank a établi les objectifs de projet suivants pour répondre aux demandes du marché :

- Offrir une vue 360 degrés pour ses clients afin d'améliorer le niveau d'engagement;
- Implanter une solution bout-en-bout exploitant la technologie SAP;
- Améliorer la rapidité et la flexibilité du développement des produits d'assurance;
- Implanter les processus de traitements et de gestion de polices complets afin d'améliorer le temps de traitement des polices et des soumissions;
- Accroître la disponibilité des données et rapports à des fins d'analyses pour le développement des affaires et de la performance;

[12] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Faciliter la maintenance et la mise à niveau de la solution technologique;
- Simplifier les points d'intégration entre les différentes composantes de la solution d'affaires;
- Réduire le nombre d'applications de l'écosystème de l'entreprise.

Un mandat qui touche une organisation comme la Société d'assurance automobile du Québec

Medibank est une organisation semblable à la Société en raison des éléments suivants :

- Nombre d'employés dans l'organisation :
  Medibank compte 3 000 employés (estimé en date du 30 juin 2015) incluant 700 professionnels de la santé.
- Diversité et complexité de la technologie utilisée :
  Medibank est la première à mettre en œuvre les services financiers intégrés SAP (SAP FS) dans le domaine des assurances incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement / Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ).
- Présence d'un réseau de points de service à la clientèle :
  Medibank possède des centres de services à la clientèle qui permettent un service à la clientèle personnalisé. Ces points de services sont situés dans la plupart des grandes villes de l'Australie et dans certains centres commerciaux. Medibank offre des services directs en ligne pour l'achat d'une police d'assurance santé, obtenir une soumission, consulter la couverture des polices, soumettre une réclamation, etc.
- Présence d'un réseau de partenaires :
  Medibank dispose également de partenaires qui offrent des services complémentaires d'assurances comme les assurances pour animaux, puisque ce type de services n'est pas offert par Medibank.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

Dans ce projet, aura été responsable de tous les aspects d'intégration technologique de la solution. De la conception à la réalisation à réalisation et de l'évolution de la solution en passant par le soutien technique tout au long du projet. Ont été planifiées : l'agencement des produits SAP de la solution, l'intégration ou le délestage des systèmes patrimoniaux de Medibank et la configuration des composantes en intelligence d'affaires pour l'intégration des systèmes BI de Medibank. L'architecture détaillée de chaque fonctionnalité (blueprint) a été produite afin de permettre la configuration de chaque produit SAP impliqué dans la solution.

Architecture

Après la phase d'élaboration de l'architecture durant 2014, IBM a pris en charge la formation des ressources de Medibank afin de débuter les phases de configuration des différentes livraisons du projet pour les produits SAP de la solution. Les phases de configuration pour l'intégration des produits SAP entre eux et l'intégration de la suite SAP avec l'écosystème de Medibank ont été réalisées. Ces phases de configuration de la solution comprenait la configuration permanente ou temporaire avec l'écosystème Medibank, soit jusqu'à ce que la totalité des polices crées antérieurement au GO LIVE du projet soit convertie en 2016. La cohabitation des systèmes est donc une partie intégrée au projet mais gérer en situation de post-implantation.

Écarts

La gestion des écarts entre la solution et les besoins spécifiques de Medibank ont fait l'objet de développement mineur appelés RICEFW afin de personnaliser certains processus d'affaires SAP en assurance notamment pour ajouter non pas des fonctionnalités mais des données supplémentaires comme des dates. Puisque la suite SAP assurances a été vanille, aucun développement majeur n'a été fait.

CDP

Le développement d'un CDP pour la gestion de la correspondance a été réalisé dans le cadre du projet.

Essais

La réalisation des essais du projet DelPHI par IBM conjointement avec Medibank se divisait en quatre phases :

1. SIT initial – une phase d'essai de deux semaines avant le début de la phase SIT complète du projet DelPHI SIT;
2. SIT Cycle 1 – (Essais fonctionnels) une phase d'essai de six semaines où les applications DelPHI affectées ont testé en fonction des fonctionnalités configurées;
3. SIT Cycle 2 – (Essais intégrés fonctionnels) une phase de six semaines où les applications DelPHI touchées dans une livraison ont été testées. Les acquis ont été aussi testés;
4. Essais d'acceptation exécutée parallèlement aux essais intégrés de systèmes dont l'objectif était d'impliquer les utilisateurs experts opérationnels.

Déploiement

Quant au déploiement, une stratégie pour la mise en production a été prise en charge par IBM conjointement avec Medibank. Les activités de déploiement seront de monter en production la configuration de l'environnement d'essais, plan de backup et de repli, contrôle qualité du déploiement TI et utilisateur. La coordination de la mise en production informera de la progression de ses travaux les équipes de communication et de gestion du changement.

Documentation

IBM, en tant que représentant SAP avait l'obligation de fournir la documentation de système.

Soutien et support technique

En ce qui concerne le soutien technique pendant le projet, IBM supporte, en plus de la réalisation technique et le déploiement, l'équipe technique qui prend en charge le support technique aux utilisateurs dans le centre d'expertise de Medibank pendant la période de post-implantation sur garantie. IBM mettrait fin à ces services à la date de déploiement et à la fin de la période de garantie.

La post-implantation étant prise en charge par un centre d'expertise Medibank et SAP. Deux phases de support sont considérées dans le projet soit une première phase pendant la réalisation du projet appelée phase de transition initiale et la phase de soutien technique pour la période de maintien après le déploiement.

Pendant la durée de la phase de réalisation appelée phase de transition et de la phase de soutien (après le déploiement et la période de garantie), IBM se chargera de la gestion du projet et de la livraison qui sera axée sur la livraison des services de soutien et des éléments livrables associés, notamment la coordination du personnel de soutien, les communications relatives au projet, la production de rapports, les mesures procédurales et contractuelles.

L'objet de la phase de maintien était de procurer un soutien constant et fiable du système aux utilisateurs de Medibank. Une analyse des causes profondes sera utilisée afin d'identifier et de résoudre les incidents et les défaillances rapportés dans le système de production. Pendant la phase de maintien, les services de soutien fournis par IBM sont les suivants:

- Dépannage et résolution;
- Gestion des profils de sécurité;
- Administration du système d'applications;
- Gestion des lots et des interfaces;
- Gestion de la maintenance du logiciel SAP;
- Résolution de problèmes de soutien prioritaires au besoin, en impliquant le fournisseur du logiciel si nécessaire;
- Coordination de l'implantation dans l'environnement de production;
- Résolution de problèmes de soutien partagés au moyen de processus définis.

  De plus, IBM gérait l'interaction avec SAP Active Global Support au nom de Medibank relativement à des problèmes, des défaillances et la maintenance du logiciel SAP dans l'environnement Medibank, y compris la configuration de la connectivité, les messages et les notes de SAP OSS (Online Service System).

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine d'intégration technologique

Domaine architecture	☐	**Domaine solution opérationnelle**	☐
Domaine solution informationnelle	☒	**Domaine conversion**	☐
Domaine infrastructure exploitation	☐		

PRÉSENTATION DES MANDATS *(2 mandats requis)*

Mandat # 1 ___ Nom du mandat : Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Ministère de la Défense nationale – Projet - Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)	☒ Services publics ☐ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 1er septembre, 2007 À : 31 décembre, 2013
Personne contact [13]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Martine Gagné Titre : Conseillère de gestion principale en matière de pratique SAP Adresse courriel : gagnem@ca.ibm.com Téléphone : 613 293-1462		De : 1er septembre, 2007 À : 31 décembre, 2013
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
250 M$	• Gestion du matériel (SAP MM) • Gestion de la maintenance (SAP PM) • Module financier et gestion des coûts (SAP FI/CO) • Comptabilité d'actifs (SAP FI-AA) • Grand livre à but spécialisé (SAP FI-SPL) • Grand Livre (SAP FI-GL) • Comptes à payer / Cartes d'achat (SAP FI-AP/ACQ) • Comptes à recevoir (SAP FI-AR) • Ventes et Distribution (SAP SD) • Gestion de projets (SAP PS) • Entrepôt des données d'entreprise (SAP BW) • Module de gestion des forces de défense et sécurité publique (SAP DFPS) • Module de mobilité pour les opérations en déploiement (SAP MDS) • Solution de gestion de la maintenance décentralisée (SAP Decentralized solution) • Gestion de la solution (SAP Solution Manager) • Gestion des ressources (SAP WFM) / Gestion du capital humain (SAP HCM)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☒ Soutien postimplantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
138 000 j-p.		

[13] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Description du programme/ projet

Pendant la période s'étalant de 2007 à 2013, IBM a travaillé en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale en tant qu'intégrateur de suite SAP pour le système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD). Le système SIGRD a été implanté en plusieurs phases afin de fournir une solution intégrée pour l'ensemble des unités des forces canadiennes incluant, l'armée, l'aviation et la marine. La solution, déployée à plus de 20 000 usagers à travers le Canada, offre le soutien aux unités impliquées dans des missions opérationnelles à travers le monde. Le projet a permis à IBM d'intégrer plus d'une centaine de processus d'affaires essentiels tels que les services d'ingénierie, la maintenance de 1ère et 2ème ligne, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des inventaires et des entrepôts, les services financiers et la gestion de projets.

IBM a eu la responsabilité d'assister la Défense nationale dans sont ambitieux projet d'implantation SAP à tous les niveaux, et ce, pour l'ensemble des étapes de projet incluant la planification, la conception, la réalisation, l'implantation et le soutien post-implantation, applicable à toutes les fonctionnalités mises en production. De plus, IBM a fourni le soutien applicatif, opérationnel et technologique pour la solution SAP déployée incluant les modules SAP MM, PM, DFPS, MDS, FI-GL,FI-AP/ACQ, FI-AR, FI-SPGL, FI-AA, PS, SD, WFM, HCM and BW. Une équipe de gestion du changement a également participé aux activités de formation et de soutien aux unités lors de l'implantation de la solution au sein des diverses unités des forces canadiennes. Le projet SIGRD a évolué de sorte que plusieurs systèmes opérant sous forme de silos ont été remplacés par une instance unique de SAP pour la gestion des ressources. Ce fut le cas pour les systèmes suivants:

- Remplacement de plusieurs systèmes de gestion du cycle de vie de l'armement et des véhicules;
- Fusion de l'instance SAP gérant le système de gestion des dossiers financiers avec l'instance SAP SIGRD;
- Remplacement du système d'approvisionnement des forces canadiennes.

Par l'entremise du projet SIGRD, IBM s'est démarqué en implantant les solutions de mobilité développées conjointement avec SAP pour le soutien des opérations de maintenance des avions et hélicoptères lors de déploiements militaires. L'implantation de ces solutions mobiles fut la première pour SAP et conséquemment, elle continue de susciter l'intérêt des organismes de défense à travers le monde. En 2013, le ministère de la défense nationale, toujours en collaboration avec IBM, a poursuivi sa stratégie de gestion intégrée en ajoutant à sa chaîne d'approvisionnement une série de services de gestion de configuration des véhicules avec ses fournisseurs d'armements militaires aux États-Unis. Plus de 50 services web ont été développés pour fournir les interfaces requises au soutien des nouveaux programmes d'acquisition tel que les avions de transport C130J (Hercules) et les hélicoptères CH147 (Chinook).

IBM a complété le projet SIGRD suivant un concept d'équipe de gestion intégrée par lequel plus de 120 ressources IBM (employés et sous-traitants) ont travaillé conjointement avec les ressources de la défense nationale pour rencontrer les échéanciers de projet. La méthodologie d'implantation ASCENDANT perfectionnée par IBM a été adoptée, adaptée et utilisée pour rencontrer les besoins particuliers du Ministère.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

Parallèlement aux nombreuses phases d'implantation du projet SIGRD visant à intégrer des processus de gestion en matière de maintenance et d'ingénierie et des systèmes patrimoniaux dans l'ensemble du ministère, la solution de l'analytique a été développée. Au stade préliminaire de la solution d'intelligence d'entreprise (BI), l'architecture de la solution BI du projet SIGRD était relativement simple et les sources d'information provenaient exclusivement de l'instance centrale SAP du projet SIGRD. La nature des rapports de BI était principalement au même niveau de granularité comparativement au système source et soutenait des processus de gestion au niveau opérationnel.

Avec l'évolution de la technologie et de la solution BI SAP et la demande croissante associée à la gamme d'applications du projet SIGRD livrées par phase, il est devenu évident qu'une stratégie de BI devait être révisée.

Le processus pour la conception de la solution BI a été élaboré pour établir un lien étroit avec les implantations du projet SIGRD et la stratégie de déploiement. Des solutions BI existantes ont été améliorées et développées en parallèle avec le contenu de la solution BI exigée par les nouvelles solutions d'affaires du projet SIGRD. Dans tous les cas, une collaboration et une intégration étroites ont été entretenues entre les équipes de processus de gestion impliquées dans les projets et l'équipe de développement de la solution BI.

IBM a élaboré un document stratégique comprenant les éléments clés suivants :

- La définition des rôles et des autorisations relatives à la communauté d'utilisateurs de l'entrepôt de données BW comme les cadres, les utilisateurs finaux, les analystes d'affaires, les développeurs;
- Les normes de développement pour la solution BI et les meilleures pratiques pour la modélisation (couches de préparation et architecture en couches évolutive SAP);
- Les normes de production de rapports comme les nomenclatures, les gabarits de développement et la stratégie organisationnelle pour rendre autonomes les utilisateurs finaux dans le développement de rapports.

L'équipe de projet de développement de la solution BI était divisée par thèmes de processus d'affaires comme la maintenance, la logistique et les finances, etc. Cette structure avait pour but d'assurer une intégration harmonieuse dans toutes les phases du projet (préparation, conception, réalisation et déploiement). Les essais d'acceptation de solution BI étaient synchronisés avec l'exécution des scénarios d'essai des processus d'affaires et la solution a été approuvée seulement lorsque les essais de la solution BI ont été terminés avec succès.

Le projet SIGRD BI a été reconnu pour procurer les avantages suivants au ministère de la Défense nationale :

- Source unique fidèle de données de base opérationnelles et de données transactionnelles gérées par les systèmes SAP au moyen d'un système central d'entrepôt de données;
- Accès facile aux Indicateurs de gestion et à l'analytique au moyen d'un ensemble unifié d'outils de visualisation comme des tableaux de bord et des rapports sommaires;
- Possibilité pour l'utilisateur final d'exporter toutes les données dans un environnement protégé et règlementé;
- Utilisation d'un ensemble prédéfini de rapports financiers afin de simplifier les fins de mois et les processus de conciliation de la gestion;
- Mise en place de l'analytique par le déploiement de la dernière technologie SAP Business Objects disponible, en tenant compte du contexte du ministère;
- Entrepôt de données central intégrant des sources de données hétérogènes provenant à la fois de systèmes non SAP (de la marine, des forces aériennes ou de l'armée) et du système SIGRD.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine d'intégration technologique

Domaine architecture	☐	**Domaine solution opérationnelle**	☐
Domaine solution informationnelle	☒	**Domaine conversion**	☐
Domaine infrastructure exploitation	☐		

PRÉSENTATION DES MANDATS *(2 mandats requis)*

Mandat # 2 Nom du mandat : Medibank

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Medibank	☒ Services publics ☒ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 2012 À : Aujourd'hui
Personne contact [14]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Dale Young Titre : Vice-président et Partenaire IBM – Chef du Centre de compétences global intégré de SAP Adresse courriel : dale.young@us.ibm.com Téléphone : 859 250-2778		De : 2012 À : Aujourd'hui
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
99 M$	• Gestion des clients (SAP CRM) • Services financiers (SAP FS) • Partenaire d'affaires (FS-BP) • Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO) • Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO)<Recouvrement /Débours (FS-CD) • Gestion des politiques (FS-PM) Entrepôt des données (SAP BW – BOBJ)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☐ Soutien post-implantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
62 000 j-p.		

En 2012, Medibank, a sélectionné IBM comme intégrateur de suite SAP pour un projet de transformation d'affaires s'échelonnant sur plusieurs années. Medibank est la plus grande compagnie d'assurances santé personnelle en Australie, possédant plus de 30 % du marché.

Depuis 2012, IBM travaille en étroite collaboration avec SAP et Medibank afin de réaliser la première intégration des services financiers SAP (SAP FS) dans le domaine de l'assurance incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement/Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ). Le projet fera l'intégration de plus de deux millions de polices, quatre millions de clients, un million de comptes bancaires et douze millions de documents transactionnels.

À la suite d'une croissance rapide de ses opérations, Medibank a établi les objectifs de projet suivants pour répondre aux demandes du marché :

- Offrir une vue 360 degrés pour ses clients afin d'améliorer le niveau d'engagement;
- Implanter une solution bout-en-bout exploitant la technologie SAP;
- Améliorer la rapidité et la flexibilité du développement des produits d'assurance;
- Implanter les processus de traitements et de gestion de polices complets afin d'améliorer le temps de traitement des polices et des soumissions;
- Accroître la disponibilité des données et rapports pour des fins d'analyses pour le développement des affaires et de la performance;
- Faciliter la maintenance et la mise à niveau de la solution technologique;
- Simplifier les points d'intégration entre les différentes composantes de la solution d'affaires;

[14] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Réduire le nombre d'applications de l'écosystème de l'entreprise.

Un mandat qui touche une organisation comme la Société d'assurance automobile du Québec
Medibank est une organisation semblable à la Société en raison des éléments suivants :

- Nombre d'employés dans l'organisation :
  Medibank compte 3 000 employés (estimé en date du 30 juin 2015) incluant 700 professionnels de la santé;
- Diversité et complexité de la technologie utilisée :
  Medibank est la première à mettre en œuvre les services financiers intégrés SAP (SAP FS) dans le domaine des assurances incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement/Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ);
- Présence d'un réseau de points de service à la clientèle :
  Medibank possède des centres de services à la clientèle qui permettent un service à la clientèle personnalisé. Ces points de services sont situés dans la plupart des grandes villes de l'Australie et dans certains centres commerciaux. Medibank offre des services directs en ligne pour l'achat d'une police d'assurance santé, obtenir une soumission, consulter la couverture des polices, soumettre une réclamation, etc
- Présence d'un réseau de partenaires :
  Medibank dispose également de partenaires qui offrent des services complémentaires d'assurances comme les assurances pour animaux, puisque ce type de services n'est pas offert par Medibank.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

En tant qu'entrepreneurs et intégrateurs principaux, IBM et Medibank avaient élaboré une solution d'information exhaustive et solide en matière d'intelligence d'entreprise (BI). Ses fonctionnalités essentielles consistaient en :

- SAP Business Warehouse;
- SAP Business Objects;
- Systèmes sources et systèmes sources non SAP.

Les principes directeurs de cette solution de BI comprenaient :

Une référence unique

La solution BI a été conçue pour fournir une référence unique. Les données du BI devaient ne provenir que d'une seule source et c'était là une exigence première afin de fournir des données analytiques à Medibank. Dans l'architecture Medibank, si l'information analytique était demandée par une application de l'écosystème de Médibank, c'est le BI qui en fournissait les données.

Traçabilité des données

Les données dans SAP BI doivent être facilement conciliables avec les transactions sources. L'exigence était d'avoir la possibilité d'examiner les données après transformations afin d'expliquer les résultats d'analyses.

Conformité des données

La conception de l'architecture du BI voulait à tout prix assurer une conformité des données. L'intégration de données dans l'ensemble des facettes de l'application BI supposait l'acquisition de données contrôlées et uniques. Des données non conformes impliquaient l'existence d'incohérences logiques ou physiques qui devraient être évitées. La conformité simplifiait la production de rapports et des cartes de pointage lorsqu'un rapport multisecteurs d'affaires était requis.

Conçu pour la performance

La performance était au cœur des décisions pour l'élaboration de la solution BI. Ella a fait l'objet d'une conception proactive. Les critères de décision de la conception vont dans l'ordre suivant :

1. Fonctionnalité;
2. Flexibilité;
3. Performance.

Conception flexible

Un objectif de conception consistait à procurer à l'entreprise la flexibilité pour manipuler l'information selon les besoins de l'entreprise.

Uniformisation des opérations

La solution BI fournit une réponse rapide aux requêtes d'entreprise et aux changements en raison de la qualité des données et la structure de l'entrepôt de données. Ce dernier permet de répondre aux exigences de renseignements actuels et de faire des prédictions pour l'avenir, car il tient compte de données fournies en temps réel et en continu.

Conception pour la prise de décision

La solution BI était axée sur l'amélioration de la prise de décision des utilisateurs pour le développement des affaires et à d'autres niveaux au sein de l'entreprise, que ce soit dans les secteurs opérationnels ou de gestion. Cette approche a été basée sur la compréhension des besoins opérationnels sous-jacents détectés dans le cadre des ateliers d'équipe de processus de gestion.

Libre-service

La solution BI a été conçue pour soutenir les outils libre-service décentralisés à travers Medibank (SAP Business Objects).

Transformation des données

De plus, il était important que la plus grande partie de la transformation des données les plus complexes soit effectuée avant la couche cube, afin que les requêtes et les rapports demeurent les plus simples possible. Le transfert des données de la couche de préparation à la couche sujet supporte généralement cette charge.

Les directives de conception du modèle de données de Medibank se décrivaient de la façon suivante

InfoObject était l'objet le plus fondamental pour la création d'un entrepôt de données au moyen de SAP BW. Sur le plan architectural, il assurait la conformité dans l'entrepôt de données.

Les directives suivantes étaient suivies pour la création d'InfoObjects :

- Un référentiel central pour tous les InfoObjects avec une définition cohérente;
- Les InfoObjects critiques seraient combinés au système source afin de s'en servir pour des exigences futures;
- Toutes les caractéristiques devraient toujours être en fonction de la langue et permettre la saisie de texte court, moyen ou long;
- Les InfoObject de référence seraient utilisées pour représenter le même objet (p. ex., toutes les caractéristiques de date indiqueraient en référence l'objet 0DATE);
- Il faudrait envisager utiliser de façon appropriée les attributs d'affichage et de navigation;
- Les attributs comme pertinent à l'autorisation et pertinent au document doivent être définis au moment de la conception;
- InfoObjects ne doit pas être utilisé pour des matrices de correspondance, des paramètres de commande, etc. Des matrices doivent être utilisées pour ces exigences.

L'équipe BI avait le rôle de supporter l'équipe utilisateur de Medibank pour le développement des requêtes, des cubes et des rapports. Les principes directeurs pour la conception de requêtes allaient comme suit :

- Toutes les requêtes seraient définies sur les multisources;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Il était recommandé d'utiliser les structures et les figures clés limitées et calculées comme objets réutilisables;
- L'utilisation des filtres était recommandée afin d'améliorer la performance de la requête;
- Il faut prêter attention à l'affichage par défaut des requêtes. La séquence des caractéristiques dans les lignes doit se baser sur l'ordre de granularité;
- L'utilisation des résultats généraux doit être prise en compte et doit être désactivée lorsqu'elle n'est plus nécessaire;
- La réutilisation de requêtes était recommandée lorsqu'il s'agissait de produire des affichages et des rapports sur les mêmes données afin d'améliorer la performance;
- La production d'indicateurs de gestion et des rapports officiels devait être prise en charge par le BI.

Enfin, l'approche en matière d'essais en intelligence d'affaires comprenant des essais fonctionnels et d'acceptation opérationnelles formels qui exigeaient une représentation de la part des équipes de projet et des essais intégrés qui seraient exécutés selon les phases suivantes :

- Essai unitaire;
- Analyse de scénario (chaîne);
- Essai d'intégration;
- Essai d'acceptation opérationnel;
- Essai du système (y compris l'essai d'installation);
- Essai de performance (importance et volume);
- Essai de transfert.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine d'intégration technologique

Domaine architecture	☐	**Domaine solution opérationnelle**	☐
Domaine solution informationnelle	☐	**Domaine conversion**	☒
Domaine infrastructure exploitation	☐		

PRÉSENTATION DES MANDATS *(2 mandats requis)*

Mandat # 1 Nom du mandat : Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Ministère de la Défense nationale – Projet - Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)	☒ Services publics ☐ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 1er septembre, 2007 À : 31 décembre, 2013
Personne contact [15]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Martine Gagné Titre : Conseillère de gestion principale en matière de pratique SAP Adresse courriel : gagnem@ca.ibm.com Téléphone : 613 293-1462		De : 1er septembre, 2007 À : 31 décembre, 2013
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
250 M$	• Gestion du matériel (SAP MM) • Gestion de la maintenance (SAP PM) • Module financier et gestion des coûts (SAP FI/CO) • Comptabilité d'actifs (SAP FI-AA) • Grand livre à but spécialisé (SAP FI-SPL) • Grand Livre (SAP FI-GL) • Comptes à payer / Cartes d'achat (SAP FI-AP/ACQ) • Comptes à recevoir (SAP FI-AR) • Ventes et Distribution (SAP SD) • Gestion de projets (SAP PS) • Entrepôt des données d'entreprise (SAP BW) • Module de gestion des forces de défense et sécurité publique (SAP DFPS) • Module de mobilité pour les opérations en déploiement (SAP MDS) • Solution de gestion de la maintenance décentralisée (SAP Decentralized solution) • Gestion de la solution (SAP Solution Manager) • Gestion des ressources (SAP WFM) / Gestion du capital humain (SAP HCM)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☒ Soutien postimplantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
138 000 j-p.		

[15] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Description du programme/ projet

Pendant la période s'étalant de 2007 à 2013, IBM a travaillé en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale en tant qu'intégrateur de suite SAP pour le système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD). Le système SIGRD a été implanté en plusieurs phases afin de fournir une solution intégrée pour l'ensemble des unités des forces canadiennes incluant, l'armée, l'aviation et la marine. La solution, déployée à plus de 20 000 utilisateurs à travers le Canada, offre le soutien aux unités impliquées dans des missions opérationnelles à travers le monde. Le projet a permis à IBM d'intégrer plus d'une centaine de processus d'affaires essentiels tels que les services d'ingénierie, la maintenance de 1ère et 2ème ligne, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des inventaires et des entrepôts, les services financiers et la gestion de projets.

IBM a eu la responsabilité d'assister la Défense nationale dans sont ambitieux projet d'implantation SAP à tous les niveaux, et ce, pour l'ensemble des étapes de projet incluant la planification, la conception, la réalisation, l'implantation et le soutien post-implantation, applicable à toutes les fonctionnalités mises en production. De plus, IBM a fourni le soutien applicatif, opérationnel et technologique pour la solution SAP déployée incluant les modules SAP MM, PM, DFPS, MDS, FI-GL,FI-AP/ACQ, FI-AR, FI-SPGL, FI-AA, PS, SD, WFM, HCM and BW. Une équipe de gestion du changement a également participé aux activités de formation et de soutien aux unités lors de l'implantation de la solution au sein des diverses unités des forces canadiennes. Le projet SIGRD a évolué de sorte que plusieurs systèmes opérant sous forme de silos ont été remplacés par une instance unique de SAP pour la gestion des ressources. Ce fut le cas pour les systèmes suivants:

- Remplacement de plusieurs systèmes de gestion du cycle de vie de l'armement et des véhicules;
- Fusion de l'instance SAP gérant le système de gestion des dossiers financiers avec l'instance SAP SIGRD; et
- Remplacement du système d'approvisionnement des forces canadiennes.

Par l'entremise du projet SIGRD, IBM s'est démarqué en implantant les solutions de mobilité développées conjointement avec SAP pour le soutien des opérations de maintenance des avions et hélicoptères lors de déploiements militaires. L'implantation de ces solutions mobiles fut la première pour SAP et conséquemment, elle continue de susciter l'intérêt des organismes de défense à travers le monde. En 2013, le ministère de la défense nationale, toujours en collaboration avec IBM, a poursuivi sa stratégie de gestion intégrée en ajoutant à sa chaîne d'approvisionnement une série de services de gestion de configuration des véhicules avec ses fournisseurs d'armements militaires aux États-Unis. Plus de 50 services web ont été développés pour fournir les interfaces requises au soutien des nouveaux programmes d'acquisition tel que les avions de transport C130J (Hercules) et les hélicoptères CH147 (Chinook).

IBM a complété le projet SIGRD suivant un concept d'équipe de gestion intégrée par lequel plus de 120 ressources IBM (employés et sous-traitants) ont travaillé conjointement avec les ressources de la défense nationale pour rencontrer les échéanciers de projet. La méthodologie d'implantation ASCENDANT perfectionnée par IBM a été adoptée, adaptée et utilisée pour rencontrer les besoins particuliers du ministère.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

Une stratégie de conversion de données a été élaborée et mise sur pied pour rencontrer les besoins complexes du projet. La stratégie traitait de la conversion de données de base et de données maîtres dans le cadre du déploiement initial pour la marine et également pour l'implantation de la solution au sein des diverses unités de l'armée de terre.

La conversion de données était reliée aux modules SAP et aux processus d'affaires impliqués dans chaque déploiement. La complexité des données et leur structure dans les systèmes patrimoniaux ont été analysées et évaluées; on en a tiré des conclusions qui ont été utilisées pour appuyer les décisions concernant :

- La qualité des données à convertir;
- Les processus et les programmes de nettoyage des données;
- Les processus et les programmes de chargement de données;
- La quantité de données historiques par rapport aux données potentielles à convertir;
- Le traitement en parallèle nécessaire pendant le déploiement (par exemple, les transactions et les données de RH ouvertes ou actives, associées à la structure organisationnelle et aux heures facturées).

La portée du projet de conversion des données fut d'une ampleur importante. Elle incluait la conversion de données pour 15 frégates canadiennes et des milliers de véhicules terrestres militaires. La volumétrie pour les données associées aux navires de combat est de grande envergure et complexe étant donné le nombre de sous-systèmes faisant partie de la configuration de ce genre d'armement militaire. Des environnements de conversion de données ont été implantés pour soutenir ces activités et des outils tels que InfoSphere ont été utilisés par les bureaux de programmes pour compléter la préparation des gabarits de données dans les formats prescrits. Quelques années plus tard, cette approche a été adaptée pour l'intégration des nouvelles flottes d'aéronefs dans le système SIGRD.

L'approche de conversion des données était basée sur un partage des responsabilités entre l'équipe technique du projet SIGRD et les bureaux d'ingénierie et gestion des programmes militaires. Les responsabilités ont été définies telles que démontrées dans le tableau suivant :

Étapes de conversion	Bureau de Programme	Équipe technique TI
Formation donnée sur la structure des données telle que représentée dans le progiciel SAP	Accompagnement	Responsable
Analyse des données par type de véhicules militaires	Accompagnement	Responsable
Définition de l'approche de conversion	Accompagnement	Responsable
Confirmation du plan de conversion et échéancier	Accompagnement	Responsable
Confirmation des outils de conversion des données	Accompagnement	Responsable
Définition des gabarits de saisie des données	Accompagnement	Responsable
Extraction des données des systèmes patrimoniaux	Responsable	Accompagnement
Analyse de qualité des données	Responsable	Accompagnement
Nettoyage des données	Responsable	Accompagnement
Préparation des gabarits de conversion dans les formats établis	Responsable	Accompagnement
Établissement de l'environnement pour les essais de conversion	Accompagnement	Responsable
Exécution des essais de conversion	Accompagnement	Responsable
Validation des données converties	Responsable	Accompagnement
Exécution des conversions dans l'environnement de production	Accompagnement	Responsable
Validation des données converties	Responsable	Accompagnement

L'approche de conversion des données a été élaborée de façon itérative afin de prendre en considération les aspects particuliers propres à chaque flotte de véhicules, les systèmes patrimoniaux en cause et la nature de l'organisation responsable pour la gestion des données source.

Dans son ensemble, l'approche préconisée s'est avérée un succès et les activités de conversion ont été complétées dans les délais prescrits malgré la complexité et la nature des données.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine d'intégration technologique

Domaine architecture	☐	**Domaine solution opérationnelle**	☐
Domaine solution informationnelle	☐	**Domaine conversion**	☒
Domaine infrastructure exploitation	☐		

PRÉSENTATION DES MANDATS *(2 mandats requis)*

Mandat # 2 Nom du mandat : Medibank

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Medibank	☒ Services publics ☒ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 2012 À : Aujourd'hui
Personne contact [16]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Dale Young Titre : Vice-président et Partenaire IBM – Chef du Centre de compétences global intégré de SAP Adresse courriel : dale.young@us.ibm.com Téléphone : 859 250-2778		De : 2012 À : Aujourd'hui
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
99 M$	• Gestion des clients (SAP CRM) • Services financiers (SAP FS) • Partenaire d'affaires (FS-BP) • Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO) • Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO)<Recouvrement /Débours (FS-CD) • Gestion des polices (FS-PM) • Entrepôt des données (SAP BW – BOBJ)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☐ Soutien post-implantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
62 000 j-p.		

Description du programme/projet

En 2012, Medibank a sélectionné IBM comme intégrateur de suite SAP pour un projet de transformation d'affaires s'échelonnant sur plusieurs années. Medibank est la plus grande compagnie d'assurances santé personnelle en Australie, possédant plus de 30 % du marché.

Depuis 2012, IBM travaille en étroite collaboration avec SAP et Medibank afin de réaliser la première intégration des services financiers SAP (SAP FS) dans le domaine de l'assurance incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement/Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ). Le projet fera l'intégration de plus de deux millions de polices, quatre millions de clients, un million de comptes bancaires et douze millions de documents transactionnels.

À la suite d'une croissance rapide de ses opérations, Medibank a établi les objectifs de projet suivants pour répondre aux demandes du marché :

- Offrir une vue 360 degrés pour ses clients afin d'améliorer le niveau d'engagement;
- Implanter une solution bout-en-bout exploitant la technologie SAP;
- Améliorer la rapidité et la flexibilité du développement des produits d'assurance;
- Implanter les processus de traitements et de gestion de polices complets afin d'améliorer le temps de traitement des polices et des soumissions;
- Accroître la disponibilité des données et des rapports pour des fins d'analyses pour le développement des affaires et de la performance;

[16] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Faciliter la maintenance et la mise à niveau de la solution technologique;
- Simplifier les points d'intégration entre les différentes composantes de la solution d'affaires;
- Réduire le nombre d'applications de l'écosystème de l'entreprise.

Un mandat qui touche une organisation comme la Société d'assurance automobile du Québec

Medibank est une organisation semblable à la Société en raison des éléments suivants :

- Nombre d'employés dans l'organisation :
  Medibank compte 3 000 employés (estimé en date du 30 juin 2015), incluant 700 professionnels de la santé;
- Diversité et complexité de la technologie utilisée :
  Medibank est la première à mettre en œuvre les services financiers intégrés SAP (SAP FS) dans le domaine des assurances incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement/Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ);
- Présence d'un réseau de points de service à la clientèle :
  Medibank possède des centres de services à la clientèle qui permettent un service à la clientèle personnalisé. Ces points de services sont situés dans la plupart des grandes villes de l'Australie et dans certains centres commerciaux. Medibank offre des services directs en ligne pour l'achat d'une police d'assurance santé, l'obtention d'une soumission, la consultation d'une couverture des polices, la soumission d'une réclamation, etc.;
- Présence d'un réseau de partenaires :
  Medibank dispose également de partenaires qui offrent des services complémentaires d'assurances comme les assurances pour animaux, puisque ce type de services n'est pas offert par Medibank.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

En tant qu'entrepreneur et intégrateur principal, et de concert avec l'équipe de migration de Medibank, IBM a développé et livré une stratégie et un calendrier de conversion de données très détaillée et a réussi le programme de migration de données Medibank, comme suit :

Déterminées à partir de la stratégie d'implantation, les étapes de la migration des données ont été :

- Planification et analyse de données à convertir;
- Élaboration de la stratégie de migration : conversion des données dans une table d'initialisation (données des anciennes polices converties, mais non transférées dans le nouveau système. Planification de trois étapes de transfert des anciennes polices en post-implantation;
- Exécution de la spécification technique (y compris la cartographie au niveau des attributs);
- Exécution du nettoyage de données;
- Exécution de la configuration du flux de transport pour la migration des données;
- Exécution des essais de la migration des données;
- Analyse des rejets et anomalies d'extraction, de transformation et de chargement;
- Répétition générale;
- Déploiement de la table d'initialisation au «GO LIVE».

Les données à convertir et à transférer dans l'entrepôt de données provenaient de deux sources du système central, composé des bases de données VSAM et DB2, pour les données de remises/contributions (primes) et de polices et du système Oracle CRM PeopleSoft, pour les données clients.

Planification de la migration – Phase de planification initiale pour confirmer la stratégie et le calendrier (échéancier) de migration (conversion) de données. Après analyse, évaluation et recommandations, le comité directeur du projet opte pour une conversion des données polices existantes après le GO LIVE et effectuera le transfert des polices existantes qu'après l'implantation technique de la suite SAP. Cette stratégie a pour but de minimiser les risques d'engorgement et de favoriser le succès de l'implantation et de déploiement unique de 2016. Deux millions de polices sont à migrer.

La **stratégie de migration (conversion)** s'opérationnalisera de la façon suivante :

- **Pré-implantation** : préparation et configuration des flux de transport (ETL) de migration;
- **GO LIVE** : opérationnalisation de la suite SAP d'assurances pour les nouvelles assurances seulement;
- **Post-implantation** : 1- migration massive des données des anciens systèmes dans la table d'initialisation (dépôt temporaire et transitoire de transformation de données); 2- Remise de migration (transferts des polices vers la suite SAP à partir de la table d'initialisation.

Architecture de la solution de migration

Un **dépôt temporaire** transitoire qui transforme et contient les données des polices des anciens systèmes est mis en place. Pendant la période de transition de post-implantation, à partir des anciens systèmes, cette table d'initialisation permet à Medibank de poursuivre ses opérations courantes sur les anciennes polices. C'est à partir de cette table que les trois remises de migration pour le transfert des données et des polices vers le système de production commencent. Cette organisation fait des transferts de polices ad hoc nécessaires à la mise à jour des polices existantes. Les anciens systèmes ne seront délestés qu'à la toute fin des opérations de transfert des polices dans la suite SAP.

La stratégie de déploiement DelPHI avait déterminé que la migration massive des données dans la table d'initialisation pour la mise en production devrait se produire au moins une semaine après le déploiement initial du code (une semaine après le GO LIVE) afin de s'assurer de la stabilité du système cible avant la migration massive de données. La stratégie prévoyait trois phases de trois mois pour chacune des remises de migration de données pour le transfert des polices dans le système SAP.

Les éléments suivants ont été identifiés comme étant critiques pour la migration des données :

- Terminer le nettoyage des données dans les délais;
- Fournir une structure de données cible;
- L'exercice et la cartographie des données détaillée pour la construction du flux de transport des données (ELT-Extraction, Transformation, Load (chargement));
- Effectuer des essais de performance de chargement des données dans les systèmes SAP.

Voici la description des grands concepts de la migration de Medibank :

1- **Conception et création de services de données** – Le programme DelPHI a décidé d'utiliser « SAP Business Objects Data Services » comme outil ETL (extraire, transformer, charger). Le système de service de données a été **installé** dans l'environnement DelPHI – des consultants techniques en services de données ont exécuté les activités de développement pour la transformation et le chargement des données dans « SAP Data Services » une fois les spécifications pour la cartographie des données fournies par l'équipe fonctionnelle IBM SAP.

2- **Extraction** – Le processus d'extraction, appeler « flux de transport de données », implique l'extraction de données à partir d'un ou plusieurs systèmes patrimoniaux. Le transport des données se fera vers le système central SAP pour les données de polices et du R1 vers le système SAP pour les données clients. L'équipe de conversion-clients était responsable de fournir les extractions de données nettoyées à partir du système patrimonial converties dans le format de données SAP.

3- **Nettoyage** – Un groupe de travail sur les données a également été formé afin de prendre en charge le nettoyage de données et de s'assurer que les requêtes de nettoyage, d'extraction, de conversion et de chargement étaient traitées efficacement. L'exercice de nettoyage des données visait l'identification des problèmes de qualité des données. Une fois les problèmes identifiés, les données patrimoniales sont prêtes pour la migration SAP, et seront traitées en fonction des critères de nettoyage. L'équipe clients était responsable de fournir les données nettoyées avant ou au moment de l'extraction.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

4- **Transformation/Conversion** – Il s'agit de la phase critique de la migration de données lorsque les données extraites sont déposées dans les services de données, puis transformées pour être prêtes à être chargées dans SAP. Deux types de transport ont été planifiés, soit une migration massive après le GO LIVE et une migration « delta » de données prétraitées pour les polices commerciales des grandes entreprises.

5- **Essais** – Les essais constituent une phase critique dans le projet de migration de données et ont été exécutés au cours de toutes les phases (extraction, transformation et chargement) de la migration des données. Une fois les essais d'acceptation intégrés SAP terminés (ces derniers ayant été faits à partir de données converties), la table d'initialisation permettant le fonctionnement des anciens systèmes de gestion des polices encore non transférées a été spécifiquement testée à partir des systèmes de mission. Ces essais avaient pour objectifs de s'assurer que Medibank pouvait continuer à soutenir ses services courants sur des données migrées pendant la période de transition postérieure à l'implantation technique jusqu'à ce que les trois phases de transfert de polices soient complétées.

6- **Répétition générale** – La stratégie comprenait aussi une répétition générale en plus des nombreux essais intégrés à réaliser pour le projet DelPHI. Cette phase est une réplique du transfert de données de production réelles au cours de laquelle chaque activité est coordonnée et minutée afin de s'assurer que les étapes du flux de transport de migration (conversion) se terminent dans les délais alloués.

Voici l'ensemble de principes qui a été établi et utilisé pour guider l'approche de la réalisation de la migration de données :

- Créer des ETL reproductibles au moyen de « SAP Data Services » (configuration du flux de transport), afin qu'il puisse être exécuté à maintes reprises avec des modifications minimales ou nulles, pour de nombreux segments de données clients;
- Tous les clients associés à une affiliation/police seraient migrés comme une seule unité. Cela suppose que les données seraient migrées par affiliation;
- La migration serait effectuée en plusieurs phases afin de réduire le risque opérationnel;
- Le nombre de remises de migration (transfert de polices dans SAP) et la durée de l'ensemble de la migration seraient minimisés afin de réduire l'impact sur l'entreprise et de procurer un niveau de risque approprié. Trois remises de migration ont été proposées selon les volumes et les délais appropriés;
- Des cycles complets de répétitions générales seraient effectués avant le transfert, l'essai général devrait se produire dans les deux semaines (préférablement) avant l'exécution de la migration de la production avec des données de réduction de la production à jour, afin d'assurer que les essais se trouvent le plus près possible de que ce se passera en production;
- Les modifications aux produits et à d'autres données de référence maîtresse devraient être gelées ou gérées selon des normes strictes de contrôle dans les deux mois précédant la migration et pendant la période de transition (période de réalisation des travaux de configuration de la suite SAP assurances).
- Les polices en processus de mise à jour (processus qui peut prendre plusieurs semaines) devaient être identifiées afin de bénéficier de la solution de migration manuelle (resaisie de la police) ou automatisée (migration ad hoc sur demande via les services d'affaires SAP);
- La restauration serait organisée dans la fenêtre d'interruption de migration de données pour chaque livraison de données, mais une fois que le système fonctionne en temps réel, tout problème sera géré au fur et à mesure;
- Les principes de contrôle seront ajoutés à l'approche de migration de données et les étapes de contrôle qualité seront planifiées dans un calendrier de gestion de déploiement.

Pour consulter les critères de nettoyage des données, veuillez vous référer à la section 2.15.5.2.1 Grille SP3 - SERVICES PROFESSIONNELS DINTÉGRATION TECHNOLOGIQUE – Volet D – Domaine de la conversion, l'amélioration et l'acquisition de données (volet technologique) des informations additionnelles.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine d'intégration technologique

Domaine architecture	☐	**Domaine solution opérationnelle**	☐
Domaine solution informationnelle	☐	**Domaine conversion**	☐
Domaine infrastructure exploitation	☒		

PRÉSENTATION DES MANDATS *(2 mandats requis)*

Mandat # 1___ Nom du mandat : Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Ministère de la Défense nationale – Projet - Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)	☒ Services publics ☐ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 1er septembre, 2007 À : 31 décembre, 2013
Personne contact [17]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Martine Gagné Titre : Conseillère de gestion principale en matière de pratique SAP Adresse courriel : gagnem@ca.ibm.com Téléphone : 613 293-1462		De : 1er septembre, 2007 À : 31 décembre, 2013
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
250 M$	• Gestion du matériel (SAP MM) • Gestion de la maintenance (SAP PM) • Module financier et gestion des coûts (SAP FI/CO) • Comptabilité d'actifs (SAP FI-AA) • Grand livre à but spécialisé (SAP FI-SPL) • Grand Livre (SAP FI-GL) • Comptes à payer / Cartes d'achat (SAP FI-AP/ACQ) • Comptes à recevoir (SAP FI-AR) • Ventes et Distribution (SAP SD) • Gestion de projets (SAP PS) • Entrepôt des données d'entreprise (SAP BW) • Module de gestion des forces de défense et sécurité publique (SAP DFPS) • Module de mobilité pour les opérations en déploiement (SAP MDS) • Solution de gestion de la maintenance décentralisée (SAP Decentralized solution) • Gestion de la solution (SAP Solution Manager) • Gestion des ressources (SAP WFM) / Gestion du capital humain (SAP HCM)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☒ Soutien postimplantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
138 000 j-p.		

[17] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Description du programme/ projet

Pendant la période s'étalant de 2007 à 2013, IBM a travaillé en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale en tant qu'intégrateur de suite SAP pour le système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD). Le système SIGRD a été implanté en plusieurs phases afin de fournir une solution intégrée pour l'ensemble des unités des forces canadiennes incluant, l'armée, l'aviation et la marine. La solution, déployée à plus de 20 000 usagers à travers le Canada, offre le soutien aux unités impliquées dans des missions opérationnelles à travers le monde. Le projet a permis à IBM d'intégrer plus d'une centaine de processus d'affaires essentiels tels que les services d'ingénierie, la maintenance de 1ère et 2ème ligne, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des inventaires et des entrepôts, les services financiers et la gestion de projets.

IBM a eu la responsabilité d'assister la Défense nationale dans sont ambitieux projet d'implantation SAP à tous les niveaux, et ce, pour l'ensemble des étapes de projet incluant la planification, la conception, la réalisation, l'implantation et le soutien post-implantation, applicable à toutes les fonctionnalités mises en production. De plus, IBM a fourni le soutien applicatif, opérationnel et technologique pour la solution SAP déployée incluant les modules SAP MM, PM, DFPS, MDS, FI-GL,FI-AP/ACQ, FI-AR, FI-SPGL, FI-AA, PS, SD, WFM, HCM and BW. Une équipe de gestion du changement a également participé aux activités de formation et de soutien aux unités lors de l'implantation de la solution au sein des diverses unités des forces canadiennes. Le projet SIGRD a évolué de sorte que plusieurs systèmes opérant sous forme de silos ont été remplacés par une instance unique de SAP pour la gestion des ressources. Ce fut le cas pour les systèmes suivants:

- Remplacement de plusieurs systèmes de gestion du cycle de vie de l'armement et des véhicules;
- Fusion de l'instance SAP gérant le système de gestion des dossiers financiers avec l'instance SAP SIGRD;
- Remplacement du système d'approvisionnement des forces canadiennes.

Par l'entremise du projet SIGRD, IBM s'est démarqué en implantant les solutions de mobilité développées conjointement avec SAP pour le soutien des opérations de maintenance des avions et hélicoptères lors de déploiements militaires. L'implantation de ces solutions mobiles fut la première pour SAP et conséquemment, elle continue de susciter l'intérêt des organismes de défense à travers le monde. En 2013, le ministère de la défense nationale, toujours en collaboration avec IBM, a poursuivi sa stratégie de gestion intégrée en ajoutant à sa chaîne d'approvisionnement une série de services de gestion de configuration des véhicules avec ses fournisseurs d'armements militaires aux États-Unis. Plus de 50 services web ont été développés pour fournir les interfaces requises au soutien des nouveaux programmes d'acquisition tel que les avions de transport C130J (Hercules) et les hélicoptères CH147 (Chinook).

IBM a complété le projet SIGRD suivant un concept d'équipe de gestion intégrée par lequel plus de 120 ressources IBM (employés et sous-traitants) ont travaillé conjointement avec les ressources de la défense nationale pour rencontrer les échéanciers de projet. La méthodologie d'implantation ASCENDANT perfectionnée par IBM a été adoptée, adaptée et utilisée pour rencontrer les besoins particuliers du ministère.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

IBM était l'entrepreneur principal travaillant de près avec le MDN au sein d'une équipe de projet intégrée. À chaque livraison, au sein même de l'équipe de projet, certaines ressources ont été identifiées et formées pour ensuite transférer vers le groupe « maintenance et exploitation» au terme de la livraison.

Les membres de l'équipe de projet IBM ont contribué à soutenir le projet SIGRD et à gérer le volume élevé d'appels au centre de services anticipés après chaque déploiement. Les services de soutien SIGRD de niveaux un et deux ont été transférés de l'équipe de projet au MDN dans les six mois ou moins après chaque date de déploiement. Le MDN a également conclu une entente avec IBM pour combler des emplois vacants au soutien fonctionnel et technique que le MDN ne pouvait pas combler (c.-à-d. augmentation du personnel). L'approche d'IBM à l'égard de la transition vers le groupe «maintenance et exploitation» fait partie de la méthodologie d'IBM adoptée pour l'initiative SIGRD, c'est-à-dire Ascendant SAP d'IBM, SAP ASAP et la méthodologie Better Change d'IBM.

Le plan de transition vers le groupe «maintenance et exploitation» d'IBM qui a été utilisé avec succès à chaque déploiement comportait les éléments clés suivants :

- Un cadre et un plan de transfert de connaissances exhaustifs qui ont été amorcés avant le déploiement et le démarrage des opérations de production.
- Des structures de gouvernance et des matrices de responsabilités qui définissent l'équipe de projet et l'organisation de «maintenance et exploitation». L'équipe de soutien de la production après lancement était constituée de ressources de «maintenance et exploitation » du MDN pour le soutien de niveaux un et deux (c.-à-d. intervention initiale) et de ressources d'intégration du système de l'équipe de projet d'IBM pour le soutien de niveaux deux et trois (c.-à-d. suivi et résolution de problèmes plus complexes).
- L'intégration du groupe «maintenance et exploitation » aux équipes de projet responsables de la gestion du changement et de la formation.
- Une interface entre le système de gestion des problèmes du groupe «maintenance et exploitation» du MDN («Remedy») et l'outil de gestion des changements du projet (« Project Workplace»).
- Un site Web de projet qui constituait l'unique point d'accès pour le développement, la distribution, le rassemblement et la gestion de contenu du matériel de soutien de l'utilisateur et des communications.
- La responsabilité à l'égard des problèmes de production de l'utilisateur qui a été transférée pendant la stabilisation de l'environnement de production après lancement de l'équipe de projet d'IBM.

Le centre de service du projet SIGRD était établi au centre du réseau de bureaux du MDN et les super utilisateurs servaient de premier point de contact aux utilisateurs de l'ensemble du MDN et des Forces Armées Canadiennes. Les représentants de la communauté d'utilisateurs ont participé à la conception de nouveaux processus. Ils sont alors revenus à leur rôle précédent en ayant une compréhension des nouveaux processus d'affaires et ont apporté un soutien de première ligne pour le personnel local.

Le concept d'opération (CONOPS) a été élaboré et instauré pour le support donné par le groupe «maintenance et exploitation» du projet SIGRD. Les processus en service et les niveaux d'opération associés couverts par le ConOps comprenaient la définition des niveaux de service, l'établissement de leurs priorités et leur implantation pour :

- Rapports de problèmes (PR);
- Demandes de modification (CR);
- Demandes de service (SR);
- Demandes de service rapides (QSR).

Les PR étaient classés par niveaux de sévérité allant d'une sévérité 1 (action immédiate requise) à une sévérité 3 (intervention initiale à la réception et résolution en cinq jours).

Les CR étaient des demandes financées classées par besoin opérationnel, niveau d'effort et fonds disponibles.

Les SR et les QSR étaient émises à partir du centre de services. Les SR étaient réglées à l'intérieur d'une ou deux journées et les QSR en moins de 30 minutes.

Les processus de gestion des changements étaient automatisés au moyen de Project Workplace, l'outil de gestion des changements mis en place pour le projet SIGRD. Le site Web du projet était le point central du développement, de la distribution, du rassemblement et de la gestion du contenu des communiqués de presse.

Un cadre structuré, un plan ainsi que des structures de gouvernance et des définitions de responsabilités ont été élaborés et exécutés pour transférer les connaissances et la prise en charge des déploiements de l'équipe de projet à l'organisation de «maintenance et exploitation » du MDN.

L'équipe technique du projet SIGRD a élaboré et instauré des procédures exhaustives consignées dans un manuel d'exploitation. Il comprend des procédures concernant le démarrage, l'arrêt et la surveillance du système, de même que la gestion des montées dans les environnements supérieurs et l'installation du matériel ou des logiciels.

Le projet SIGRD offre des compétences stratégiques qui représentent la première solution commune triservice en matière d'Acquisition de Matériel et de Soutien (MA&S) et de solution financière couvrant le quartier général, les bases et les partenaires de l'industrie.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine d'intégration technologique

Domaine architecture	☐	**Domaine solution opérationnelle**	☐
Domaine solution informationnelle	☐	**Domaine conversion**	☐
Domaine infrastructure exploitation	☒		

PRÉSENTATION DES MANDATS *(2 mandats requis)*

Mandat # 2 Nom du mandat : Medibank

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Medibank	☒ Services publics ☒ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 2012 À : Aujourd'hui:
Personne contact [18]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Dale Young Titre : Vice-président et Partenaire IBM – Chef du Centre de compétences global intégré de SAP Adresse courriel : dale.young@us.ibm.com Téléphone : 1-859-250-2778		De : 2012 À : Aujourd'hui
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
99M$	• Gestion des clients (SAP CRM) • Services financiers (SAP FS) • Partenaire d'affaires (FS-BP) • Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO) • Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO)<Recouvrement / Débours (FS-CD) • Gestion des politiques (FS-PM) • Entrepôt des données (SAP BW – BOBJ)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☐ Soutien postimplantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
62 000 j-p.		

Description du programme/ projet

En 2012, Medibank a sélectionné IBM comme intégrateur de suite SAP pour un projet de transformation d'affaires s'échelonnant sur plusieurs années. Medibank est la plus grande compagnie d'assurances santé personnelle en Australie, possédant plus de 30% du marché.

Depuis 2012, IBM travaille en étroite collaboration avec SAP et Medibank afin de réaliser la première intégration des services financiers SAP (SAP FS) dans le domaine de l'assurance incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement / Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ). Le projet fera l'intégration de plus de 2 millions de polices, 4 millions de clients, 1 million de comptes bancaires et 12 millions de documents transactionnels.

À la suite d'une croissance rapide de ses opérations, Medibank a établi les objectifs de projet suivants pour répondre aux demandes du marché :

- Offrir une vue 360 degrés pour ses clients afin d'améliorer le niveau d'engagement;
- Implanter une solution bout-en-bout exploitant la technologie SAP;
- Améliorer la rapidité et la flexibilité du développement des produits d'assurance;
- Implanter les processus de traitements et de gestion de polices complets afin d'améliorer le temps de traitement des polices et soumissions;
- Accroître la disponibilité des données et rapports pour des fins d'analyses pour le développement des affaires et de la performance;
- Faciliter la maintenance et la mise à niveau de la solution technologique;
- Simplifier les points d'intégration entre les différentes composantes de la solution d'affaires;

[18] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Réduire le nombre d'applications de l'écosystème de l'entreprise.

Un mandat qui touche une organisation comme la Société d'assurance automobile du Québec.

Medibank est une organisation semblable à la Société en raison des éléments suivants :

- Nombre d'employés dans l'organisation :
- Medibank compte 3 000 employés (estimé en date du 30 juin 2015) incluant 700 professionnels de la santé.
- Diversité et complexité de la technologie utilisée :
- Medibank est la première à mettre en œuvre les services financiers intégrés SAP (SAP FS) dans le domaine des assurances incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement / Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ).
- Présence d'un réseau de points de service à la clientèle :
  Medibank possède des centres de services à la clientèle qui permettent un service à la clientèle personnalisé. Ces points de services sont situés dans la plupart des grandes villes de l'Australie et dans certains centres commerciaux. Medibank offre des services directs en ligne pour l'achat d'une police d'assurance santé, obtenir une soumission, consulter la couverture des polices, soumettre une réclamation, etc.
- Présence d'un réseau de partenaires :
  Medibank dispose également de partenaires qui offrent des services complémentaires d'assurances comme les assurances pour animaux, puisque ce type de services n'est pas offert par Medibank.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 page

IBM avait la responsabilité de produire l'architecture de l'infrastructure du nouveau parc technologique et de procéder à l'achat du matériel.

La planification de l'installation du centre de reprise après sinistre a été la responsabilité de l'équipe d'approvisionnement et de l'infrastructure technologique.

Pour faire la conception de l'infrastructure nécessaire au soutien des opérations de Medibank et de la suite SAP, l'équipe responsable de l'infrastructure technologique a consulté les spécifications IBM-SAP, a consulté l'équipe de de projet pour mesurer les besoins en puissance et en performance, a consulté l'équipe d'architecture et de migration (conversion). C'est sur cette base qu'a été constituée l'approvisionnement en matériel.

Les facteurs qui ont influencé l'architecture technologique sont les suivants :

- Cohabitation avec l'écosystème de Medibank;
- Phase de transition pour la migration;
- Nombre élevé d'environnements;
- Stratégie de migration (conversion) des données;
- Volume de polices;
- Volume de transactions;
- Intégration intersystème et externe;
- Dispersion territoriale de l'entreprise;
- Intelligence d'affaires;
- Installation du centre de reprise en cas de sinistre.

Voici les technologies à intégrer à la suite SAP assurances :

- Autosys;
- Gestion de campagne (CMS);
- ECLIPSE;
- Produits diversifiés (animaux, assurance-vie et assurance-voyage);
- Membre RVU (Genesys);
- Fournisseur RVU;
- CECC (Centre d'appel de soins accrus pour les infirmières MHS sur appel);
- Spectrum;
- Westpac;
- Passerelle de régime d'assurance-maladie;
- AusPost.

Environnements

Voici les environnements nécessaires au déroulement du projet. La stratégie de mise en place de l'infrastructure technologique comprenait l'installation de huit (8) environnements :

- Environnement de « sandbox » (phase de « blueprint » et de prototypage);
- Environnement de développement (configuration);
- Environnement de chargements de migration de données;
- Environnement d'essais (assurance qualité, essais du système/d'intégration);
- Environnement d'essais d'acceptation de formation et d'utilisateurs;
- Environnement d'essai d'importance et de volume;
- Environnement de production;
- Environnement de reprise après sinistre.

La priorité de la gouvernance était de rendre disponible aux équipes de projet les environnements intègres correspondant à l'étape de déroulement du projet dans laquelle ils étaient rendus et ce, pour chaque livraison.

Les environnements critiques sont l'environnement de développement (configuration du produit), l'environnement d'essais intégrés avec données converties et l'environnement de migration / table d'initialisation pour le déploiement de la solution.

Afin de réaliser l'infrastructure technologique cible, les spécialités de gestion de l'environnement suivantes ont été utilisées :

- Gouvernance de gestion de la configuration de logiciels;
- Gestion des produits de base de l'environnement;
- Collaboration d'intégration et triage initial;
- Gestion de l'infrastructure;
- Gestion de la sécurité et des demandes de service.

La section 2.15.5.2.1.3 Grille SP3 - SERVICES PROFESSIONNELS DINTÉGRATION TECHNOLOGIQUE – Volet E – Domaine d'infrastructure technologique, exploitation et opérations des informationnelles adresse un exemple du processus de gouvernance pour des interventions dans le cadre d'incidents de service de sévérité de niveaux 1 et 2 et de leur résolution.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.15.3 Expérience des « team leads » en intégration technologique (60 %)

L'alliance identifie un conseiller à titre de « team lead » pour chaque domaine (5) d'intégration technologique. Elle identifie également deux « team lead » de relève pour chacun des domaines. L'évaluation portera sur chacun de ces conseillers.

Chacun des conseillers proposés est évalué en fonction de son expérience, de la pertinence des mandats qu'il a réalisés et de sa capacité à assumer les responsabilités attribuées à un « team lead ». Ces responsabilités sont :

- Fournir un complément d'expertise des pratiques d'affaires (meilleures pratiques), du cadre méthodologique et des outils, gabarits, accélérateurs;
- Coordonner, au sein de l'équipe, l'apprentissage de la méthodologie, outils, gabarits, accélérateurs. Effectuer du transfert de connaissances;
- Fournir une expertise spécifique de gestion et agir comme chef de projet de l'équipe dans laquelle il œuvre : planification des travaux, estimation des efforts, assignation des ressources, comparaisons avec des projets similaires, etc., en fonction des besoins et des impératifs;
- Encadrer et participer à la réalisation des biens livrables;
- Mettre en œuvre et appliquer des mécanismes d'assurance-qualité pour les livrables produits;
- Assister les gestionnaires dans la prise de décision judicieuse concernant tous les aspects du programme;
- Soutenir la résolution des enjeux;
- Agir comme facilitateur lors de rencontres d'équipe et d'ateliers de travail.

L'alliance doit compléter la **Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration technologique**.

Elle doit faire valoir la capacité de chacun des conseillers proposés à assumer les responsabilités de « **team lead** ». Elle doit décrire les mandats dans lesquels chacun a assumé ces rôles et fournir les coordonnées de personnes contacts pouvant corroborer ces expériences et fournir son appréciation des services rendus. Elle doit indiquer dans quel domaine d'intégration technologique le candidat est proposé.

L'alliance doit également compléter la **Grille d'évaluation du « team lead » en intégration technologique** pour chaque domaine (5) d'intégration technologique.

Elle doit démontrer que chacune des candidatures proposées satisfait ou dépasse l'ensemble des facteurs ci-après.

Dans le cas où elle utilise une équivalence, elle doit faire la démonstration claire de la justesse de cette équivalence et pourquoi elle devrait être considérée comme telle lors de l'évaluation.

Domaine architecture et ingénierie

- Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en architecture TI pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins un (1) mandat majeur dans la mise en œuvre de la solution de la suite progiciels de gestion intégrés proposée.
- Il a élaboré et mis en œuvre au moins deux (2) architectures globales TI d'une solution PGI et de progiciels tierces.
- Il a réalisé au moins un (1) mandat à titre d'architecte technologique nécessitant une intégration à un écosystème d'envergure semblable à celui de la Société.
- Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la réalisation de l'architecture technologique.

L'alliance pourra bonifier sa réponse en démontrant que le conseiller a :

Élaboré et mis en œuvre au moins une (1) infrastructure supportant la solution (suite progiciels de gestion intégrés et de progiciels tierces).

Domaine conception, réalisation et évolution de la solution opérationnelle

- Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en conception, réalisation et évolution de solution opérationnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins un (1) mandat majeur dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée.
- Il a au moins 10 ans d'expérience en développement /ou maintenance d'application et/ou dans le cadre d'un PGI dont 5 ans comme gestionnaire
- Il a réalisé et/ou participé à au moins un (1) mandat demandant de :
  - développer des prestations de service Web
  - développer des solutions pour intégrer des tierces parties dans la suite PGI
- Il a réalisé ou participé à au moins un mandat utilisant un courtier d'intégration EAI (Enterprise Application Interface).

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la conception, la réalisation et l'évolution de la solution opérationnelle.

L'alliance pourra bonifier sa réponse en démontrant que le conseiller a :

- Élaboré et mis en œuvre au moins un (1) programme de développement de solution mobile.

Domaine conception, réalisation et évolution de la solution informationnelle

- Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en conception, réalisation et évolution de solution informationnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins un (1) mandat majeur dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée.
- Il a mis en place au moins une solution informationnelle de la suite PGI proposée à titre de spécialiste de la solution.
- Il a mis en place une solution informationnelle dans un contexte semblable à l'écosystème de la Société qui doit composer avec des données de différentes sources et un environnement informationnel existant.
- Il a œuvré dans la mise en place d'au moins deux (2) solutions informationnelles de la conception à l'implantation.
- Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la conception, la réalisation et l'évolution de solution informationnelle.

L'alliance pourra bonifier sa réponse en démontrant que le conseiller a :

- Œuvré et/ou conseillé les utilisateurs dans l'utilisation des outils de rapportage et de forage tels que les logiciels Microsoft Office Access, SAS ou I2.

Domaine conversion, amélioration et acquisition de données

- Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en conversion, amélioration et acquisition de données pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée.
- Il a participé à au moins un mandat majeur en conversion, amélioration et acquisition de données dans une équipe de travail touchant tous les aspects de la conversion de données :
  - Extraction;
  - Analyse qualité;
  - Nettoyage;
  - Acquisition de données;
  - Intégration des données à la suite PGI;

  en utilisant les outils mis à la disposition par l'éditeur de la suite PGI.
- Il a participé à au moins un mandat majeur en conversion, amélioration et acquisition de données dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée et dans un écosystème d'envergure semblable à celui de la Société.
- Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la conversion, l'amélioration et l'acquisition de données.

L'alliance pourra bonifier sa réponse en démontrant que le conseiller a :

- Produit des indicateurs de suivi de conversion, produit des tableaux de bord nécessaires à la reddition de compte de l'avancement des travaux.

Domaine infrastructure, exploitation et opération

- Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en infrastructure, exploitation et opération pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins un (1) mandat majeur dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée.
- Il a participé comme expert technique de la solution technologique de la suite PGI dans au moins deux (2) mandats majeurs.
- Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à l'infrastructure, l'exploitation et l'opération.

L'alliance pourra bonifier sa réponse en démontrant que le conseiller a :

- Exploité un centre de traitement selon les concepts de gouvernance ITIL.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Des entrevues seront réalisées et des vérifications de références pourraient être effectuées.

Le résultat de ces entrevues et vérifications de référence sera considéré dans l'appréciation globale du critère **Expérience des « *team leads* » en intégration technologique.**

Les sujets abordés seront en lien avec les grilles produites, le CV déposé ainsi que sur la qualité du français et la capacité de chacun à démontrer ses compétences, son apport au projet et son engagement.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration technologique (architecture et ingénierie)

Conseiller proposé : M. Martin Barbeau **Principal** ☒ **Relève** ☐ **Certifications obtenues :**
Certification SAP Netweaver 2004
Certification SAP, Conseiller technique en systèmes mySAP (de base) 2000 (4.6) UNIX/Oracle

Domaines d'intégration technologique	**Architecture et ingénierie** ☒	**Solution opérationnelle** ☐		**Solution informationnelle** ☐	
	Conversion, amélioration et acquisition de données ☐			**Infrastructure et exploitation** ☒	

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :	☒ Intégration technologique	Années d'expérience Vingt (20) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☐ Gestion du changement	Années d'expérience :
☐ Formation	Années d'expérience :	☐ Assistance à la gestion/ Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration technologique :

M. Barbeau possède plus de vingt (20) années d'expérience en intégration technologique dont plus de huit (8) années à titre de « team lead » d'une équipe en intégration technologique qu'il a acquises dans le cadre des projets présentés ci-après. Il possède des connaissances techniques approfondies des systèmes SAP, en particulier de l'architecture technique, de l'installation et de la configuration de toutes les couches de l'architecture du développement d'infrastructures et de services d'assistance.

1. Wave 1, 2, 3, 4 Cloud/Cascades

La portée du projet comprenait la conception et la mise en place de la solution PGI SAP Business Suite, HANA, Cloud (ECC, SCM, APO, BW, BI, Hana, BOBJ, PCO, Syclo, Data Services, Uperform, CUA, Solution Manager, Live Cache). Cette implantation comprenait donc les modules SAP et leur intégration avec plusieurs systèmes maison déjà en place.

À titre de « team lead », M. Barbeau a été responsable de coordonner les activités de l'équipe de dix (10) ressources responsables de la conception et de la mise en œuvre de l'infrastructure technologique, de l'intégration de la solution technique, de la solution fonctionnelle et du déploiement des composantes technologiques concernées. M. Barbeau a coordonné les activités opérationnelles de l'équipe de dix (10) administrateurs de bases de données SAP, responsables de la gestion des modèles de données. Il a été responsable de l'élaboration de la stratégie de conversion des données, de la réalisation des essais de conversion et de la correction des rejets.

2. OSC/Hydro-Québec

Ce projet majeur de rehaussement technologique portait sur l'optimisation de la solution SIC, soit l'évolution des processus d'affaires et de l'écosystème SAP dédié à la gestion de la clientèle d'Hydro-Québec. La mise à niveau du progiciel SAP assure la pérennité de la solution et comporte de nouvelles fonctionnalisés qui permettent l'optimisation des processus d'Hydro-Québec Distribution. Hydro Québec profite donc des améliorations technologiques de la migration des systèmes, pour faire évoluer ses processus d'affaires et ainsi générer des bénéfices. Les principaux systèmes SAP incluaient SAP CRM, ERP IS-U, BW, Portal, PI et Genesys, ainsi que RWD Infopak, Solimar Print Director, HP Exstream et d'autres. L'ensemble formant un écosystème très complexe.

En tant que « team lead » en intégration technologique, M. Barbeau a été responsable de la planification et la coordination des activités techniques réalisées par des équipes composées de ressources d'Hydro-Québec et externes qui ont été responsables de la réalisation d'au moins vingt-cinq (25) projets d'évolution et/ou de mise à niveau de l'infrastructure technologique et de son intégration à la solution fonctionnelle, dans un double paysage, assurant ainsi une durée minimum de gel du projet de développement. De plus, il a coordonné les activités opérationnelles de l'équipe de huit (8) administrateurs de bases

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

de données SAP qui étaient notamment responsables de la gestion des modèles de données; de l'élaboration de la stratégie de conversion des données; de la réalisation des essais de conversion et de la correction des rejets.

3. SAP/Metro Inc

Ce projet de rehaussement de la solution SAP ECC, BI/BW a consisté en une mise à jour majeure de plus de quinze (15) systèmes SAP, et leur intégration aux différents systèmes. Le projet s'accompagnait de la conception et réalisation d'un portail autonome appelé SAP Netweaver Portal.

En tant que « Team lead », M. Barbeau a été responsable de la planification et de la coordination des activités techniques réalisées par des équipes composées de ressources de Métro et de ressources externes qui ont été responsables de la réalisation de plusieurs projet et/ou mise à jour, au niveau de l'infrastructure technologique et de son intégration à la solution fonctionnelle. Ces projets ont notamment donné lieu à l'élaboration de l'architecture globale de la solution BI, à la conception de la stratégie technique de mise à niveau, y compris l'ajout du dernier ensemble de progiciels d'assistance, de l'importation et exportation automatisées des modifications SPDD/SPAU en plus de faire la conception, paramétrage des composantes technologiques. S'ajoutent l'assistance et les services conseil au déploiement des composantes technologiques tout en assurant la qualité d'intégration technologique et fonctionnelle de la solution.

4. MASiS-SISAM/Ministère de la Défense nationale

Le projet MASiS/SISAM (Système d'information – soutien et acquisition de matériel) avait pour portée, l'implantation d'un progiciel intégré de gestion basé sur la solution SAP proposée par l'alliance. SISAM est un projet d'implantation majeur d'un système complexe pour appuyer l'état de préparation opérationnelle au moyen d'un seul système ministériel qui permette la gestion rentable des systèmes d'armes et d'équipement tout au long de leur cycle de vie – planification, acquisition, maintenance, réparation et élimination. Le système sert à fournir à tous les niveaux d'utilisateurs, depuis les unités « de première ligne » jusqu'aux formations/quartiers généraux, une information intégrée sur les coûts de maintenance, les calendriers, les achats, les stocks et les principaux biens d'équipement, ce qui permet d'améliorer l'aide à la décision dans l'ensemble de l'organisation de la Défense. Les enjeux et risques du projet au niveau organisationnel portaient notamment sur la taille et la diversité des parties prenantes de l'organisation. Au niveau technologique, le défi majeur provenait de la diversité des systèmes clés à intégrer ou remplacer. Le projet SIGRD (Système d'information de la gestion des ressources de la Défense) constitue une évolution du projet MASiS/SISAM.

M. Barbeau à titre de « team lead » en intégration technologique, était responsable d'élaborer l'architecture de l'infrastructure SAP. Il a réalisé la configuration du système de gestion des transports (TMS), qui prend en charge de nombreuses étapes de la chaine logistique. Il avait aussi la charge de compléter la création et la configuration de plusieurs instances SAP.

5. Mandats à titre d'expert en Révision d'architectures SAP

Ces divers mandats pour les clients et projet IBM ayant besoin d'une expertise poussée au niveau de SAP pour répondre à des besoins technologiques ponctuels, consistaient à fournir de l'expertise pointue en architecture technologique de SAP notamment pour valider les stratégies de mise en œuvre de la solution SAP.

M. Barbeau a œuvré en tant que conseiller dans différents mandats afin de réviser l'architecture SAP et de formuler des recommandations ainsi de mettre en place des changements techniques.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Martin Barbeau						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration technologique (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
1	1	☐	☐	6,9 M$	D : 08-2010 F : 11-2015	58	SAP APO, BW, Hana, Charm, EWM, SCM, PCO Syclo, MDM, PI, cloud	Projet : 500 a-p. I.T. :50 a-p.	Titre : **Wave 1, 2, 3, 4 Cloud/Cascades** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Élaboration de l'architecture pour l'infrastructure technologique; • Élaboration de l'architecture globale de la solution BI et soutien aux développeurs; • Conception des architectures technologiques spécifiques aux composants additionnels; • Paramétrage des composants technologiques pour assurer la disponibilité et la performance des services d'affaires; • Préparation et présentation des états d'avancement; • Assistance et services-conseils au déploiement des composants; • Proposition d'un plan global d'évolution; • Intégration de la solution technique à la solution fonctionnelle; • Encadrement des activités d'entretien et d'évolution de la solution.
2	2	☒	☐	5 M$	D : 08-2008 F : 05-2009	9	SAP ERP 6.0 BW 7.0	Projet : 500 a-p. I.T. :50 a-p.	Titre : **OSC/Hydro Québec** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Mise à niveau et l'optimisation des processus; • Élaboration de l'architecture pour l'infrastructure technologique; • Conception des architectures technologiques spécifiques aux composants additionnels; • Paramétrage des composants technologiques pour assurer la disponibilité et la performance des services d'affaires; • Assistance et services-conseils au déploiement des composants technologiques; • Intégration de la solution technique à la solution fonctionnelle;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Martin Barbeau						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration technologique (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Préparation et présentation des états d'avancement; • Encadrement des activités d'entretien et d'évolution de la solution.
3	3	☐	☐	N/A	D : 01-2003 F : 02-2009	29	SAP ERP 6.0, Netwaever Portal7, BI BW, BI-JAVA	Projet : 25 a-p. I.T. :25 a-p.	Titre : **SAP/Metro** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Maintenir les solutions SAP ECC, BI/BW • Élaboration de l'architecture pour l'infrastructure technologique; • Conception des architectures technologiques spécifiques aux composants additionnels; • Paramétrage des composants technologiques pour assurer la disponibilité et la performance des services d'affaires; • Assistance et services-conseils au déploiement des composants technologiques; • Intégration de la solution technique à la solution fonctionnelle; • Préparation et présentation des états d'avancement; • Encadrement des activités d'entretien et d'évolution de la solution.
4	4	☒	☐	60 M$	D : 07-2001 F : 12-2002	17	SAP R/3 et BW	Projet : 150 a-p. I.T. : 20 a-p.	Titre : **MASiS-SISAM/Ministère de la défense nationale** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Mise en œuvre, configuration de 15 instances SAP (R/3 et BW); • Élaboration de l'architecture pour l'infrastructure technologique; • Conception des architectures technologiques spécifiques aux composants additionnels; • Paramétrage des composants technologiques pour assurer la disponibilité et la performance des services d'affaires;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Martin Barbeau						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration technologique (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Assistance et services-conseils au déploiement des composants technologiques; • Intégration de la solution technique à la solution fonctionnelle; • Préparation et présentation des états d'avancement; • Encadrement des activités d'entretien et d'évolution de la solution.
5	5	☐	☐	N/A	D : 10-2010 F : 11-2015 Bureau de révision pour différents mandats		Architecture SAP Netweaver, Business Suites, Hana, Cloud	N/A	Titre : **Révisions d'architectures SAP/Divers** Nature des interventions réalisées : • Contrôle de la qualité des architectures technologiques; • Conseils sur la mise en œuvre de l'architecture de SAP; • Propositions d'amélioration; • Élaboration de l'architecture pour l'infrastructure technologique • Intégration de la solution technique à la solution fonctionnelle; • Préparation et présentation des états d'avancement; • Encadrement des activités d'entretien et d'évolution de la solution.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Martin Barbeau			**Principal ☒ Relève ☐**		
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Cascades Inc	Martin Gauthier	Directeur CEE Technologie	Martin_gauthier@cascades.com	819 363-6167 (T)
2	Hydro Québec	Louise Bergeron	Directrice Intégration	bergeron.louise@hydro.qc.ca	514 397-3939 (T)
3	Metro Inc	Michel Saindon	Directeur Infrastructure	msaindon@metro.ca	450 662-3320 (T)
4	Département de la Défense Nationale	Carm Germano	Basis Team Lead	Non disponible	613 947-8761 (T)
5	Divers clients d'IBM Canada	Non applicable	Non applicable	Non applicable	Non applicable

Conseiller proposé : Martin Barbeau	**Principal ☒ Relève ☐**
Fonction/Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Concepteur d'architecture des solutions SAP HEC sur le cloud IBM/IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 – Grille d'évaluation du « team lead » en architecture et ingénierie

Conseiller proposé : M. Martin Barbeau **Principal ☒** **Relève ☐**

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de « team lead » »

Conseiller proposé : Martin Barbeau	**Principal ☒** **Relève ☐**
Rubriques	**N° *des mandats/Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en architecture TI pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins un (1) mandat majeur dans la mise en œuvre de la solution de la suite progiciels de gestion intégrés proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de « team lead »)**
	1, 2, 3
	Autre information pertinente
	M Barbeau a agi à titre de « team lead » d'une équipe en architecture TI pendant une période de quatre-vingt-seize (96) mois dans trois (3) mandats majeurs dans la mise en œuvre de la solution de la suite progiciels de gestion intégrés proposée, soit la suite SAP.
Il a élaboré et mis en œuvre au moins deux (2) architectures globales TI d'une solution PGI et de progiciels tierces.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de « team lead »)**
	1, 2
	Autre information pertinente
	M. Barbeau a élaboré et mis en œuvre deux (2) architectures globales TI d'une solution PGI (à savoir SAP, la solution PGI proposée par l'alliance) et de progiciels tierces, au cours des mandats décrits ci-dessus.
Il a réalisé au moins un (1) mandat à titre d'architecte technologique nécessitant une intégration à un écosystème d'envergure semblable à celui de la Société.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de « team lead »)**
	1, 2, 3
	Autre information pertinente
	M. Barbeau a réalisé au trois (3) mandat à titre d'architecte technologique nécessitant une intégration à un écosystème d'envergure semblable à celui de la Société, soit au cours des mandats 1, 2 et 3 décrits ci-dessus.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Martin Barbeau	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques	**N° *des mandats/Autre information pertinente***
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la réalisation de l'architecture technologique.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de » team lead » »)**
	1, 2, 3
	Autre information pertinente
	M. Barbeau a utilisé les méthodologies SAP Ascendant et SAP ASAP préconisées par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la réalisation de l'architecture. Et ceux notamment au cours des trois mandats décrits ci-dessus.

Conseiller proposé : Martin Barbeau	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques (bonification)	**N° *des mandats/Autre information pertinente***
Il a élaboré et mis en œuvre au moins une (1) infrastructure supportant la solution (suite progiciels de gestion intégrés et de progiciels tierces).	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de « team lead » »)**
	1, 2, 3, 4
	Autre information pertinente
	M. Barbeau a élaboré et mis en œuvre pas moins de quatre (4) infrastructures supportant la solution SAP proposée par l'Alliance (suite progiciels de gestion intégrés et de progiciels tierces) au cours des quatre mandats décrits ci-dessus.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration technologique (architecture et ingénierie)

Conseiller proposé : M. Robert Rafuse **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :**
Certification IT Architect avec mention (Open Group);
Certification Senior Executive IT Architect (IBM

Domaines d'intégration technologique

Architecture et ingénierie ☒ **Solution opérationnelle** ☐ **Solution informationnelle** ☐
Conversion, amélioration et acquisition de données ☐ **Infrastructure et exploitation** ☒

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : Vingt (20) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☐ Gestion du changement	Années d'expérience :
☐ Formation	Années d'expérience :	☐ Assistance à la gestion/ Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration technologique :
M. Rafuse possède plus de trente-cinq (35) années d'expérience en informatique dont plus de vingt (20) années d'expérience en Intégration et Assurance qualité d'une solution informationnelle et plus de dix (10) années à titre de « team lead » dans des équipes en intégration technologique, architecture et planification stratégique. Ses domaines d'expertise sont concentrés en stratégie informatique et Architecture TI, en plus de conseiller expert pour les organisations afin d'aligner leurs actifs et de l'organisation avec leur stratégie d'entreprise. Son rôle va de conseil aux CIOs sur la stratégie informatique, à développer des solutions informatiques d'architecture pour des projets complexes. Il est intervenu à titre de « team lead » en intégration technologique lors des projets suivants :

1- Transformation du modèle opérationnel des TI/Groupe Aldo
Ce projet d'élaboration d'une nouvelle stratégie pour le modèle opérationnel des TI avait pour but de valider les transformer requises au niveau des services TI pour permettre une optimisation des coûts d'exploitation. L'équipe mixte IBM/ALDO se concentrait sur quatre champs de travail parallèles : les applications et les données, l'infrastructure, la transformation du service et l'analyse financière. Des stratégies pour la consolidation, l'intégration, la mise à jour et le remplacement de 55 applications essentielles d'ALDO et de 198 plateformes VM ont été mises sur pied afin d'incorporer des composantes internes, SaaS et du nuage dans un délai de cinq ans. Le modèle opérationnel a influencé les éléments du modèle opérationnel TI d'IBM pour définir des améliorations systématiques pour 13 aires d'opérations des TI. Le modèle financier, aligné et synchronisé avec le processus de budget d'ALDO, inclut les coûts d'exploitation et de développement ainsi que les bénéfices prévus, afin de développer une projection de cinq ans au sujet du plan actuel de feuille de route, et a été présenté aux dirigeants d'ALDO en pourcentage des ventes d'ALDO.
M. Rafuse a agi comme « team lead » en intégration technologique et conseiller stratégique au CIO et au COO. L'équipe a œuvré selon quatre axes de travail en parallèles : applications et données, infrastructure, services TI, et analyse financière. Il était aussi responsable de la stratégie de consolidation et d'intégration des 55 applications pré existantes à rehausser ou à remplacer ainsi que des 198 plateformes qui ont été développées pour incorporer des solutions d'hébergement soit sur site, soit en mode infonuagique, ou bien encore selon un mode SaaS. Le modèle financier a incorporé les coûts « OPEX » et « CAPEX » ainsi que les bénéfices projetés pour développer une feuille de route TI sur 5 ans.

2- Nuage d'entreprise - Stratégie SaaS/Cascades
Ce projet a consisté à développer une stratégie infonuagique au niveau entreprise pour les applications et infrastructures de Cascades au niveau du Canada et des États-Unis. L'exercice a spécifiquement porté sur l'architecture cible et la stratégie de migration requise pour des applications SAP complexes. Les livrables ont adressé non seulement les aspects applicatifs et technologiques, mais aussi les bénéfices projetés pour

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

développer une feuille de route TI sur 5 ans, apportant une justification financière au projet.
M. Rafuse est intervenu à titre de « team lead » du projet et spécialiste en architecture technologique et en architecture d'entreprise. Suite à l'implantation, il a travaillé comme conseiller pour supporter Cascades pour finaliser la planification et la mise-en-œuvre. Il était responsable d'une équipe de trois (3) personnes qui ont fait la stratégie pour les applications et infrastructure.

3- Encadrement d'architecture d'entreprise et gouvernance/Desjardins

Ce projet d'architecture d'entreprise, avec une équipe Mixte IBM/Desjardins, avait pour but de développer et raffiner la structure logicielle de l'architecture d'entreprise et la structure de gouvernance. La structure logicielle était le TOGAF, avec certaines modifications afin de respecter les exigences spécifiques de Desjardins. Les tâches comprenaient notamment : L'intégration de plusieurs modèles de cadre d'architecture dans plusieurs services et unités opérationnelles. La mise sur pied de matériel éducatif et de communication et l'élaboration de formation pour des auditoires d'architectes et d'autres corps de métiers. L'alignement de la stratégie et de l'encadrement avec les nouveaux centres d'expertise ainsi qu'avec ceux déjà en place (par exemple : ECM, SOA, etc.) afin d'assurer une constance dans tous les projets et dans toutes les unités opérationnelles. Et enfin, l'adaptation d'un modèle d'architecture d'entreprise éprouvé inspiré des procédés de gouvernances d'IBM pour la gestion de la vitalité, des communications, de la conformité et des exceptions.
À titre de « team lead » en architecture d'entreprise, M. Rafuse a notamment été responsable de la consolidation et de l'intégration des multiples modèles de cadre de références au niveau des différentes unités d'affaires de Desjardins. Son équipe était responsable de l'alignement de la stratégie et des cadres de références entre le Groupe AE et les Centres d'expertise existants (ex. : Gestion documentaire, Collaboration, SOA, etc.) pour assurer une approche consistante à travers les projets et les unités d'affaires.

4- Feuille de route TI/Transat A.T. Inc.

Le projet de feuille de route opérationnelle détaillée des TI avait pour but de faciliter l'initiative de transformation opérationnelle stratégique. Le projet se déroulait autant au Canada qu'en Europe et ciblait toutes les unités opérationnelles de Transat. La portée du projet comprenait l'adaptation d'un modèle de participation de cadre de méthode unifié (UMF) d'IBM afin de créer une méthode de feuille de route TI intégrée pour le projet, et l'élaboration des pré requis essentiels pour en vue d'établir l'architecture d'entreprise cible.
À titre de « Team Lead » architecture/ingénierie en collaboration avec une ressource interne de Transat AT, M. Rafuse a notamment été responsable de la coordination de vingt (20) ressources de son équipe pour la durée du projet. M. Rafuse était responsable de l'animation d'ateliers pour clarifier et établir les priorités des exigences de l'entreprise avec les membres de la direction des unités opérationnelles en Europe et au Canada. Il a collaboré avec le directeur de l'architecture d'entreprise de Transat AT pour établir une stratégie d'architecture essentielle. Dispensé l'encadrement et les recommandations requis pour l'équipes chargée des activités et celle de la gestion du changement en vue d'harmoniser et d'intégrer les activités. Tous ces travaux ont été réalisés en étroite collaboration avec le bureau de gestion, dans le but d'établir une étude de cas complète.
Le développement et la présentation des résultats et des recommandations finales en collaboration avec l'équipe principale.

5- Plan stratégique des T.I./Hydro Québec

Dans le cadre de ce projet, Hydro-Québec – Technologie, a décidé de mettre en place une équipe multidisciplinaire ayant pour mission de développer une stratégie d'architecture des TI d'entreprise et une stratégie de transition visant à soutenir le plan d'affaires sur cinq ans de l'organisation. Les travaux portaient notamment sur l'harmonisation de l'architecture des TI de l'entreprise avec un ensemble de points clés de l'organisation en vue de relier des décisions critiques en matière de TI avec les principales capacités de l'organisation. À cela s'ajoutait, l'analyse quantitative des métadonnées architecturales visant à identifier les problèmes et les goulots d'étranglement des TI. Les données comprenaient plus de 1 000 systèmes et 1 800 interfaces; le développement d'un modèle actuel d'architecture de l'entreprise soutenu par des métadonnées complètes et l'identification et la modélisation de 18 modèles d'architecture réutilisables pour 85 des principales applications d'Hydro-Québec. Les modèles couvraient les capacités critiques des TI telles que la consolidation, l'intégration et le déploiement de l'application.
La gestion du perfectionnement et du consensus sur les positions de l'organisation sur 12 matières fondamentales portant sur l'architecture de l'entreprise, allant du système SAP, de Portal, d'ECM et de la Collaboration à la stratégie relative à l'AOS, la gestion des actifs d'entreprise et la gestion des données de référence.
L'application des modèles d'architecture à la stratégie d'Hydro-Québec relative à l'architecture des TI cible, dans le but de simplifier, consolider et normaliser le portefeuille des TI d'entreprise d'Hydro-Québec et de créer un modèle d'architecture des TI cible.
À titre de « Team lead » en architecture et en ingénierie, M. Rafuse dirigeait une équipe multidisciplinaire de 10 personnes dont la mission était d'élaborer une stratégie d'entreprise TI. Il était responsable de l'identification des forces, des faiblesses, des risques et des opportunités du plan stratégique des TI, qui était en place à l'époque. Il a effectué une analyse quantitative des métadonnées architecturales qui comprenaient plus de 1 000 systèmes et 1 800 interfaces. Son équipe a élaboré la stratégie technique de 12 domaines fondamentaux au sein de l'architecture d'entreprise allant de SAP, Portail, ECM, et l'instance de collaboration et de la stratégie de version pour SOA, Enterprise Asset Management, et la stratégie de gestion des données de référence.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Robert Rafuse						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration technologique (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
1	1	☐	☐	19 M$	D : 11-2014 F : 02-2015	4 mois	RETEK en migration vers SAP FMS	Projet : 10 a-p. I.T. : 4 a-p.	Titre : **Transformation du modèle opérationnel des TI/Groupe Aldo** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de l'architecture technologique de la solution; • Élaboration d'architecture et ingénierie pour l'infrastructure technologique; • Élaboration de l'architecture globale de la solution BI et soutien aux développeurs; • Production d'avis techniques; • Conception des architectures technologiques spécifiques aux composants additionnels; • Proposition de paramétrage des composants technologiques pour assurer la disponibilité et la performance des services d'affaires; • Assistance et services-conseils au déploiement; • Proposition d'un plan global d'évolution; • Intégration de la solution technique à la solution fonctionnelle; • Proposition d'approches d'encadrement des activités d'entretien et d'évolution de la solution.
2	2	☐	☐	8 M$	D : 01-2014 F : 05-2015	6 mois	SAP HANA, HEC	Projet : 6 a-p. I.T. : 5 a-p.	Titre : **Nuage d'entreprise - Stratégie SaaS/Cascades** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de l'architecture technologique de la solution; • Élaboration d'architecture et ingénierie pour l'infrastructure technologique; • Élaboration de l'architecture globale de la solution BI et soutien aux développeurs; • Production d'avis techniques; • Conception des architectures technologiques spécifiques aux composants additionnels; • Proposition de paramétrage des composants technologiques;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

									• Assistance et services-conseils au déploiement; • Proposition d'un plan global d'évolution; • Intégration de la solution technique à la solution fonctionnelle; • Proposition d'approches d'encadrement des activités d'entretien et d'évolution de la solution.
3	5	☐	☐	0,4 M$	D : 11-2011 F : 05-2012	9 mois	Appl. Bancaire (SIC), MVS	Projet : 6 a-p. I.T. : 6 a-p.	Titre : **Encadrement d'architecture d'entreprise et gouvernance/Desjardins** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de l'architecture technologique de la solution; • Élaboration d'architecture et ingénierie pour l'infrastructure technologique; • Élaboration de l'architecture globale de la solution BI et soutien aux développeurs; • Production d'avis techniques; • Conception des architectures technologiques spécifiques aux composants additionnels; • Proposition de paramétrage des composants technologiques; • Assistance et services-conseils au déploiement; • Proposition d'un plan global d'évolution; • Intégration de la solution technique à la solution fonctionnelle; • Proposition d'approches d'encadrement des activités d'entretien et d'évolution de la solution; • Développement de matériel de communication et de formation, et livraison des sessions de formation pour les architectes et non-architectes.
4	6	☐	☐	1 M$	D : 09-2010 F : 05-2011	9 mois	TravelBox	Projet : 13 a-p. I.T. : 13 a-p.	Titre : **Feuille de route TI/Transat A.T. Inc** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Mise en œuvre, configuration de 15 instances SAP (R/3 et BW). • Élaboration de l'architecture pour l'infrastructure technologique; • Conception des architectures technologiques spécifiques aux composants additionnels; • Paramétrage des composants technologiques pour assurer la disponibilité et la performance des services d'affaires; • Assistance et services-conseils au déploiement des composants technologiques;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

									• Intégration de la solution technique à la solution fonctionnelle; • Préparation et présentation des états d'avancement; • Encadrement des activités d'entretien et d'évolution de la solution.
5	7,8,9	☒	☐	Non disponible	D : 03-2009 F : 03-2010	12 mois	SAP ECC	Projet : 13 a-p. I.T. : 10 a-p.	Titre : **Plan stratégique des T.I./Hydro Québec** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Mise en œuvre, configuration de 15 instances SAP (R/3 et BW); • Élaboration de l'architecture pour l'infrastructure technologique; • Conception des architectures technologiques spécifiques aux composants additionnels; • Paramétrage des composants technologiques pour assurer la disponibilité et la performance des services d'affaires; • Assistance et services-conseils au déploiement des composants technologiques; • Intégration de la solution technique à la solution fonctionnelle; • Préparation et présentation des états d'avancement; • Encadrement des activités d'entretien et d'évolution de la solution.

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Robert Rafuse			**Principal ☐ Relève ☒**		
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Groupe Aldo	M. Lance Martel	CIO	lmartel@aldogroup.com	514 747-2536
2	Cascades	M. Martin Constant	Directeur des Services Partagés	martin_constant@norampac.com	450 461-8835
3	Desjardins	M. Robert Ouelette	CIO	n/a	514 281-7070
4	Transat A.T. Inc.	M. Michel Bellefeuille	Vice-président TI	Michel.Bellefeuille@transat.com	514 987-1616
5	Hydro Québec	Louise Bergeron	Directrice Intégration	bergeron.louise@hydro.qc.ca	514 397-3939

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Robert Rafuse	Principal ☐ Relève ☒
Fonction/Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Concepteur d'architecture des solutions SAP HEC sur le Cloud IBM/IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 – Grille d'évaluation du « team lead » en architecture et ingénierie

Conseiller proposé : M. Robert Rafuse **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »

Conseiller proposé : Robert Rafuse	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats/Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en architecture TI pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins un (1) mandat majeur dans la mise en œuvre de la solution de la suite progiciels de gestion intégrés proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 3, 4, 5
	Autre information pertinente
	M Rafuse a agi à titre de « team lead » d'une équipe en architecture TI pendant une période de quatre-vingt-seize (40) mois dans trois (5) mandats majeurs dans la mise en œuvre de la solution de la suite progiciels de gestion intégrés proposée, soit la suite SAP.
Il a élaboré et mis en œuvre au moins deux (2) architectures globales TI d'une solution PGI et de progiciels tierces.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 4
	Autre information pertinente
	M. Rafuse a élaboré et mis en œuvre trois (3) architectures globales TI d'une solution PGI (dont les mandats 1 et 2 avec SAP, la solution PGI proposée par l'alliance) et de progiciels tierces, au cours des trois mandats décrits ci-dessus.
Il a réalisé au moins un (1) mandat à titre d'architecte technologique nécessitant une intégration à un écosystème d'envergure semblable à celui de la Société.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	2, 3, 4
	Autre information pertinente
	M. Rafuse a réalisé au trois (3) mandat à titre d'architecte technologique nécessitant une intégration à un écosystème d'envergure semblable à celui de la Société, soit au cours des mandats 1, 2 et 3 décrits ci-dessus.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la réalisation de l'architecture	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 3, 4
	Autre information pertinente
	M. Rafuse a utilisé les méthodologies SAP Ascendant et SAP ASAP préconisées par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Robert Rafuse	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats/Autre information pertinente***
technologique.	présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la réalisation de l'architecture. Et ceux notamment au cours des quatre mandats décrits ci-dessus.

Conseiller proposé : Robert Rafuse	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	**N° *des mandats/Autre information pertinente***
Il a élaboré et mis en œuvre au moins une (1) infrastructure supportant la solution (suite progiciels de gestion intégrés et de progiciels tierces).	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 4
	Autre information pertinente
	M. Rafuse a élaboré et mis en œuvre pas moins de trois (3) infrastructures supportant la solution SAP proposée par l'Alliance (intégration de la suite progicielle de gestion intégrés et de progiciels tierces) au cours des trois (4) mandats décrits ci-dessus.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration technologique (architecture et ingénierie)

Conseiller proposé : M. Charles Wardlaw **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :**
Certification Project Implementation Methodology - Ascendant SAP Methodology

Domaines d'intégration technologique

Architecture et ingénierie ☒	**Solution opérationnelle** ☐	**Solution informationnelle** ☐
Conversion, amélioration et acquisition de données ☐		**Infrastructure et exploitation** ☒

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : Trente-neuf (39) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☐ Gestion du changement	Années d'expérience :
☐ Formation	Années d'expérience :	☐ Assistance à la gestion/ Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration technologique :
M. Wardlaw possède plus de trente-neuf (39) années d'expérience en intégration technologique dont plus de vingt-un (21) années à titre de « team lead » en intégration technologique qu'il a acquises dans le cadre des projets présentés ci-après. Il possède des connaissances techniques approfondies des systèmes SAP, en particulier de l'architecture technologique, de l'installation et de la configuration de toutes les couches de l'architecture du développement d'infrastructures et de services d'assistance.

1. **Évolution de l'infrastructure technologique/Institution financière canadienne (confidentiel)**

Le client est un prêteur hypothécaire canadien qui offre des hypothèques, des cartes Visa et des produits de dépôt. Ils utilisaient la solution bancaire SAP, mais aussi d'autres applications non SAP. Dans le cadre de leur processus de renouvellement du cycle de vie de leur infrastructure, ils souhaitaient évaluer leurs options pour rationaliser le nombre de plateformes techniques utilisées par leurs applications SAP et non SAP.
En tant que « team lead » en intégration technologique, M. Wardlaw a animé des ateliers de travail auprès des clients afin de définir les besoins; a identifié et évalué les scénarios envisagés et recommandé une stratégie pour procéder aux rehaussements technologiques possibles et remplacements requis. Ont suivi, la production d'une feuille de route pour le cycle de vie de la solution. M. Wardlaw a de plus évalué l'impact potentiel de l'utilisation de l'infonuagique, notamment au niveau de SuccessFactors et de HANA (en pilote pour une analyse " sidecar "), sur le plan d'évolution de l'équipement pour les trois prochaines années.

2. **Implantation d'une solution SAP/The Beer Store**

The Beer Store distribue de la bière dans cinq provinces canadiennes et exploite 480 magasins de détail en Ontario. Le projet a consisté à mettre en œuvre une solution SAP dans les 450 points de ventes et les huit (8) entrepôts situés en Ontario et dans l'Ouest canadien, affectant plus de 5 000 utilisateurs finaux. La portée du projet comprenait l'implantation des modules SAP au niveau de la gestion des commandes « Order-to-Cash » (de la commande au paiement), ainsi que des modules Finance, EWM, Procure-to-Pay, Business Analytics, BOBJ, DBOS/Master Data Management. Les travaux d'architecture et de réalisation comprenait l'ensemble du développement, la gestion de la sécurité, la gestion du changement, la réalisation d'un site web en lien avec la solution, l'intégration à la solution des modules MIM et SCN Personas.
En tant que « team lead » en intégration technologique, M. Wardlaw était responsable de tous les aspects de la conception technique de la solution: planification de projets techniques, la sélection de la plateforme, l'aménagement paysager, la stratégie de gestion du changement, l'accès à distance pour le personnel hors site, l'intégration des appareils mobiles magasins et les centres de distribution, et autres exigences.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

3. Amélioration de la solution bancaire/Institution financière canadienne (Société d'état)

Le client, une institution financière canadienne dont le nom ne peut être divulgué a mis en place un projet d'implantation de la solution bancaire SAP (2009 à 2012), qui comprend un grand nombre de composants d'application SAP: ERP, CRM, Banking Services, Payment Engine, Bank Analyzer, BW, Portal, PI, NW CE (Composition, Environnement), etc. Le projet d'amélioration de la solution implantée, devait notamment proposer un rehaussement technologique important en raison de la désuétude des composants installés, et ce, particulièrement au niveau des modules SP et SPS. L'objectif du projet était qu'IBM prenne en charge les activités de maintenance applicatives, parallèlement aux améliorations en cours d'implantation par l'équipe du client.

En tant que « team lead » en architecture technologique, M. Wardlaw a animé des ateliers de travail auprès des clients afin de définir les besoins, identifié et évalué les scénarios envisagés et recommandé une solution pour améliorer la situation. Il a ensuite procédé à la planification détaillée des activités à réaliser en vue de la mise en production de la solution retenue.

4. Évolution de l'infrastructure technologique/CP Rail

L'entreprise est une pionnière, réalisant le premier chemin de fer transcontinental au Canada. Depuis sa création, CP rail fournit des services de transports ferroviaires intermodaux, sur un réseau desservant les principaux centres d'affaires du Canada et le Midwest des États-Unis ainsi que le Nord. CP Rail a mis en place tous les modules SAP, le but du projet était d'apporter des améliorations en réalisant différentes implantation des systèmes de rapport BI ou SAP, Tableaux de bords BW et autres. Certains de ces éléments sont accessibles via des solutions mobiles implantées durant le projet.

Ce projet visait à assurer l'évolution de l'architecture SAP implantée à la fin des années 1990 du client. Il visait également à élargir le nombre de processus d'affaires inclus dans la solution SAP.

En tant que « team lead » en intégration technologique, M. Wardlaw a fourni un service de consultation et d'avis sur la conception architecturale de la solution technologique SAP pour de nombreux segments du projet d'affaires, y compris : au niveau des processus de Finance, de suivi RH de l'embauche à la retraite (Hire-2-Retire), de gestion des commandes (de la vente potentielle à l'encaissement - Lead-to-Cash), de la gestion d'actifs d'entreprise et architecture d'entreprise des TI. Ce mandat lui a également permis d'aider les clients dans plusieurs initiatives techniques axées vers SAP, y compris : planification de migration de plateforme technologique, du déploiement d'appareils mobiles de la vente potentielle à l'encaissement (CRM ventes mobiles, CRM vue 360 degrés du client), de l'intégration axée sur les services des composants SAP vers un portail client externe non-SAP, et la mise en œuvre de SAP TM. Beaucoup de ces initiatives nécessitaient une coordination entre le client, SAP, IBM (en tant que fournisseur AMS), IBM (en tant que fournisseur externe de plateforme technique), le client (en tant que nouveau fournisseur interne de plateforme technique). Il a fourni une expertise au client sur la façon d'intégrer les mises à jour du cycle de vie du logiciel (SP/entretien SPS, EHPS, etc.) dans le cadre d'un vaste programme pluriannuel, y compris au niveau des stratégies de l'écosystème SAP et des meilleures pratiques (SAP Best Practices), des besoins en infrastructures et des structures de gouvernance.

5. Projet Leapfrog/Maple Leaf Foods

La solution SAP Business Suite du client est utilisée notamment au niveau de la vente commercial et au détail et dans ses activités de fabrication de produits à base de viande porcine et de poulet frais. Leapfrog utilise la solution Business Suite de SAP avec l'ajout d'Industry Solution (IS) pour la gestion du poids des captures (CWM), qui est activée à la fois dans SAP et EWM. Après une phase pilote initiale, le client a commencé à connaître des problèmes de performance avec les principaux composants ERP ECC et SCM-APO+EWM, après l'intégration de nouvelles unités de production et d'utilisateurs à la solution initiale. Le but du projet d'architecture portait sur le rétablissement des performances attendues.

En tant que « team lead » en architecture et intégration technologique, M. Wardlaw a été responsable de reconfigurer et optimiser les ressources pour les serveurs d'applications de production afin de résoudre les problèmes de performance du serveur d'applications pendant les périodes de pointe. Il a ensuite développé une stratégie et une feuille de route qui comprenait la conception technique et une analyse de rentabilisation pour justifier l'infrastructure supplémentaire nécessaire pour la mise en œuvre de cette stratégie.

6. One/McCain Foods

Sur une période de quatre ans, le projet One McCain a transformé l'ensemble des processus d'affaires de l'entreprise en implantant le progiciel SAP au sein de toutes les places d'affaires de McCain Foods à travers le monde. Le projet a débuté au printemps 2010 avec pour objectif corporatif de créer des processus d'affaires globaux en exploitant la solution SAP en s'appuyant sur les meilleures pratiques d'affaires en lien avec le domaine des produits de consommation et de l'industrie de l'alimentation. Le projet a permis l'implantation d'une solution SAP unique au sein de 55 usines de production dans 12 pays différents, desservant plus de 20 000 usagers. IBM était responsable de l'ensemble des étapes du projet incluant la planification, la conception, la réalisation, l'implantation et le soutien post-implantation pour l'ensemble des fonctionnalités mises en production. IBM a également fourni le soutien applicatif, opérationnel et technologique pour la solution SAP déployée incluant les modules SAP CRM, SD, MM, WM, FI-CO, FI-AA, HR, TPM, APO. Ce projet d'envergure international comprenait la définition de la stratégie d'implantation, l'évaluation des efforts pour concevoir la solution BI (business intelligence) et de la mise en production.

En tant que « team lead » en architecture, M. Wardlaw était responsable de définir la plate-forme technologique SAP requise ainsi que ses spécifications. Il travaillait avec l'équipe informatique pour identifier les

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

exigences techniques de livraison du projet (accès client, réseaux, help desk, les opérations de serveur Unix et Windows, la stratégie DR, lot et le système de surveillance, etc.). à sa charge aussi, de déterminer la bonne option pour l'intégration des dispositifs de SAP. Il a réalisé une feuille de route technologique permettant au client de mettre en œuvre une seule plate-forme évolutive, afin de pourvoir desservir un nombre d'utilisateur bien supérieur à la capacité du système à remplacer. La base de 2 000 utilisateurs initiale a été augmentée à plus de 20 000 sur plusieurs années.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Charles Wardlaw						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet/Intégration technologique (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☐	☐	5 M$	D : 08-2014 F : 01-2015	6	SAP S/4 HANA, Success Factors	Projet : 4 a-p. Domaine : 1 a-p.	Titre : **Évolution de l'infrastructure technologique/Institution financière canadienne (confidentiel)** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de l'architecture technologique de la solution; • Élaboration d'architecture et ingénierie pour l'infrastructure technologique; • Production d'avis techniques; • Proposition de paramétrage des composants technologiques pour assurer la disponibilité et la performance des services d'affaires; • Assistance au déploiement des composants technologiques; • Proposition d'un plan global d'évolution; • Intégration de la solution technique à la solution fonctionnelle en travaillant avec l'équipe Intégration & Assurance qualité; • Proposition d'approches d'encadrement des activités d'entretien et d'évolution de la solution.
2	2	☐	☐	20 M$	D : 04-2013 F : 07-2014	11	SAP ERP IS.Retail, SCM-EWM, SCM-F&R, PI, BW, Portal, SBO BI, SBO DS, and Solution Manager	Projet : 70 a-p. Domaine : 4 a-p.	Titre : **Implantation d'une solution SAP/The Beer Store** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de l'architecture technologique de la solution; • Élaboration d'architecture et ingénierie pour l'infrastructure technologique; • Élaboration de l'architecture globale de la solution BI et soutien aux développeurs; • Production d'avis techniques; • Proposition de paramétrage des composants technologiques pour assurer la disponibilité et la performance des services d'affaires; • Assistance au déploiement des composants technologiques; • Proposition d'un plan global d'évolution; • Intégration de la solution technique à la solution fonctionnelle

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Charles Wardlaw						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration technologique (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									en travaillant avec l'équipe Intégration & Assurance qualité; • Proposition d'approches d'encadrement des activités d'entretien et d'évolution de la solution.
3	3	☒	☐	2 M$	D : 01-2013 F : 07-2013	3	SAP ERP 6.0, CRM, Banking Services, Payment Engine, Bank Analyzer, BW, Portal, PI, NW CE	Projet : 4 a-p. Domaine : 8 a-p.	Titre : **Amélioration de la solution bancaire/Institution financière canadienne (Société d'état)** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de l'architecture technologique de la solution; • Élaboration d'architecture et ingénierie pour l'infrastructure technologique; • Élaboration de l'architecture globale de la solution BI et soutien aux développeurs; • Production d'avis techniques; • Proposition de paramétrage des composants technologiques de pour assurer la disponibilité et la performance des services d'affaires; • Assistance au déploiement des composants technologiques; • Proposition d'un plan global d'évolution; • Intégration de la solution technique à la solution fonctionnelle en travaillant avec l'équipe Intégration & Assurance qualité; • Encadrement des activités d'entretien et d'évolution de la solution.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Charles Wardlaw						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet/Intégration technologique (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
4	4	☒	☐	150 M$	D : 04-2011 F : 10-2013	26	SAP ERP 6.0 (FI-CO,HR, EAM, OTC, CRM, mobile) SAP TM	Projet : 75 a-p. Domaine : 5 a-p.	Titre : **Évolution de l'infrastructure technologique/CP Rail** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de l'architecture technologique de la solution; • Élaboration d'architecture et ingénierie pour l'infrastructure technologique; • Élaboration de l'architecture globale de la solution BI et soutien aux développeurs; • Production d'avis techniques; • Proposition de paramétrage des composants technologiques de pour assurer la disponibilité et la performance des services d'affaires; • Assistance au déploiement des composants technologiques; • Proposition d'un plan global d'évolution; • Intégration de la solution technique à la solution fonctionnelle en travaillant avec l'équipe Intégration & Assurance qualité; • Encadrement des activités d'entretien et d'évolution de la solution.
5	5	☐	☐	220 M$	D : 10-2010 F : 03-2011	5	SAP ECC : SD, MM, PP, QM, PM, FI, CO, TPM, SCM, BI, SRM, MII	Projet : 25 a-p. Domaine : 3 a-p.	Titre : **Projet LeapFrog/Maple Leaf Foods** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de l'architecture technologique de la solution; • Élaboration d'architecture et ingénierie pour l'infrastructure technologique; • Élaboration de l'architecture globale de la solution BI et soutien aux développeurs; • Production d'avis techniques; • Proposition de paramétrage des composants technologiques de pour assurer la disponibilité et la performance des services d'affaires;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Charles Wardlaw						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration technologique (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Assistance au déploiement des composants technologiques; • Proposition d'un plan global d'évolution; • Intégration de la solution technique à la solution fonctionnelle en travaillant avec l'équipe Intégration & Assurance qualité; • Encadrement des activités d'entretien et d'évolution de la solution.
6	6	☐	☐	210M$	D : 04-2010 F :11-2010	7	SAP CRM, SD, MM, WM, FI-CO, FI-AA, HR, TPM, APO	Projet : 120 a-p. Domaine : 15 a-p.	Titre : **Projet One/McCain Foods** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de l'architecture technologique de la solution; • Élaboration d'architecture et ingénierie pour l'infrastructure technologique; • Élaboration de l'architecture globale de la solution BI et soutien aux développeurs; • Production d'avis techniques; • Proposition de paramétrage des composants technologiques de pour assurer la disponibilité et la performance des services d'affaires; • Assistance au déploiement des composants technologiques; • Proposition d'un plan global d'évolution; • Intégration de la solution technique à la solution fonctionnelle en travaillant avec l'équipe Intégration & Assurance qualité; • Encadrement des activités d'entretien et d'évolution de la solution.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Charles Wardlaw		**Principal ☐ Relève ☒**			
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Client Confidentiel	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible
2	The Beer Store	Stephanie Porter	Associate Partner, IBM	porters@ca.ibm.com	416 478 6304, poste 86304 (T)
3	Client Confidentiel	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible
4	CP Rail	David Nguyen	BW Lead	David_Nguyen@cpr.ca	Non disponible
5	Maple Leaf Foods	Michael Gilbert	Partner, IBM	michael.b.gilbert@ca.ibm.com	416 478 9221 (T)
6	McCain Foods	Michael Gilbert	Partner, IBM	michael.b.gilbert@ca.ibm.com	416 478 9221 (T)

Conseiller proposé : Charles Wardlaw	**Principal ☐ Relève ☒**
Fonction/Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Concepteur d'architecture des solutions SAP HEC sur le Cloud IBM/IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 – Grille d'évaluation du « team lead » en architecture et ingénierie

Conseiller proposé : M. Charles Wardlaw **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »

Conseiller proposé : Charles Wardlaw	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats/Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en architecture TI pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins un (1) mandat majeur dans la mise en œuvre de la solution de la suite progiciels de gestion intégrés proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4, 5, 6 **Autre information pertinente** M. Wardlaw a agi à titre de « team lead » d'une équipe en architecture TI pendant une période de cinquante-huit (58) mois dans six (6) mandats majeurs dans la mise en œuvre de la solution de la suite progiciels de gestion intégrés proposée.
Il a élaboré et mis en œuvre au moins deux (2) architectures globales TI d'une solution PGI et de progiciels tierces.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 3, 4, 5, 6 **Autre information pertinente** M. Wardlaw a élaboré et mis en œuvre quatre (4) architectures globales TI d'une solution PGI (tous avec SAP, la solution PGI proposée par l'alliance) et de progiciels tierces, au cours des quatre (4) mandats décrits ci-dessus.
Il a réalisé au moins un (1) mandat à titre d'architecte technologique nécessitant une intégration à un écosystème d'envergure semblable à celui de la Société.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 3, 4, 5, 6 **Autre information pertinente** M. Wardlaw a réalisé cinq (5) mandats à titre d'architecte technologique nécessitant une intégration à un écosystème d'envergure semblable à celui de la Société.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Charles Wardlaw	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats/Autre information pertinente***
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la réalisation de l'architecture technologique.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	2, 3, 4, 5, 6
	Autre information pertinente
	M. Wardlaw a utilisé les méthodologies SAP Ascendant et SAP ASAP préconisées par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la réalisation de l'architecture. Et ceux notamment au cours des cinq (5) mandats décrits ci-dessus.

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les **N°** des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »

Conseiller proposé : Charles Wardlaw	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	**N° *des mandats/Autre information pertinente***
Il a élaboré et mis en œuvre au moins une (1) infrastructure supportant la solution (suite progiciels de gestion intégrés et de progiciels tierces).	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 3, 4, 5, 6
	Autre information pertinente
	M. Wardlaw a élaboré et mis en œuvre pas moins de six (6) infrastructures supportant la solution SAP proposée par l'Alliance (intégration de la suite progicielle de gestion intégrés et de progiciels tierces) au cours de chacun des mandats décrits ci-dessus.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.3 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration technologique (conception, réalisation et évolution de la solution opérationnelle)

Conseiller proposé : M. Alvaro Jimenez **Principal** ☒ **Relève** ☐ **Certifications obtenues :**
ABAP (programmeur-développeur) 4.0 Certification SAP

Domaines d'intégration technologique **Architecture et ingénierie** ☐ **Solution opérationnelle** ☒ **Solution informationnelle** ☐
Conversion, amélioration et acquisition de données ☐ **Infrastructure et exploitation** ☐

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : Vingt (20) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☐ Gestion du changement	Années d'expérience :
☐ Formation	Années d'expérience :	☒ Assistance à la gestion/ Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : Dix (10) ans
		☐ Autre__	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration technologique :
M. Jimenez possède plus de vingt (20) ans d'expérience en intégration technologique, dont six (6) années à titre de « team lead » acquises lors des projets présentés ci-après. Il possède une excellente connaissance des modules de fabrication et de distribution des systèmes de gestion intégrés (ERP), de même qu'une grande connaissance de SAP R/3, des technologies SAP NetWeaver, d'ABAP Development Workbench, des interfaces et des conversions ainsi que de SAP Business Suite et Warehouse.

1- Implantation de SAP/Cascades

Ce projet majeur produit un important changement dans les processus d'affaires et de transformation avec la mise en œuvre de SAP à travers l'organisation de l'entreprise, au Canada et aux États-Unis. Un des objectifs majeurs étant de migrer plus de 75 usines équipées avec d'anciens systèmes vers SAP sur plusieurs années. Un autre objectif est l'intégration et la normalisation des multiples axes de travail au sein de Cascades (RH, Finance, Supply Chain) et la mise en œuvre d'une organisation de services partagés pour gérer les trois (3) axes principaux de travail. Après l'élaboration d'une solution d'un prototype adapté au *Moulin de papier*, Cascades décide de procéder à un déploiement global avec une approche déploiement de la solution pour toutes les usines. Les phases de projet, consistent à déployer la solution au sein des six (6) à huit (8) usines, soit trois (3) mises en production par an. Le projet comprend de plus la mise en place de solutions mobiles.

En tant que « team lead » pour l'équipe de déploiement et pour celle de développement TI, M. Jimenez a géré une équipe entre quinze (15) et cinquante (50) personnes suivant les montées en charge du projet, qui ont notamment été responsable de la réalisation des améliorations et du développement des objets de conversion pour chacune des usines lors de leur migration vers SAP. Il utilisait le courrier d'intégration.

2- Transition du support BI/Cascades

Ce projet a consisté à la fusion de quatre applications – résidant dans un environnent BW3.5 – dans une solution BI 7.0 existante. Une contribution technique intense dans les environnements BI on assuré le succès de cette intégration. Cette fusion a été réalisée suivant un échéancier très serré en utilisant des techniques innovatrices et les accélérateurs requis, pour l'indentification des objets en conflit ainsi que la résolution d'enjeux. Les travaux réalisés portaient sur le développement, l'amélioration et l'entretien des objets BI. Le projet a notamment permis de procéder à l'amélioration de processus, au chargement de données et à l'automatisation de processus BI, y compris la distribution de rapports. Le projet comprend de plus la mise en place de solutions mobiles.

M. Jimenez a travaillé comme « Team Lead » pour la gestion des ressources BI responsables de la réalisation du développement et tests ainsi que du déploiement et du support de la solution livrée. Il a géré directement entre cinq (5) et quinze (15) ressources responsables pour la solution BI lors de l'intégration de la solution SAP. Il était responsable de la mise en place des éléments de courrier d'intégration.

3- Évolution de l'infrastructure technologique /CP Rail

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

L'entreprise est une pionnière, réalisant le premier chemin de fer transcontinental au Canada. Depuis sa création, CP rail fournit des services de transports ferroviaires intermodaux, sur un réseau desservant les principaux centres d'affaires du Canada et le Midwest des États-Unis ainsi que le Nord. CP Rail a mis en place tous les modules SAP, le but du projet était d'apporter des améliorations en réalisant différentes implantation des systèmes de rapport BI ou SAP, tableaux de bords BW et autres. Certains de ces éléments sont accessibles via des solutions mobiles implantées durant le projet.
M. Jeminez a travaillé en tant que « team lead » auprès d'une équipe de quinze (15) personnes réalisant le développement de la solution. Dans son rôle de « Team Lead », il devait aussi s'assurer de la qualité de la documentation technique ainsi que des bonnes pratiques de développement prescrit par SAP.

4- Bombardier Aéronautique

L'entreprise est un chef de file mondial dans la conception, la prestation et la fabrication de produits et services aéronautiques novateurs destinés aux marchés de l'aviation d'affaires, régionale et amphibie. Le projet portait sur l'implantation de la solution SAP dans les différentes unités d'affaires de l'entreprise. En effet cette initiative de transformation à l'échelle de l'entreprise était supportée par le déploiement des composants BI de SAP. Il inclut la livraison d'une nouvelle infrastructure intégrée pour les applications afin de prendre en charge les améliorations souhaitées en matière de processus commerciaux pour la fabrication au cours de phases ultérieures.
Principales contributions : participé à l'implantation de la fonctionnalité des Schedule de livraison de commandes d'achats, développement de multiples reports KPI, amélioration de performance de certains développements, développement d'améliorations pour le processus de la gestion des matériaux ainsi que l'amélioration du processus de service aéronautiques de maintenance. version SAP 4.7 (entreprise) avec les modules SD, MM, PM, SM, PS, FI/CO, PP.
M. Jimenez a agi en tant que Team Lead de l'équipe du développement d'environ trois (3) à cinq (5) personnes, selon le besoin. Il était responsable du design jusqu'à la mise en production des éléments de développement WRICEF (workflow, rapport, conversion, amélioration, formulaire).

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration technologique (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Alvaro Jimenez						**Principal ☒ Relève ☐**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet/Intégration technologique (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☐	☐	30 M$	D : 01-2015 F : à ce jour	15	SAP SCM, BI, Hanna, Data Services, Vixtex, Aicomp, FICO, MM.PP, MM.FI, PPWM, Cloud, SAP PI/PO	Projet : 789 a-p. Domaine : 260 a-p.	Titre : **Implantation de SAP/Cascades** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Paramétrage des composants techniques assurant l'intégration; • Développement des composantes fonctionnelles non disponibles dans la solution (écarts); • Réalisation (spécifications, développement et essais unitaires) des solutions de mobilité; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Mise en production et de soutien post implantation.
2	2	☐	☐	5 M$	D : 04-2011 F : 12-2014	44	SAP SCM, BI, Hanna, Data Services, Vixtex, Aicomp, FICO, MM.PP, MM.FI, PPWM, Cloud SAP PI/PO	Projet : 789 a-p. Domaine : 260 a-p.	Titre : **Transition du support BI/Cascades** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Paramétrage des composants techniques assurant l'intégration; • Développement des composantes fonctionnelles non disponibles dans la solution (écarts); • Réalisation (spécifications, développement et essais unitaires) des solutions de mobilité; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Mise en production et de soutien post implantation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Alvaro Jimenez						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration technologique (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
3	3 &6	☐	☐	8 M$	D : 01-2010 F : 04-2011 et D : 06-2007 F : 07-2009	14 & 13	SAP BI 7.0	Projet : 40 a-p. Domaine : 20 a-p.	Titre : **CP Rail** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Paramétrage des composants techniques assurant l'intégration; • Développement des composantes fonctionnelles non disponibles dans la solution (écarts); • Réalisation (spécifications, développement et essais unitaires); • Élaboration de la documentation technique; • Mise en production et soutien post implantation; • Encadrement et formation des ressources internes pour la réalisation des tableaux de bord et des rapports; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien post implantation.
4	8	☐	☐	12 M$	D : 12-2004 F : 05-2007	24	SAP BI 7.0	Projet : 40 a-p. Domaine : 20 a-p.	Titre : **Bombardier Aéronautique** Nature des interventions : • Réalisation (paramétrage ou développement) des composants techniques assurant l'intégration; • Réalisation (développement) des composantes fonctionnelles non disponibles dans la solution (écarts); • Réalisation (spécifications, développement et essais unitaires) des solutions de mobilité; • Paramétrage des composants techniques de la solution; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration des composants de la fenêtre de production; • Élaboration de la documentation technique;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Alvaro Jimenez						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration technologique (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et des activités de soutien postimplantation pour la période de rodage

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Alvaro Jimenez			Principal ☒ Relève ☐		
N° mandat	Nom de l'entreprise /organisme	Nom de la personne contact	Titre	Adresse courriel	N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)
1	Cascades	Martin Gautier	COE SAP technology	Martin.gauthier @cascades.com	819 740-3436
2		Eric Mayrand		Eric.Mayrand @cascades.com	
3	CP Rail	David Nguyen	BW Lead	David_Nguyen@cpr.ca	403 319 7513
4	Bombardier	Brigitte Bracken	IBM Project executive	brigitte.o.bracken@ca.ibm.com	514 964-2969

Conseiller proposé : Alvaro Jimenez	Principal ☒ Relève ☐
Fonction/Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseiller développeur d'application spécialisée SAP - Services d'affaires mondiaux/IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille d'évaluation du « team lead » en conception, réalisation et évolution de la solution opérationnelle

Conseiller proposé : Alvaro Jimenez **Principal ☒** **Relève ☐**

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »

Conseiller proposé : Alvaro Jimenez	**Principal ☒** **Relève ☐**
Rubriques	**N° *des mandats/Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en conception, réalisation et évolution de solution opérationnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins un (1) mandat majeur dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Jimenez a agi à titre de « team lead » d'une équipe en conception, en réalisation et en évolution de solution opérationnelle pendant une période de cent-dix (110) mois dans quatre (4) mandats majeurs, décrits ci-avant, dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée, à savoir, la solution SAP.
Il a au moins 10 ans d'expérience en développement et/ou maintenance d'application et/ou dans le cadre d'un PGI, dont 5 ans comme gestionnaire.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2 **Autre information pertinente** M. Jimenez a plus de quinze (15) ans d'expérience en développement et/ou maintenance d'application dans le cadre d'un PGI, dont six (6) ans à titre de gestionnaire (mandats 1 et 2 décrits ci-dessus).
Il a réalisé et/ou participé à au moins un (1) mandat demandant de : • développer des prestations de service Web; • développer des solutions pour intégrer des tierces parties dans la suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 4 **Autre information pertinente** M. Jimenez a réalisé et participé à trois (3) mandats demandant de : • développer des prestations de service Web; • développer des solutions pour intégrer des tierces parties dans la suite PGI.
Il a réalisé ou participé à au moins un mandat utilisant un courtier d'intégration EAI	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Alvaro Jimenez	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques	**N° *des mandats/Autre information pertinente***
(Entreprise Application Interface).	**Autre information pertinente**
	M Jimenez a réalisé ou participé à deux (2) mandats utilisant un courtier d'intégration Entreprise Application Interface (EAI). Sur les deux (2) mandats décrits ci-avant, le courtier d'intégration était SAP PI/PO
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la conception, la réalisation et l'évolution de la solution opérationnelle.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2
	Autre information pertinente
	Dans les deux (2) mandats présentés ci-avant, M. Jimenez a utilisé la méthodologie Ascendant de SAP, préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la conception, la réalisation et l'évolution de la solution opérationnelle.

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »

Conseiller proposé : Alvaro Jimenez	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques (bonification)	**N° *des mandats/Autre information pertinente***
Il a élaboré et mis en œuvre au moins un (1) programme de développement de solution mobile.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 3, 4
	Autre information pertinente
	Dans chacun des quatre (4) mandats décrits ci-dessus, M. Jeminez a élaboré et mis en œuvre des programmes de développement de solution mobile.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.3 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration technologique (conception, réalisation et évolution de la solution opérationnelle)

Conseiller proposé : M. Daniel Fontaine **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :**

Domaines d'intégration technologique	**Architecture et ingénierie** ☐	**Solution opérationnelle** ☒		**Solution informationnelle**	☐
	Conversion, amélioration et acquisition de données ☐			**Infrastructure et exploitation**	☐

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : Quatorze (14) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☐ Gestion du changement	Années d'expérience :
☐ Formation	Années d'expérience :	☐ Assistance à la gestion/ Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre__	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration technologique :

M. Fontaine possède plus de quatorze (14) années d'expérience, notamment au plan de la gestion de l'intégration technologique avec les modules de SAP, incluant : ABAP, GuiXT, Securité, WF, EDI, RF, MM, SD, FI-CO, PS, WM, QM, PP, BCA, TR,TM, AFS, HR,CRM, Portal, Basis, surveillance système, Adobe Forms, Smart Forms, SAP Script, IDoc. Il a notamment participé aux projets suivants.

1 –Fibres/Cascades

Ce projet majeur s'accompagne d'un important changement dans les processus d'affaires et de transformation avec la mise en œuvre de SAP à travers l'organisation de l'entreprise, au Canada et aux États-Unis. Un des objectifs majeurs étant de migrer plus de 75 usines équipées avec d'anciens systèmes vers SAP sur plusieurs années. Un autre objectif est l'intégration et la normalisation des multiples processus de travail au sein de Cascades (RH, Finance, Supply Chain) et la mise en œuvre d'une organisation de services partagés pour gérer les 3 principaux processus de travail. Après l'élaboration d'une solution au niveau d'un prototype adapté à une unité de production pilote (un moulin à papier), Cascades décide de procéder à un déploiement global avec la même approche de la solution pour toutes les usines. La phase suivante du projet, consistent à déployer la solution au sein des six (6) à huit (8) usines, soit trois (3) mises en production par an. De plus, le projet comprend la mise en place de solutions mobiles. Pour l'équipe BI (solution d'intelligence affaires), en plus de mettre la solution BI disponible à toutes les nouvelles usines déployées, différentes initiatives ont pris place pendant ces années telles que la Migration de BW sur Hana, projet de Business Object et la mise en œuvre des rapports de la COPA, rapport d'inventaire, de contrôle, d'achats, ventes et les financiers.

M. Fontaine agit en tant que « team lead » d'une équipe de cinq (5) développeurs responsables de l'analyse et de la réalisation des demandes d'entretien, d'évolution et de développement et de leur mise en production. Dans ce cadre, il analyse et évalue les efforts associés à chaque demande, priorise les demandes reçues, planifie et assure un suivi des activités à réaliser et coordonne la mise en production des améliorations.

2 - IBM Canada SAP AMS

Ce projet consiste à prendre en charge et réaliser des demandes d'entretien, d'évolution et de développement de solutions SAP pour le compte de divers clients faisant appel au centre de compétence d'IBM.

M. Fontaine agit en tant que « team lead » d'une équipe de dix (10) développeurs qui sont responsables de l'analyse et de la réalisation des demandes jusqu'à leur mise en production. Dans ce cadre, il analyse et évalue les efforts associés à chaque demande, priorise les demandes reçues, planifie et assure un suivi des activités à réaliser et coordonne la mise en production des améliorations.

3- Intégration des activités/Prinoth

PRINOTH possède la gamme de dameuses et de véhicules utilitaires sur chenilles la plus complète au monde et ce, depuis l'acquisition du fabricant canadien de véhicules utilitaires sur chenilles Camoplast qui lui a permis de diversifier son portefeuille de produits. En 2005, PRINOTH avait fait l'acquisition de la section dameuses du fabricant canadien Camoplast (anciennement Bombardier) et reprend, en 2009, le secteur

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

de véhicules utilitaires à chenilles du même constructeur. C'est à ce moment là que le besoin d'intégrer l'ensemble des activités des usines canadiennes du groupe s'est fait ressentir. La portée du projet est donc de procéder à l'intégration des activités de fabrication de véhicules industriels et alpins de Camoplast dans le système SAP de Prinoth.
M. Fontaine a été responsable de réaliser l'analyse des besoins, de développer et tester la solution, de participer à son implantation et assurer le support post implantation de plus de 300 usagers. Il a aussi été responsable d'améliorer les performances des applications préexistantes et ensuite en mode post implantation. Il a également procédé à la configuration et à l'implantation de Solution Manager et du module Project System.

4 – Entretien, évolution et développement de systèmes/Promutuel Assurances

Ce projet a consisté à réaliser les travaux d'entretien, d'évolution et de développement des systèmes utilisant notamment les modules financiers et bancaires du progiciel SAP, BCA, TR, FI et CO.
M. Fontaine a été responsable de réaliser l'analyse des besoins, de développer et tester différentes solutions et participer à leur implantation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration technologique (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Daniel Fontaine						**Principal ☐ Relève ☒**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet/Intégration technologique (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☐	☐	15 M$	D : 05-2015 F : 03-2016	11	SAP FICO, MM, LE, EWM, WM, APO, SD, BI BOBJ, Charm SAP PI/PO	Projet : 193 a-p. Domaine : 40 a-p.	Titre : **Fibre/Cascades** Nature des interventions réalisées : • Réalisation (paramétrage ou développement) des composants techniques assurant l'intégration; • Réalisation (développement) des composantes fonctionnelles non disponibles dans la solution (écarts); • Réalisation (spécifications, développement et essais unitaires) des solutions de mobilité; • Paramétrage des composants techniques de la solution; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration des composants de la fenêtre de production; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien post implantation.
2	2	☒	☐	N/A Ressource interne en support sur plusieurs projets	D : 04-2011 F : 04-2015	48	SAP ERP, FICO, MM, SD, LE, WM SAP PI/PO	Projet : 24 a-p. Domaine : 24 a-p.	Titre : **IBM Canada SAP AMS** Nature des interventions réalisées : • Réalisation (paramétrage ou développement) des composants techniques assurant l'intégration; • Réalisation (développement) des composantes fonctionnelles non disponibles dans la solution (écarts); • Réalisation (spécifications, développement et essais unitaires) des solutions de mobilité; • Paramétrage des composants techniques de la solution; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration des composants de la fenêtre de production; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Daniel Fontaine						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration technologique (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									production et de soutien post implantation.
3	3	☐	☐	Non disponible	D : 06-2009 F : 04-2011	22	SAP SD, VC, FI-GL-AR- AP, CO-CC-CE-, MM, PP, WM SAP PI/PO	Projet : 11 a-p. Domaine : 4 a-p.	Titre : **Intégration des activités/Prinoth** Nature des interventions réalisées : • Réalisation (paramétrage ou développement) des composants techniques assurant l'intégration; • Réalisation (développement) des composantes fonctionnelles non disponibles dans la solution (écarts); • Réalisation (spécifications, développement et essais unitaires) des solutions de mobilité; • Paramétrage des composants techniques de la solution; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration des composants de la fenêtre de production; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien post implantation.
4	8	☐	☒	Non disponible	D : 01-2002 F : 01-2006	48	SAP, BCA, TR, FI et CO SAP PI/PO	Projet : 16 a-p. Domaine : 8 a-p.	Titre : **Entretien, évolution et développement de systèmes/Promutuel Assurances** Nature des interventions réalisées : • Réalisation (paramétrage ou développement) des composants techniques assurant l'intégration; • Réalisation (développement) des composantes fonctionnelles non disponibles dans la solution (écarts); • Réalisation (spécifications, développement et essais unitaires) des solutions de mobilité; • Paramétrage des composants techniques de la solution; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration des composants de la fenêtre de production; • Élaboration de la documentation technique;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Daniel Fontaine						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet/Intégration technologique (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
									• Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien post implantation.

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Daniel Fontaine			Principal ☐ Relève ☒		
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Cascades	Patrick Lefebvre	Directeur de projet	patrick.lefebvre@ca.ibm.com	514 349-4594
2	IBM Canada SAP AMS	Mike McClare	Chargé de projet	mcclare@ca.ibm.com	902 721-2466
3	Prinoth	Oswald Dejaco	Vice-président Finance	Oswald.Dejaco@prinoth.com	450 776-3600
4	Promutuel Assurances	Denis Marcoux	Vice-président TI	Non disponible	1 877 668-8835

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Daniel Fontaine	**Principal** ☐ **Relève** ☒
Fonction/Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseiller senior SAP (ABAP Area Skill Leader) - Services d'affaires mondiaux/IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.3 - Grille d'évaluation du « team lead » en conception, réalisation et évolution de la solution opérationnelle

Conseiller proposé : Daniel Fontaine **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »

Conseiller proposé : Daniel Fontaine	**Principal ☐** **Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats/Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en conception, réalisation et évolution de solution opérationnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins un (1) mandat majeur dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2 **Autre information pertinente** M. Fontaine a agi à titre de « team lead » d'une équipe en conception, réalisation et évolution de solution opérationnelle pendant une période de cinquante-neuf (59) mois dans deux (2) mandats majeurs dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée, la suite SAP.
Il a au moins 10 ans d'expérience en développement et/ou maintenance d'application et/ou dans le cadre d'un PGI, dont 5 ans comme gestionnaire.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 et 4 **Autre information pertinente** M. Fontaine a onze (11) ans d'expérience en développement et maintenance d'application dans le cadre d'un PGI, dont cinq (5) ans à titre de gestionnaire (mandats 1 et 2 décrits ci-dessus).
Il a réalisé et/ou participé à au moins un (1) mandat demandant de : • développer des prestations de service Web; • développer des solutions pour intégrer des tierces parties dans la suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 2 **Autre information pertinente** M. Fontaine a réalisé et participé à un (1) mandat demandant de : • développer des prestations de service Web; • développer des solutions pour intégrer des tierces parties dans la suite PGI.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Daniel Fontaine	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats/Autre information pertinente***
Il a réalisé ou participé à au moins un mandat utilisant un courtier d'intégration EAI (Entreprise Application Interface).	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 3 et 4
	Autre information pertinente
	M. Fontaine a réalisé ou participé à quatre (4) mandats décrits ci-dessus, utilisant un courtier d'intégration EAI (Entreprise Application Interface). Dans ces mandats, le courtier d'intégration utilisé était SAP PI/PO.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la conception, la réalisation et l'évolution de la solution opérationnelle.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2
	Autre information pertinente
	Dans deux (2) mandats présentés ci-dessus, M. Fontaine a utilisé la méthodologie Ascendant de SAP, préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la conception, la réalisation et l'évolution de la solution opérationnelle.

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »

Conseiller proposé : Daniel Fontaine	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	**N° *des mandats/Autre information pertinente***
Il a élaboré et mis en œuvre au moins un (1) programme de développement de solution mobile.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 3 et 4
	Autre information pertinente
	Dans chacun des quatre (4) mandats décrits ci-dessus, M. Fontaine a élaboré et mis en œuvre des programmes de développement de solution mobile.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration technologique (conception, réalisation et évolution de la solution opérationnelle)

Conseiller proposé : M. Edwin Velez **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :**
Certification ABAP/4 Partnership Academy
Certification Business Warehouse (TABW10 and TABW20)

Domaines d'intégration technologique

Architecture et ingénierie ☐	**Solution opérationnelle** ☒	**Solution informationnelle** ☐	
Conversion, amélioration et acquisition de données ☐		**Infrastructure et exploitation** ☐	

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :	☒Intégration technologique	Années d'expérience : Dix-sept (17) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☐ Gestion du changement	Années d'expérience :
☐ Formation	Années d'expérience :	☐ Assistance à la gestion/ Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration technologique :

M. Velez possède dix-sept (17) années d'expérience en intégration technologique (conception, réalisation et évolution de la solution opérationnelle) dont près de six (6) années à titre de « Team Lead » qu'il a acquise lors de la réalisation des projets suivants.

1- Centre d'excellence SAP - Halifax Delivery Center/IBM Canada

Premier du genre au Canada, le Centre de service ultramoderne ouvert en Nouvelle-Écosse en novembre 2012 fait partie du réseau mondial de Centres de service IBM. Ces derniers mettent des services-conseils et des services de gestion des applications à la disposition des administrations publiques locales, des entreprises et des universités afin de gérer et de transformer leurs systèmes TI.

Le Centre de service IBM de la Nouvelle-Écosse se distingue en offrant une option de développement d'application et d'assistance, des tâches effectuées par des travailleurs canadiens. Les organisations qui veulent des solutions à sécurité élevée peuvent tirer parti d'un bassin constitué de talents locaux extrêmement compétents qui connaissent les systèmes SAP et d'autres systèmes TI, ainsi que les logiciels d'essai, d'analytique des affaires, SAP, Oracle et IBM.

En tant que « team lead » Solution opérationnel/ABAP, M. Velez a dirigé une équipe de douze (12) développeurs qui sont responsables de l'analyse, de la réalisation des demandes d'entretien, d'évolution et de développement et de leur mise en production. Dans ce cadre, il a analysé et évalué les efforts associés à chaque demande, priorisé les demandes reçues, planifié et assuré un suivi des activités à réaliser et coordonné la mise en production des améliorations.

2- Projet LeapFrog/Maple Leaf Foods

La solution SAP Business Suite du client est utilisée notamment sur le plan de la vente commercial et au détail et dans ses activités de fabrication de produits à base de viande porcine et de poulet frais. Leapfrog utilise la solution Business Suite de SAP avec l'ajout d'Industry Solution (IS) pour la gestion du poids des captures (CWM), qui est activée à la fois dans SAP et EWM. Après une phase pilote initiale, le client a commencé à connaître des problèmes de performance avec les principaux composants ERP ECC et SCM-APO+EWM, après l'intégration de nouvelles unités de production et d'utilisateurs à la solution initiale. Le but du projet d'architecture portait sur le rétablissement des performances attendues. La solution a été déployée dans plus de 50 usines de production et d'emballage, affectant plus de 10 000 utilisateurs finaux.

À titre de « Team Lead » ABAP, M. Velez a encadré les activités réalisées par une équipe de huit (8) développeurs du client qui sont responsables de l'analyse, de la réalisation des demandes de développement. Dans ce cadre, il a analysé et évalué les efforts associés à chaque demande, planifié et assuré un suivi des activités à réaliser. Il les a assistés dans le développement des programmes, des mises à niveau et les

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

conversions. Il a également agi à titre d'agent de liaison entre les architectes et les développeurs.

3- Rehaussement technologique/Toyota Canada

Ce projet consistait à procéder au développement des composantes requises pour répondre aux besoins personnalisés du client.

À titre de « Team Lead » développement, M. Velez a dirigé une équipe de cinq (5) développeurs lors de la mise à niveau du système. Son équipe était responsable de l'analyse des demandes et procéder aux travaux de développement requis. Dans ce cadre, il a analysé et évalué les efforts associés à chaque écart identifié, planifié et assuré un suivi des activités à réaliser.

4- RESolution/Produits forestiers Résolu

Ce projet consiste à améliorer l'ensemble des processus d'affaires via la mise en place de la solution SAP. Le client est un leader mondial dans l'industrie des produits forestiers offrant une grande variété de produits, notamment du papier journal, des papiers spéciaux, de la pâte commerciale et divers produits du bois. La société possède ou exploite 40 usines de pâtes et papiers et de produits du bois aux États-Unis, au Canada et en Corée du Sud. La compagnie exploite aussi des actifs de production d'énergie au Canada. Le remplacement de la plateforme technologique demeure un élément important pour soutenir la croissance de l'entreprise. LGS/IBM participe activement à ce programme par l'entremise de divers projets : déploiement du gabarit SAP à travers les usines, projet d'optimisation de la maintenance, mise en place d'un Centre de Tests (TCoE).

À titre de « Team Lead » conversion des données, M. Velez a été géré une équipe de sept (7) personnes responsable du développement des composantes requises pour procéder à l'extraction, à la transformation et à la migration des données. Dans ce cadre, il a planifié et assuré un suivi des activités à réaliser.

5- IBM Canada SAP AMS

Ce projet consiste à prendre en charge et réaliser des demandes d'entretien, d'évolution et de développement de solutions SAP pour le compte de diverses compagnies.

En tant que « team lead » ABAP, M. Velez a dirigé une équipe de dix (10) développeurs qui sont responsables de l'analyse, de la réalisation des demandes d'entretien, d'évolution et de développement et de leur mise en production. Dans ce cadre, il a analysé et évalué les efforts associés à chaque demande, priorisé les demandes reçues, planifié et assuré un suivi des activités à réaliser et coordonné la mise en production des améliorations.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration technologique (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Edwin Velez						**Principal ☐ Relève ☒**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet/Intégration technologique (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	5	☒	☐	10 M$	D : 02-2013 F : 07-2013	6	SAP FI, HR, SD, PM, MM, PI/PO	Projet: 15 a-p. Domaine : 15 a-p.	Titre : **Centre d'excellence SAP - Halifax Delivery Center/IBM Canada** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Paramétrage et développement des composants techniques; • Réalisation (développement) des composantes fonctionnelles non disponibles dans la solution (écarts); • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien postimplantation.
2	11	☐	☐	220 M$	D : 04-2009 F : 10-2009	7	SAP FI, CO, HR, SD, PM, MM, BW, PI/PO	Projet : 25 a-p. Domaine : 3 a-p.	Titre : **Projet LeapFrog/Maple Leaf Foods** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Paramétrage et développement des composants techniques; • Réalisation (développement) des composantes fonctionnelles non disponibles dans la solution (écarts); • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien postimplantation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Edwin Velez						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration technologique (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
3	14	☐	☐	2 M$	D : 03-2007 F : 07-2007	5	SAP GL, CO, AP, AR, AA, PM, PP, SD, MM, FI, PI/PO	Projet : 3 a-p. Domaine : 2 a-p.	Titre : **Rehaussement technologique/Toyota Canada** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Paramétrage et développement des composants techniques; • Réalisation (développement) des composantes fonctionnelles non disponibles dans la solution (écarts); • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien postimplantation.
4	1	☐	☐	40 M$	D : 07-2015 F : 03-2016	9	SAP MM, SD, FI, PS, PI/PO	Projet : 66 a-p. Domaine : 8 a-p.	Titre : **RESOlution/Produits forestiers Résolu** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Réalisation des composantes fonctionnelles; • Réalisation (spécifications, développement et essais unitaires); • Paramétrage des composants techniques de la solution; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien postimplantation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Edwin Velez						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration technologique (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
5	21	☐	☐	Non Applicable	D : 06-1997 F : 04-2001	46	SAP MM, SD, FI, PM, PS, PI/PO	Projet : 15 a-p. Domaine : 15 a-p.	Titre : **IBM Canada SAP AMS** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Paramétrage et développement des composants techniques; • Réalisation (développement) des composantes fonctionnelles non disponibles dans la solution (écarts); • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien post implantation.

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Edwin Velez			Principal ☐ Relève ☒		
N° mandat	Nom de l'entreprise /organisme	Nom de la personne contact	Titre	Adresse courriel	N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)
1	Halifax Delivery Center/IBM Canada	Giselle Robertson	Chef de la livraison SAP	giseller@ca.ibm.com	902 721-2304 (T)
2	Maple Leaf Foods	Michael Gilbert	Partner, IBM Canada	Michael.b.gilbert@ca.ibm.com	416 478-9221 (T)
3	Toyota Canada	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible
4	Produits forestiers Résolu	François Dufresne	SAP Practice Lead - Eastern, IBM Canada	Francois.dufresne@ca.ibm.com	514 964-3098 (T)
5	IBM Canada SAP AMS	Mike McClare	Directeur de projet	mcclare@ca.ibm.com	902 721-2466 (T)

Conseiller proposé : Edwin Velez	Principal ☐ Relève ☒

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Edwin Velez	**Principal** ☐ **Relève** ☒
Fonction/Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseiller senior en développement d'application PGI – Spécialiste ABAP/services d'affaires mondiaux - IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.3 – Grille d'évaluation du « team lead » en conception, réalisation et évolution de la solution opérationnelle

Conseiller proposé : M. Edwin Velez **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »

Conseiller proposé : Edwin Velez	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats/Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en conception, réalisation et évolution de solution opérationnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins un (1) mandat majeur dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 3, 4, 5
	Autre information pertinente
	M. Velez a agi à titre de « team lead » d'une équipe en conception, réalisation et évolution de solution opérationnelle pendant soixante-dix (70) mois dans cinq (5) mandats majeurs dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée.
Il a au moins 10 ans d'expérience en développement et/ou maintenance d'application et/ou dans le cadre d'un PGI, dont 5 ans comme gestionnaire.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 3, 4, 5
	Autre information pertinente
	M. Velez possède dix-sept (17) ans d'expérience en développement et maintenance d'application dans le cadre d'un PGI, dont six (6) ans comme gestionnaire (à titre de gestionnaire dans les mandats présentés ci-avant).
Il a réalisé et/ou participé à au moins un (1) mandat demandant de : • développer des prestations de service Web; • développer des solutions pour intégrer des tierces parties dans la suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 3, 4, 5
	Autre information pertinente
	M. Velez a participé à cinq (5) mandats demandant de développer des solutions pour intégrer des tierces parties dans la suite PGI.
Il a réalisé ou participé à au moins un mandat utilisant un courtier d'intégration EAI	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 3, 4, 5
	Autre information pertinente

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Edwin Velez	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats/Autre information pertinente***
(Entreprise Application Interface).	M. Velez a participé à cinq (5) mandats utilisant un courtier d'intégration EAI (Entreprise Application Interface). Dans ces mandats, le courtier d'intégration utilisé était SAP PI/PO.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la conception, la réalisation et l'évolution de la solution opérationnelle.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 3, 4, 5
	Autre information pertinente
	M. Velez a utilisé la méthodologie Ascendant préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la conception, la réalisation et l'évolution de la solution opérationnelle SAP.

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »

Conseiller proposé : Edwin Velez	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats/Autre information pertinente***
Il a élaboré et mis en œuvre au moins un (1) programme de développement de solution mobile.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	Non applicable
	Autre information pertinente
	Non applicable

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration technologique (conception, réalisation et évolution de la solution informationnelle)

Conseiller proposé : Marc Lavoie **Principal** ☒ **Relève** ☐ **Certifications obtenues :** Certification SAP BW 2.1, 3.5 et 7.3

Domaines d'intégration technologique				
	Architecture et ingénierie ☐	**Solution opérationnelle** ☐	**Solution informationnelle**	☒
	Conversion, amélioration et acquisition de données ☐		**Infrastructure et exploitation**	☐

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : Cinq (5) ans	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : Quinze (15) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☐ Gestion du changement	Années d'expérience :
☐ Formation	Années d'expérience :	☐ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration technologique :

M. Lavoie possède plus de douze (12) années d'expérience en configuration et en implantation du module BW (Intelligence d'affaire SAP) et des outils de visualisation, d'analyse de données et de rapports SAP Business Object. Il a occupé le poste de chef d'équipe (« TeamLead ») et architecte de solution informationnelle sur près d'une dizaine de projets d'implantation ou d'analyse de SAP BI et a participé à plus de quatre (4) mises en service de SAP BW incluant Business Object version 4.1 sous la version BW 7.3 dont une sur la plateforme SAP HANA 1.0. À titre de conseiller expert BI, il a régulièrement apporté son soutien sur plusieurs projets afin de régler des problèmes variés incluant l'établissement de stratégies d'implantation et de gouvernance de solutions informationnelles (Roadmap), de stratégies de mise à niveau des plateformes technologiques SAP BW BOBJ et de solutions sur des problèmes techniques complexes.

1. EIISS Phases 3 et 4 – Tableaux de bord Maintenance et consolidation EBI / Défense Nationale

Ce projet a d'abord consisté à développer un tableau de bord sur le statut des équipements de la division navale des Forces Armées Canadiennes (phase 3). Il a ensuite procédé à la consolidation des solutions d'intelligence d'affaires liées aux applications utilisées au sein des départements et organismes du client en vue de recommander les outils technologiques de SAP pour prendre en charge les processus d'intégration (ETL), de modélisation et d'analyse de données (phase 4).

En tant que « team lead » en intégration technologique de la solution BI, M. Lavoie a géré les activités d'une équipe de huit (8) personnes responsables de la conception et du déploiement des rapports d'entretien et de tableaux de bord à l'aide de SAP BW, BOBJ Data Service et des outils de présentation SAP BOBJ (rapport avec « Business Object ») utilisant des sources de données SAP et non SAP. Dans ce cadre, il a notamment été responsable d'animer des rencontres hebdomadaires avec le client et les équipes fonctionnelles; d'élaborer l'architecture de la solution et d'offrir des services-conseils relatifs au déploiement; à l'entretien et à l'évolution des composants technologiques BI. Il a également aussi participé à la révision du modèle de gouvernance de l'intelligence d'affaire et à l'évolution du Centre de compétence BI du client.

2. Business Intelligence / Lockheed Martin Canada

Ce projet consiste à implanter des tableaux de bord financiers ainsi que les rapports de statuts budgétaires avec l'aide de la suite d'outils Business Object de SAP (BOBJ). Le projet s'accompagne d'une validation de concept pour BI 7.3 et BOE 4.0 (BOBJ).

En tant que « team lead » en intégration de la solution BI, M. Lavoie a géré les activités d'une équipe de cinq (5) personnes responsables de concevoir et d'implanter un tableau de bord financier pour la haute direction; une douzaine de rapports de contrôle utilisant BW (Business Warehouse) et BOBJ (Business Object) Web Intelligence et des interfaces entrantes à SAP-ECC utilisant BOBJ Data Services pour les données

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

relatives aux feuilles de temps, les comptes à recevoir, les comptes a payer et les écritures comptables. Dans ce cadre, il a notamment été responsable d'animer des rencontres hebdomadaires avec le client et les équipes fonctionnelles; d'élaborer l'architecture de la solution et de recommander les modèles de gouvernance qui sont prérequis aux facteurs critiques de succès pour la réussite de l'implantation de la solution.

3. Business Intelligence / Cascades

Ce projet a consisté à la fusion de quatre (4) applications – résidant dans un environnent BW3.5 – dans une solution BI 7.0 existante. Une contribution technique intense dans les environnements BI a assuré le succès de cette intégration. Cette fusion a été réalisée, suivant un échéancier très serré, en utilisant des techniques innovatrices et les accélérateurs requis, pour l'indentification des objets en conflit ainsi que la résolution d'enjeux. Les travaux réalisés portaient sur le développement; l'amélioration et l'entretien des objets BI. Le projet a notamment permis de procéder à l'amélioration de processus; au chargement de données et à l'automatisation de processus BI, y compris la distribution de rapports. De plus, le projet comprend la mise en place de solutions mobiles.

En tant que « team lead » et architecte en chef de la solution BI, M. Lavoie a géré les activités d'une équipe de douze (12) personnes qui ont notamment été responsables de la réalisation d'une preuve de concept BW sur HANA; de la migration et de la conversion des requêtes Bex de SAP vers les outils d'analyse et de rapport SAP Business Object et de la mise en production de nouveaux rapports pour les nouvelles usines de conversion de fibre mises en place dans SAP ERP sur BW SAP HANA. Dans ce cadre, il est responsable de s'assurer que les projets s'intègrent avec les activités d'intégration technologique et qu'ils respectent la stratégie analytique de trois (3) ans du client.

4. DRMIS / Défense Nationale

Pendant la période s'étalant de 2007 à 2013, IBM a travaillé en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale du Canada (MDN), en tant qu'intégrateur de la suite SAP pour le système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD soit en anglais le DRMIS). Le système SIGRD/DRMIS a été implanté en plusieurs phases de projet afin de fournir une solution intégrée pour l'ensemble des unités des forces canadiennes incluant, l'armée, l'aviation et la marine. La solution a été déployée à plus de 20 000 usagers à travers le Canada et offre également le soutien aux unités impliquées dans des missions opérationnelles à travers le monde. Le projet a permis l'intégration de plus d'une centaine de processus d'affaires essentiels tels que les services d'ingénierie, la maintenance de 1ère et 2ème ligne, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des inventaires et des entrepôts, les services financiers et la gestion de projets.

En tant que « team lead » et architecte en chef de la solution BI, M. Lavoie était responsable de superviser les activités de développement et de support d'une équipe de dix (10) des membres de l'équipe BW responsables de répondre aux besoins de l'organisation. Cette phase du projet consiste à apporter des améliorations aux solutions d'intelligence d'affaires déployées et apporter des recommandations sur des sujets variés tels que le positionnement stratégique des outils de rapport basés sur la technologie SAP Netweaver 7.x, la performance des systèmes de production et la stratégie de traduction des objets utilisés en prévision de mises en production futures. En tant que « team lead » et architecte en chef de la solution BI, M. Lavoie était responsable de superviser les activités de développement et de support d'une équipe de dix (10) des membres de l'équipe BW responsables de répondre aux besoins de l'organisation. Il est notamment intervenu comme principale ressource technique pour la mise à niveau de la version Business Warehouse 7.01 vers la version 7.3 (2012).

5. Concert / Brasserie Molson-Coors

Ce projet consistait à implanter les modules de SAP ERP soit Gestion de la Production et de Qualité, les Ventes (3 modèles de ventes et distribution : Livraison en point de vente (Québec), distribution (Ontario) et consignation (Ouest Canadien)) la Distribution et Logistique ainsi que l'intégration outils de tiers parties pour la planification et la gestion de production (Agilisys), ainsi que la chaîne de production (Proficy). En parallèle à ces phases, les solutions en intelligence d'affaire BI devaient aussi être implantées.

En tant que chef d'équipe BI, M. Lavoie était responsable de la conception et de l'analyse; de la réalisation; du déploiement et du support de rapports afin de supporter les nouveaux processus d'affaires dans les différents domaines fonctionnels de la solution SAP.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration technologique (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Marc Lavoie						**Principal ☒ Relève ☐**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration technologique (années-4personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☒	☐	1 M$	D : 2014-07 F : 2016-03	18	ECC 6.0 BW 7.4 BOBJ 4.1 Data services 4.2 BOBJ 4.1	Projet : 6 a.-p. Domaine : 6 a.-p.	Titre : **EIISS Phase 3 et 4 / Défense Nationale** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Élaboration de l'architecture technologique de la solution BI; • Élaboration de l'architecture globale de la solution BI et soutien aux développeurs; • Conception des architectures technologiques spécifiques aux composants additionnels BI; • Proposition d'un plan global d'évolution BI; • Préparation et présentation des rapports de progression au client et aux équipes fonctionnelles; • Proposition d'approches d'encadrement des activités d'entretien et d'évolution de la solution BI; • Paramétrage des composants techniques; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration des composants de la fenêtre de production; • Élaboration de la documentation technique; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien post implantation pour la période de rodage; • Encadrement, formation et soutien aux ressources internes pour la réalisation des tableaux de bord et des rapports.
2	2	☐	☐	1,2 M$	D : 2013-04 F : 2014-04	13	ECC 6.0 BW 7.3 BOBJ 4.1 Data services 4.2	Projet : 4 a.-p. Domaine: 4 a.-p.	Titre : **Business Intelligence / Lockheed Martin Canada** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Élaboration de l'architecture globale de la solution BI et soutien aux développeurs;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Marc Lavoie						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration technologique (années-4personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Paramétrage des composants techniques; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration des composants de la fenêtre de production; • Élaboration de la documentation technique; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien post implantation; • Encadrement, formation et soutien aux ressources internes pour la réalisation des tableaux de bord et des rapports; • Préparation et présentation des rapports de progression au client et aux équipes fonctionnelles.
3	3	☐	☐	15 M$	D : 2012-05 F : 2013-03	11	ECC 6.0 BW 7.3 BOBJ 4.0 Data services 4.1 HANA 1.0	Projet : 789 a-p Domaine : 60 a-p.	Titre : **Business Intelligence / Cascades** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Élaboration de l'architecture globale de la solution BI et soutien aux développeurs; • Paramétrage des composants techniques; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration des composants de la fenêtre de production; • Élaboration de la documentation technique; • Participation et réalisation des activités de mise en production et des de soutien post implantation pour la période de rodage; • Encadrement, formation et soutien aux ressources internes pour la réalisation des tableaux de bord et des rapports; • Préparation et présentation des rapports de progression au client et aux équipes fonctionnelles.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Marc Lavoie						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration technologique (années-4personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
4	4	☐	☐	3.5 M$	D : 2010-10 F : 2012-05	20	ECC 6.0 BW 7.3	Projet : 20 a.-p. Domaine. : 10 a.-p.	Titre : **DRMIS / Défense Nationale** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de l'architecture technologique des composants de la solution BI; • Élaboration de l'architecture globale de la solution BI et soutien aux développeurs; • Conception des architectures technologiques spécifiques aux composants additionnels BI; • Assistance et services-conseils au déploiement des composants technologiques BI; • Proposition d'un plan global d'évolution BI; • Proposition d'approches d'encadrement des activités d'entretien et d'évolution de la solution BI; • Paramétrage des composants techniques; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien post implantation; • Encadrement, formation et soutien aux ressources internes pour la réalisation des tableaux de bord et des rapports.
5	5	☒	☐	55 M$	D : 08-2001 F : 06-2003	24	SAP ECC: FI-CO,BI, SD, SCM, LI, CIS CRM	Projet 50 a.-p. Domaine: 10 a.-p.	Titre : **Concert / Brasserie Molson-Coors** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Élaboration de l'architecture globale de la solution BI et soutien aux développeurs; • Préparation et présentation des rapports de progression lors des rencontres hebdomadaires avec le client et les équipes fonctionnelles;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Marc Lavoie						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration technologique (années-4personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Réalisation des essais unitaires et d'intégration des composants de la fenêtre de production; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais.

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Marc Lavoie			Principal ☒Relève ☐		
N° mandat	Nom de l'entreprise /organisme	Nom de la personne contact	Titre	Adresse courriel	N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)
1	Département de la défense Nationale	Shannon Mclaren Shannon McClure	Chef de projet	Shannon.j.mclaren@ca.ibm.com mshannon@ca.ibm.com	613 293-9091 613-290-4121
2	Lockheed Martin Canada	Paul Andrews Janice Menezes	Directeur TI Vice-Présidente Finance	paul.andrews@lmco.com janice.menezes@lmco.com	613 599-3270 613 599-3270
3	Cascades Papiers	François Dufresne Dominic Doré	Responsable de compte Vice-Président TI	Francois.dufresne@ca.ibm.com	514 964-3098 450-461-8600
4	DND (Département de la défense Nationale)	Nancy Desroches	Chef Intelligence d'Affaire (BI)	NANCY.DESROCHES2@forces.gc.ca	613 992-7253
5	Brasserie Molson-Coors	Serge Fortier	Maintenant CIO-Agropur	Non disponible	450 646-1010

Conseiller proposé : Marc Lavoie	Principal ☒ Relève ☐
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Consultant en intégration de solutions : SAP - Business Warehouse – IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.3 - Grille d'évaluation du « team lead » en conception, réalisation et évolution de la solution informationnelle

Conseiller proposé : Marc Lavoie **Principal ☒ Relève ☐**

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »

Conseiller proposé : Marc Lavoie	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en conception, réalisation et évolution de solution informationnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins un (1) mandat majeur dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Lavoie a agi à titre de « team lead » d'une équipe en conception, réalisation et évolution de solution informationnelle pendant une période de soixante-huit (68) mois dans quatre (4) mandats majeurs décrits ci-dessus, dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée, à savoir SAP.
Il a mis en place au moins une solution informationnelle de la suite PGI proposée à titre de spécialiste de la solution.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Lavoie a mis en place une solution informationnelle de la suite PGI proposée à titre de spécialiste de la solution dans quatre (4) mandats décrits ci-dessus. Dans chacun de ces mandats, la solution utilisée était la solution proposée, à savoir SAP.
Il a mis en place une solution informationnelle dans un contexte semblable à l'écosystème de la Société qui doit composer avec des données de différentes sources et un environnement informationnel existant.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Lavoie a mis en place une solution informationnelle dans un contexte semblable à l'écosystème de la Société qui doit composer avec des données de différentes sources et un environnement informationnel existant, dans chacun des quatre (4) mandats décrits ci-dessus.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Marc Lavoie	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a œuvré dans la mise en place d'au moins deux (2) solutions informationnelles de la conception à l'implantation.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 3, 4
	Autre information pertinente
	M. Lavoie a œuvré dans la mise en de quatre (4) solutions informationnelles de la conception à l'implantation.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la conception, la réalisation et l'évolution de solution informationnelle.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 3, 4, 5
	Autre information pertinente
	M. Lavoie a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la conception, la réalisation et l'évolution de solution informationnelle et a utilisé la méthodologie SAP (Ascendant, Ascent et Agile).

Conseiller proposé : Marc Lavoie	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a œuvré et/ou conseillé les utilisateurs dans l'utilisation des outils de rapportage et de forage tels que les logiciels Microsoft Office Access, SAS ou I2.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 3
	Autre information pertinente
	M. Lavoie a œuvré et conseillé les utilisateurs dans l'utilisation des outils de rapportage et de forage tels que les logiciels Microsoft Office Access, SAS ou I2, dans trois (3) des mandats décrits ci-dessus.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.3 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration technologique (conception, réalisation et évolution de la solution informationnelle)

Conseiller proposé : M. Ahmet Harcar **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :**
Certification SAP Technical Basis UNIX/Oracle

Domaines d'intégration technologique

Architecture et ingénierie	☐	**Solution opérationnelle**	☐	**Solution informationnelle**	☒
Conversion, amélioration et acquisition de données	☐			**Infrastructure et exploitation**	☐

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☒ Intégration fonctionnelle	Année d'expérience: Dix-huit (18) ans	☒ Intégration technologique	Année d'expérience: Dix-huit (18) ans
☒ Communication	Année d'expérience: Seize (16) ans	☒ Gestion du changement	Année d'expérience: Seize (16) ans
☒ Formation	Année d'expérience: Trois (3) ans	☒ Assistance à la gestion/ Intégration – Assurance-qualité	Année d'expérience: Seize (16) ans
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration technologique :

M. Harcar est un architecte senior TI certifié SAP Basis/NetWeaver dans le groupe des services mondiaux d'IBM Global Business Services. Il possède dix-huit (18) années d'expérience en intégration technologique dont huit (8) années en tant que ««team lead»» lors de l'implantation de produits SAP dans différents environnements technologiques. Il a notamment acquis cette expérience lors des projets suivants :

1. Centre d'excellence SAP - Halifax Delivery Center/IBM Canada

Premier du genre au Canada, le Centre de service ultramoderne ouvert en Nouvelle-Écosse en novembre 2012 fait partie du réseau mondial de Centres de service IBM. Ces derniers mettent des services-conseils et des services de gestion des applications à la disposition des administrations publiques locales, des entreprises et des universités afin de gérer et de transformer leurs systèmes TI.

Le Centre de service IBM de la Nouvelle-Écosse se distingue en offrant une option de développement d'application et d'assistance, des tâches effectuées par des travailleurs canadiens. Les organisations qui veulent des solutions à sécurité élevée peuvent tirer parti d'un bassin constitué de talents locaux extrêmement compétents qui connaissent les systèmes SAP et d'autres systèmes TI, ainsi que les logiciels d'essai, analytique des affaires, SAP, Oracle et IBM.

En tant que « team lead » en intégration technologique, M. Harcar a géré une équipe de six (6) personnes qui sont responsables de l'analyse, conception et la réalisation des nouvelles demandes pour l'évolution, le développement et de leur mise en production. Dans ce cadre, il était responsable de l'analyse et évalue les efforts associés à chaque demande de changement pour la solution informationnelle, priorise les demandes reçues, planifie et assure un suivi des activités à réaliser et coordonne la mise en production des améliorations.

2. Business Intelligence/Lockheed Martin Canada

Ce projet consiste à implanter des tableaux de bord financiers ainsi que les rapports de statuts budgétaires avec l'aide de la suite d'outils Business Object de SAP (BOBJ). Le projet s'accompagne d'une validation de concept pour BI 7.3 et BOE 4.0 (BOBJ).

En tant que « team lead » en intégration technologique, M. Harcar a géré une équipe de quatre (4) personnes responsables de l'implantation et de l'exploitation d'outils SAP dans la solution informationnelle pour produire des rapports d'affaires et des requêtes. Dans ce cadre, il a notamment précisé la portée du projet, élaboré la planification détaillée des activités à réaliser et effectué leur suivi ainsi qu'effectué un contrôle de la qualité des résultats.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

3. Implantation SAP Services Municipaux/City Of Barrie

Ce projet visait à mettre en œuvre un système de planification des ressources d'entreprise intégré qui permettra d'améliorer l'efficacité des processus d'affaire. La Ville maintient actuellement de nombreuses applications commerciales distinctes à l'appui de son traitement de l'information financière. Il a donné lieu à la mise en œuvre d'une solution ERP standard (pris en charge par SAP sur HANA) pour couvrir le processus d'affaires PBF, RH et de rapports.

En tant que « team lead » en intégration fonctionnelle, M. Harcar a géré une équipe de cinq (5) personnes responsable d'élaborer l'infrastructure de la solution informationnelle, de son intégration avec les besoins fonctionnels et de son déploiement. Dans ce cadre, il a notamment précisé la portée du projet; élaboré la planification détaillée des activités à réaliser et effectué leur suivi ainsi qu'effectué un contrôle de la qualité des résultats.

4. Implantation SAP d'une solution PGI global/Schneider Electric

Ce projet concerne l'implantation d'une solution SAP pour couvrir les processus d'affaires incluant les prévisions, les ventes et distribution, la gestion du cycle de vie de l'application, l'approvisionnement, la logistique, et le service clientèle. Il consistera aussi à intégrer les processus d'embauche et de gestion des retraites (supporté par PeopleSoft) et les systèmes patrimoniaux.

À titre de « team lead » en intégration, M. Harcar a géré une équipe de dix (10) personnes responsables d'élaborer l'infrastructure de la solution informationnelle, de son intégration avec les besoins fonctionnels et de son déploiement. Dans ce cadre, il a notamment précisé la portée du projet, élaboré la planification détaillée des activités à réaliser et effectué leur suivi ainsi qu'effectué un contrôle de la qualité des résultats.

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration technologique (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Ahmet Harcar						**Principal ☐**	**Relève ☒**		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (nbre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet/Intégration technologique (années-4personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☒	☐	10 M$	D : 2014-07 F : 2016-03	18	ECC 6.0 BW 7.4 BOBJ 4.1 Data services 4.2 BOBJ 4.1	Projet : 100 a.-p. Domaine : 6 a.-p.	Titre : **Centre d'excellence SAP - Halifax Delivery Center/IBM Canada** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Soutien d'application et implémentation; • Paramétrage des composants techniques; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien post implantation; • Encadrement et formation des ressources internes.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Ahmet Harcar						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration technologique (années-4personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
2	6	☐	☐	5 M$	D : 04-2013 F : 10-2013	8	SAP BW 7.3 on SQL Server 2008, Business Objects 4.1, Data Services	Projet : 6 a-p. Domaine : 2 a-p.	Titre : **Business Intelligence/Lockheed Martin Canada** • Nature des interventions réalisées : • Paramétrage des composants techniques; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et des activités de soutien post implantation; • Soutien aux ressources internes pour la réalisation des tableaux de bord et des rapports.
3	2	☒	☐	2 M$	D : 04-2015 F : 03-2016	6	HANA on VMWare VSphere 5.5, sfin 1.0 S/4 HANA, ERP 6.0, PI/PO, Solution Manager, BW on HANA, BOBJ Business Intelligence 4.1	Projet : 40 a-p. Domaine : 5 a-p.	Titre : **Implantation SAP Services Municipaux/City Of Barrie** Nature des interventions réalisées : • Design d'architecture technique, mise en place du système POC; • Paramétrage des composants techniques; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et des activités de soutien post implantation; • Formation et soutien aux ressources internes pour la réalisation des tableaux de bord et des rapports.
4	15	☐	☐	100 M$	D : 04-2007 F : 06-2010	33	SAP ERP, BW, PI, MDM, SRM, SCM, CRM	Projet : 200 a-p. Domaine : 30 a-p.	Titre : **Implantation SAP/Schneider Electric** Nature des interventions réalisées : • Design d'architecture technique, mise en place du système POC; • Paramétrage des composants techniques; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Ahmet Harcar						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration technologique (années-4personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Participation et réalisation des activités de mise en production et des activités de soutien post implantation; • Formation et soutien aux ressources internes pour la réalisation des tableaux de bord et des rapports.

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Ahmet Harcar			Principal ☐ Relève ☒		
N° mandat	Nom de l'entreprise /organisme	Nom de la personne contact	Titre	Adresse courriel	N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)
1	Halifax Delivery Center/IBM Canada	Giselle Robertson	Chef de la livraison SAP	giseller@ca.ibm.com	902 721 2304 (T)
2	Lockheed Martin Canada	Paul Andrews Janice Menezes	Directeur TI Vice-Présidente Finance	paul.andrews@lmco.com janice.menezes@lmco.com	613 599-3270 613 599-3270
3	City Of Barrie	Sunil Chadha	Partenaire associé	chadhas@ca.ibm.com	416 997 9649 (T)
4	Schneider Electric	William Smith	Chargé de projet	wgsmith@us.ibm.com	972 906 3200 (T)

Conseiller proposé : Ahmet Harcar	Principal ☐ Relève ☒
Fonction/Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseiller senior en architecture SAP Basis/NetWeaver – Services d'affaires mondiaux/IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.3 - Grille d'évaluation du « team lead » en conception, réalisation et évolution de la solution informationnelle

Conseiller proposé : M. Ahmet Harcar **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »

Conseiller proposé : Ahmet Harcar	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats /Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en conception, réalisation et évolution de solution informationnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins un (1) mandat majeur dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Harcar a agi à titre de « team lead » d'une équipe en conception, en réalisation et en évolution de solution informationnelle pendant une période de soixante-cinq (65) mois dans quatre (4) mandats majeurs décrits ci-dessus, dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée, à savoir SAP.
Il a mis en place au moins une solution informationnelle de la suite PGI proposée à titre de spécialiste de la solution.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Harcar a mis en place une solution informationnelle de la suite PGI proposée à titre de spécialiste de la solution dans quatre (4) mandats décrits ci-dessus. Dans chacun de ces mandats, la solution utilisée était la solution proposée, à savoir SAP.
Il a mis en place une solution informationnelle dans un contexte semblable à l'écosystème de la Société qui doit composer avec des données de différentes sources et un environnement informationnel existant.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Harcar a mis en place une solution informationnelle dans un contexte semblable à l'écosystème de la Société qui doit composer avec des données de différentes sources et un environnement informationnel existant, dans chacun des trois (3) mandats décrits ci-dessus.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Ahmet Harcar	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats /Autre information pertinente***
Il a œuvré dans la mise en place d'au moins deux (2) solutions informationnelles de la conception à l'implantation.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	2, 4
	Autre information pertinente
	M. Harcar a travaillé sur la mise en place de deux (2) solutions informationnelles de la conception à l'implantation.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la conception, la réalisation et l'évolution de solution informationnelle.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	2, 3, 4
	Autre information pertinente
	M. Harcar a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la conception, la réalisation et l'évolution de solution informationnelle et a utilisé la méthodologie SAP (Ascendant).

Conseiller proposé : Ahmet Harcar	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats /Autre information pertinente***
Il a œuvré et/ou conseillé les utilisateurs dans l'utilisation des outils de rapportage et de forage tels que les logiciels Microsoft Office Access, SAS ou I2.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	2
	Autre information pertinente
	M. Harcar a œuvré et conseillé les utilisateurs dans l'utilisation des outils de rapportage et de forage tels que les logiciels Microsoft Office Access, SAS ou I2, dans le mandat décrit ci-dessus.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration technologique (conception, réalisation et évolution de la solution informationnelle)

Conseiller proposé : Pierre-Yves Guillou **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :**
Certification SAP BW en 2014

Domaines d'intégration technologique

Architecture et ingénierie ☐ **Solution opérationnelle** ☐ **Solution informationnelle** ☒
Conversion, amélioration et acquisition de données ☐ **Infrastructure et exploitation** ☐

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : Dix (10) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☒ Gestion du changement	Années d'expérience : Sept (7) ans
☐ Formation	Années d'expérience :	☒ Assistance à la gestion/ Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : Six (6) ans
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration technologique :

M. Guillou est un spécialiste technique et fonctionnel certifié SAP BW qui possède plus de quatorze (14) années d'expérience, dont six (6) années à titre de « team lead » en intégration technologique de solution informationnelle. Il a acquis des connaissances dans plusieurs domaines d'activité, de la gestion des articles aux ressources humaines, ainsi que sur le plan des systèmes de gestion de projet, les finances, le contrôle de gestion et la maintenance. Il a une connaissance technique approfondie du module SAP BW, y compris au niveau des aspects d'extraction, de transformation, de chargement, d'entrepôts de données, de *reporting* et développement du cycle de vie complet, de la phase de détermination des besoins au support post-implantation. Il a d'ailleurs participé à l'un des premiers projets « BW on HANA » au Canada. Il a acquis cette expérience lors de la réalisation des principaux mandats suivants :

1. **Implantation d'un nouveau BW/Corporation de la gestion de la voie maritime du Saint-Laurent**

Ce projet consistait à la mise en place d'un nouveau système BW qui englobait les domaines Maintenance (PM), y compris l'analyse des données de base et des coûts, les ressources humaines (RH) et le système de gestion du transport (principale activité de la CGVMSL).
À titre de « team lead » du BI, M. Guillou a notamment été responsable de paramétrer les composants techniques en fonction des spécifications fonctionnelles, de proposer les solutions techniques aux problématiques d'affaires, d'assurer la transition du système existant avec la technologie BW et Business Object, de réaliser les essais et de procéder au déploiement de la solution.

2. **Implantation BW pour FI/CO/Vidéotron**

Ce projet consistait à une implantation BW pour FI/CO pour les domaines suivants : bilans, comptabilité analytique des centres de coûts, comptabilité de projet, amortissement d'immobilisations, gestion des déplacements professionnels et compte de résultat.
À titre de « team lead » du BW, M. Guillou a géré une équipe de trois (3) personnes responsables de la conception de l'architecture de la solution incluant l'utilisation d'APD et des routines « expert », de paramétrer les composants techniques en fonction des spécifications fonctionnelles, de proposer les solutions techniques aux problématiques d'affaires, de réaliser les essais et de procéder au déploiement de la solution. Dans ce cadre, il a aidé les utilisateurs à définir les besoins fonctionnels. Il a aussi assuré l'intégration technique entre les plateformes BW 7.31 et BOBJ 4.0 SP5. Il a été responsable de la gestion de la portée du projet; du suivi du budget et de la gestion des points en suspens.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

3. Évolution BW Entreprise/Hydro-Québec

Ce projet s'est inscrit dans le plan de transformation des opérations d'Hydro-Québec. Il a donné lieu à la réalisation de plusieurs projets dans le domaine informationnel dont les principaux sont l'implantation d'une instance SAP BW sur HANA, la mise en place d'un processus de planification budgétaire (utilisant la planification intégrée BI) et du transfert de données de BW à BPC.

M. Guillou a géré une équipe de dix (10) personnes (développeurs BW), responsable de paramétrer les composants techniques en fonction des spécifications fonctionnelles, de proposer les solutions techniques aux problématiques d'affaires, d'assurer l'intégration de la solution avec les systèmes existants, de réaliser les essais et de procéder à son déploiement. Dans ce cadre, il a participé à la réalisation de plusieurs projets pour assurer leur intégration, y compris des initiatives Business Objects. Ses interventions ont concerné plusieurs domaines d'activité tels que la comptabilité analytique pour les centres de coûts, la gestion des données de base pour les projets, les ordres de travail et les ressources humaines (feuilles de temps, paie, gestion du personnel et gestion de l'organisation).

4. Mise en place d'une nouvelle instance de *reporting* BW/Hydro-Québec

Ce projet a donné lieu à la mise en place d'une solution IS-U (Utility) et d'une nouvelle instance de *reporting* BW.

À titre de « team lead » du BW, M. Guillou a géré une équipe de trois (3) développeurs/ABAPeurs pour procéder à la mise en place d'une nouvelle instance de *reporting*. Dans ce cadre, il a été responsable de valider la solution technique tant dans ses aspects d'architecture que de performance et d'évolutivité. Il devait aussi rendre compte du budget et de l'échéancier auprès de la gestion du projet.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration technologique (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Pierre-Yves Guillou						**Principal ☐**	**Relève ☒**		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (nbre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet/Intégration technologique (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	15	☐	☐	1,5 M$	D : 02-2015 F : 03-2016	12	ECC6 BW 7.4	Projet : 5 a.-p. Domaine : 3 a.-p.	Titre : **Implantation d'un nouveau système BW/Corporation de la gestion de la voie maritime du Saint-Laurent** Nature des interventions réalisées • Paramétrage des composants techniques; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique; • Réalisation des essais intégrés, d'acceptation et de production; • Mise en production et soutien post implantation; • Encadrement et soutien aux ressources internes pour la réalisation des tableaux de bord et des rapports.
2	12	☐	☐	1,5 M$	D : 01-2014 F : 08-2014	8	ECC6 BW 7.31	Projet : 5 a.-p. Domaine : 2 a.-p.	Titre : **Implantation BW pour FI/CO/Vidéotron** Nature des interventions réalisées • Paramétrage des composants techniques; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique; • Réalisation des essais intégrés, d'acceptation et de production; • Mise en production et soutien post implantation; • Encadrement et soutien aux ressources internes pour la réalisation des tableaux de bord et des rapports.
3	9	☒	☐	10 M$	D : 11-2009 F : 04-2013	42	IS-U BW 7.0	Projet : 50 a.-p. Domaine : 10 a.-p.	Titre : **Évolution BW Entreprise/Hydro-Québec** Nature des interventions réalisées • Paramétrage des composants techniques; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique; • Réalisation des essais intégrés, d'acceptation et de production;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Pierre-Yves Guillou						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet/Intégration technologique (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Mise en production et soutien post implantation; • Encadrement et soutien aux ressources internes pour la réalisation des tableaux de bord et des rapports.
4	5	☒	☐	10 M$	D : 03-2006 F : 11-2008	33	IS-U BW 7.0	Projet : 50 a.-p. Domaine : 10 a.-p.	Titre : **Mise en place d'une nouvelle instance de reporting BW/Hydro-Québec** Nature des interventions réalisées • Paramétrage des composants techniques; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique; • Réalisation des essais intégrés, d'acceptation et de production. • Mise en production et soutien post implantation; • Encadrement et soutien aux ressources internes pour la réalisation des tableaux de bord et des rapports.

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Pierre-Yves Guillou			Principal ☐ Relève ☒		
N° mandat	Nom de l'entreprise /organisme	Nom de la personne contact	Titre	Adresse courriel	N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)
1	Corporation de la gestion de la voie maritime du Saint-Laurent	Francis Lougheed	Gestionnaire de projet	Non disponible	613-330-2586 (T)
2	Vidéotron	Joanne Côté	Directrice de projet	joanne.cote@videotron.com	Non disponible
3	Hydro-Québec	Philippe Delisle	Directeur TI	Non disponible	Non disponible
4					

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Pierre-Yves Guillou	Principal ☐ Relève ☒
Fonction/Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : À déterminer Conseiller senior en architecture et intelligence d'affaires certifié SAP – Beyond Technologies.	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.3 - Grille d'évaluation du « team lead » en conception, réalisation et évolution de la solution informationnelle

Conseiller proposé : Pierre-Yves Guillou **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »

Conseiller proposé : Pierre-Yves Guillou	**Principal ☐** **Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats /Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en conception, réalisation et évolution de solution informationnelle pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins un (1) mandat majeur dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Guillou a agi à titre de « team lead » d'une équipe en conception, réalisation et évolution de solution informationnelle pendant une période de quatre-vingt-quinze (95) mois dans quatre (4) mandats majeurs dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée.
Il a mis en place au moins une solution informationnelle de la suite PGI proposée à titre de spécialiste de la solution.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** Au cours de chacun des quatre (4) mandats décrit ci-dessus, M. Guillou a mis en place une solution informationnelle de la suite PGI proposée à titre de spécialiste de la solution.
Il a mis en place une solution informationnelle dans un contexte semblable à l'écosystème de la Société qui doit composer avec des données de différentes sources et un environnement informationnel existant.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 **Autre information pertinente** M. Guillou a mis en place une solution informationnelle dans un contexte semblable à l'écosystème de la Société qui doit composer avec des données de différentes sources et un environnement informationnel existant, et ce au cours des trois (3) mandats décrit ci-dessus.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Pierre-Yves Guillou	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats /Autre information pertinente***
Il a œuvré dans la mise en place d'au moins deux (2) solutions informationnelles de la conception à l'implantation.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	2, 4
	Autre information pertinente
	M. Guillou a travaillé dans la mise en place des deux (2) solutions informationnelles depuis la conception jusqu'à l'implantation au cours de chacun des deux mandats décrit ci-dessus.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la conception, la réalisation et l'évolution de solution informationnelle.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	2, 3, 4
	Autre information pertinente
	M. Guillou a utilisé une évolution de la méthodologie préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la conception, la réalisation et l'évolution de solution informationnelle et ce, dans chacun des trois mandats décrits ci-dessus.

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »

Conseiller proposé : Pierre-Yves Guillou	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	**N° *des mandats /Autre information pertinente***
Il a œuvré et/ou conseillé les utilisateurs dans l'utilisation des outils de rapportage et de forage tels que les logiciels Microsoft Office Access, SAS ou I2.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 3, 4
	Autre information pertinente
	M. Guillou a travaillé et conseillé les utilisateurs dans l'utilisation des outils de rapportage et de forage tels que les logiciels Microsoft Office Access, SAS ou I2. Dans les quatre (4) mandats décrits ci-dessus, il a utilisé les outils de rapportage et de forage du client.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration technologique (conversion, amélioration et acquisition de données)

Conseiller proposé : M. Yves Duchaine **Principal** ☒ **Relève** ☐ **Certifications obtenues :**
Certification SAP/SD version 4.6c
Certification ASAP

Domaines d'intégration technologique

Architecture et ingénierie ☐	**Solution opérationnelle** ☐	**Solution informationnelle**	☐
Conversion, amélioration et acquisition de données	☒	**Infrastructure et exploitation**	☐

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : Vingt-six (26) ans	☐ Intégration technologique	Années d'expérience :
☐ Communication	Années d'expérience :	☐ Gestion du changement	Années d'expérience :
☐ Formation	Années d'expérience :	☐ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☒ Autre_Programmation ABAP, COBOL, ADSO_	Années d'expérience : Cinq (5) ans

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration technologique :

M. Duchaine possède plus de vingt-six (26) années d'expérience en intégration fonctionnelle de système ERP incluant plus de dix-neuf (19) ans avec le système SAP dont plus de deux (2) ans à titre de « team lead » dans une équipe d'intégration fonctionnelle du module de ventes et distribution (SD). Il a participé à six (6) implantations complètes de la suite SAP, soit à titre de « team lead » ou à titre de spécialiste d'application.

1. Remplacement des systèmes applicatifs / Bombardier Produits Récréatifs

Ce projet consistait à mettre en œuvre le progiciel SAP ERP incluant les modules de ventes, logistiques, finances gestion du matériel, gestion d'entrepôt dans les installations brésiliennes de BRP. L'idée de base était de déployer la solution SAP existante chez BRP. Il fut rapidement constaté que, compte tenu des différences majeures dans les processus d'affaires et les règlementations au Brésil, ce ne serait pas possible sans devoir substantiellement modifier la solution existante.

À titre de « team lead » SP/SD, M. Duchaine a dirigé les ressources d'une équipe de quinze (15) ressources, responsables de déterminer les besoins de l'entreprise et de documenter les solutions. Il a notamment été responsable de procéder au paramétrage du système SAP ERP module SD permettant de répondre aux besoins d'affaires pour le fichier maître client, la prise de commande, les prix et procédures de prix, la facturation et la facturation inter compagnie. Il était aussi responsable de la conversion de données pour l'équipe SP/SD qui gérait les objets clients, prix et les inventaires. Ces activités comprenaient un plan d'action du nettoyage de données, développement d'outil de conversion jusqu'à la mise en production de ces éléments.

2. Prototype SAP / SAAQ (Société de l'assurance automobile du Québec)

L'objectif de ce projet était de construire un prototype afin de démontrer que SAP/ECC pouvait être utilisé par la SAAQ pour procéder à la facturation de certains services. Le prototype consistait en un paramétrage minimal des modules SD, FI et MM ainsi qu'à la génération des factures clients.

M. Duchaine a été responsable de déterminer des besoins de la SAAQ. Il a procédé au paramétrage du système SAP ERP module SD; de la fiche client; de la fiche article; de la détermination des prix; de la prise de commande et de la facturation. Il a complété les spécifications et tests pour la génération de la facture client. Il a aussi participé à la démonstration de la solution au client. Suite à l'implantation du système, M. Duchaine effectue le support à distance de la solution.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

3. Implantation d'un progiciel de gestion intégrée / EXFO

Ce projet consistait à mettre en œuvre le progiciel SAP ERP incluant les modules de ventes, logistiques, finances, gestion du matériel, gestion d'entrepôt, planification de la production, dans un environnement complexe de fabrication sur demande (make-to-order) et de configuration variable (VC - variant configuration).

À titre de « team lead » SAP/SD, M. Duchaine a géré une équipe de six (6) personnes responsables notamment de la définition des besoins de l'entreprise et du paramétrage du système SAP ERP module SD permettant de répondre aux besoins d'affaires pour le fichier maître client, la prise de commande, le crédit, les prix et procédures de prix, les commissions de ventes, la livraison des commandes (ramassage, emballage, transport), la facturation et la facturation inter compagnie. Il a été responsable de la conversion de données des systèmes patrimoine à SAP en utilisant les outils de conversion de SAP, pour les objets de son équipe, client, structure prix, inventaire, commande de vente, etc. Il a été responsable pour le module SD de l'élaboration du plan de passage des anciens systèmes vers SAP (Cut-over plan). Il a procédé à la mise en marche et à la stabilisation post implantation.

4. Millennium Inorganic Chemicals, Maryland USA - France – Belgique / Cap Gemini America

Ce projet consistait à mettre en œuvre le progiciel SAP ERP incluant les modules de ventes et distribution, de finance (comptabilité générale, des comptes débiteurs, comptes créditeurs et de contrôle), de gestion du matériel, de planification de la production, de gestion d'entrepôt et des ressources humaines SAP (SD, PP, MM, WM, QM, PM, HR et PS), dans toutes les divisions de Millennium Inorganic Chemicals. L'implantation a eue lieu par phases : Asie/Pacifique en janvier 1999, États-Unis en mai 1999 et Europe en juillet 1999.

À titre de spécialiste d'application SD, M. Duchaine a géré, en tant que team lead, une équipe de 5 à 10 personnes qui était responsable de la définition des besoins de l'entreprise; de la documentation des solutions et du paramétrage du système SAP ERP module SD, de l'élaboration et l'exécution des tests, de la conversion de données et de former les usagers pour la mise en production de l'Europe. Il a aussi été largement impliqué dans l'intégration des pays d'Asie/Pacifique et des USA.

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration technologique (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Yves Duchaine						**Principal ☒ Relève ☐**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribution du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration technologique (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	3	☐	☐	4 M$	D : 07-2011 F : 08-2013	24	SAP SD, FI-GL-AR-AP, CO-CC-CE-, MM, WM	Projet : 60 a-p Domaine : 45 a-p	Titre : **Remplacement des systèmes applicatifs / Bombardier Produits Récréatifs** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Élaboration et documentation des solutions; • Implantation et support post-implantation; • Paramétrage du système SAP ERP module SD; • Spécifications et tests des documents d'affaires requis; • Transfert des données des anciens systèmes vers SAP; • Élaboration de la stratégie de conversion;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Yves Duchaine						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration technologique (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Paramétrage des outils et/ou réalisation des programmes; • L'amélioration des données (nettoyage) des données; • Migration des données dans la solution; • Élaboration de la stratégie des essais de conversion; • Réalisation des essais de conversion et l'analyse des rejets; • Coordination et exécution de la conversion des données pour la mise en production; • Production de rapports et de tableaux de bord pour le suivi des résultats des activités de conversion et d'amélioration des données; • Mise en production et stabilisation post implantation.
2	2 & 4	☒	☒	1 M$	D : 07-2010 F : 09-2010 et D : 11-2011 F : 12-2011	5	SAP SD, FI, MM	Projet : 1 a-p Domaine : 1 a-p	Titre : **Prototype SAP / SAAQ** Nature des interventions réalisées : • Confirmation des besoins et des solutions; • Paramétrages, spécifications, essais; • Présentation des résultats au client; • Support post-implantation.
3	9	☐	☐	2 M$	D : 10-2000 F : 01-2002	9	SAP SD, VC, FI-GL-AR- AP, CO-CC-CE-, MM, PP, WM	Projet : 25 a-p Domaine : 20 a-p	Titre : **Implantation d'un PGI / EXFO** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Processus d'affaires (hiérarchie et design); • Identification des règles d'affaires; • Paramétrages, spécifications, essais; • Conversion de données; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.);

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Yves Duchaine						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration technologique (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
									• Données maîtresses (Master Data); • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Support à la formation des utilisateurs; • Implantation et support post-implantation.
4	10	☐	☐	15 M$	D : 11-1998 F : 03-2000	18	SAP SD,PP, MM, WM, QM, PM, HR, PS	Projet : 150 a-p Domaine : 225 a-p	Titre : **Millennium Inorganic Chemicals / Cap Gemini America** Nature des interventions réalisées : • Configuration de la structure de vente et d'expédition Europe, des processus de prose de commandes-expédition et facturation • Élaboration de la stratégie de conversion; • Paramétrage des outils et/ou réalisation des programmes pour : ○ L'amélioration des données (nettoyage) des données; ○ L'acquisition (ou génération) des données manquantes dans les systèmes patrimoniaux; ○ Le chargement des données dans la solution; • Élaboration de la stratégie des essais de conversion; • Réalisation des essais incluant les données de conversion et l'analyse des rejets; • Coordination et exécution de la conversion des données pour la mise en production; • Production de rapports et de tableaux de bord pour le suivi des résultats des activités de conversion et d'amélioration des données.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Yves Duchaine			**Principal ☒ Relève ☐**		
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	BRP	Benoit Payette	Chargé de projet	Benoit.payette@brp.com	450 532-2211 (T)
2	SAAQ	René Roy Conrad Cotton	Architecte d'affaires Chargé de projet	rene.roy@saaq.gouv.qc.ca Conrad.Cotton@saaq.gouv.qc.ca	418 528-3693 (T) 418 934-8679 (C)
3	EXFO	Jean-Luc Labarre	Directeur IT	Non disponible	418 683-0211 (T)
4	Cap Gemini America	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible

Conseiller proposé : Yves Duchaine	**Principal ☒ Relève ☐**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Sous-traitant indépendant Spécialiste en systèmes d'informations d'affaire avec expertise SAP	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille d'évaluation du « team lead » en conversion, amélioration et acquisition de données

Conseiller proposé : M. Yves Duchaine **Principal ☒** **Relève ☐**

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »

Conseiller proposé : Yves Duchaine	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en conversion, amélioration et acquisition de données pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 3, 4 **Autre information pertinente** Yves Duchaine a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période de cinquante-et-un (51) mois dans trois (3) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI, à savoir la suite SAP.
Il a participé à au moins un mandat majeur en conversion, amélioration et acquisition de données dans une équipe de travail touchant tous les aspects de la conversion de données : • Extraction • Analyse qualité • Nettoyage • Acquisition de données • Intégration des données à la suite PGI en utilisant les outils mis à la disposition par l'éditeur de la suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Duchaine a participé à 3 mandats majeurs en conversion, amélioration et acquisition de données dans une équipe de travail touchant tous les aspects de la conversion de données : • Extraction • Analyse qualité • Nettoyage • Acquisition de données • Intégration des données à la suite PGI • en utilisant les outils mis à la disposition par l'éditeur de la suite PGI SAP.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Yves Duchaine	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Il a participé à au moins un mandat majeur en conversion, amélioration et acquisition de données dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée et dans un écosystème d'envergure semblable à celui de la Société.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 3, 4
	Autre information pertinente
	M. Duchaine a participé à 3 mandats majeurs en conversion, amélioration et acquisition de données dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée et dans un écosystème d'envergure semblable à celui de la Société. À noter que M. Duchaine a une expérience de la Société dans le cadre de son mandat #2.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la conversion, l'amélioration et l'acquisition de données.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 3, 4
	Autre information pertinente
	M. Duchaine a utilisé la méthodologie Ascendant / ASAP, préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la conversion, l'amélioration et l'acquisition de données, et ce sur au moins trois mandats présentés ci-avant.

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »

Conseiller proposé : Yves Duchaine	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques (bonification)	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Il a produit des indicateurs de suivi de conversion, produit des tableaux de bord nécessaires à la reddition de comptes de l'avancement des travaux.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 3, 4
	Autre information pertinente
	Au cours des trois (3) mandats décrits ci-avant, M Duchaine a produit des indicateurs de suivi de conversion, produit des tableaux de bord nécessaires à la reddition de comptes de l'avancement des travaux.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration technologique (conversion, amélioration et acquisition de données)

Conseiller proposé : M. Edwin Velez **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :**
Certification ABAP/4 Partnership Academy
Certification Business Warehouse (TABW10 and TABW20)

Domaines d'intégration technologique

Architecture et ingénierie	☐	**Solution opérationnelle**	☐	**Solution informationnelle**	☐
Conversion, amélioration et acquisition de données	☒			**Infrastructure et exploitation**	☐

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :	☒Intégration technologique	Années d'expérience : Dix-sept (17) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☐ Gestion du changement	Années d'expérience :
☐ Formation	Années d'expérience :	☐ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration technologique :

M. Velez possède dix-sept (17) années d'expérience en intégration technologique (conception, réalisation et évolution de la solution opérationnelle) dont près de six (6) années à titre de « Team Lead » qu'il a acquise lors de la réalisation des projets suivants.

1. Centre d'excellence SAP - Halifax Delivery Center / IBM Canada

Premier du genre au Canada, le Centre de service ultramoderne ouvert en Nouvelle-Écosse en novembre 2012 fait partie du réseau mondial de Centres de service IBM. Ces derniers mettent des services-conseils et des services de gestion des applications à la disposition des administrations publiques locales, des entreprises et des universités afin de gérer et de transformer leurs systèmes TI.

Le Centre de service IBM de la Nouvelle-Écosse se distingue en offrant une option de développement d'application et d'assistance, des tâches effectuées par des travailleurs canadiens. Les organisations qui veulent des solutions à sécurité élevée peuvent tirer parti d'un bassin constitué de talents locaux extrêmement compétents qui connaissent les systèmes SAP et d'autres systèmes TI, ainsi que les logiciels d'essai, d'analytique des affaires, SAP, Oracle et IBM.

En tant que « team lead » Solution opérationnel / ABAP, M. Velez a dirigé une équipe de douze (12) développeurs. qui sont responsables de l'analyse; de la réalisation des demandes d'entretien, d'évolution et de développement et de leur mise en production. Dans ce cadre, il a analysé et évalué les efforts associés à chaque demande; priorisé les demandes reçues; planifié et assuré un suivi des activités à réaliser et coordonné la mise en production des améliorations. M. Velez est responsable de toutes les demandes et travaux liés aux données, en tant que coordonateur de migrations des données IBM.

2. Projet LeapFrog / Maple Leaf Foods

La solution SAP Business Suite du client est utilisée notamment au niveau de la vente commerciale et au détail et dans ses activités de fabrication de produits à base de viande porcine et de poulet frais. Leapfrog utilise la solution Business Suite de SAP avec l'ajout d'Industry Solution (IS) pour la gestion du poids des captures (CWM), qui est activée à la fois dans SAP et EWM. Après une phase pilote initiale, le client a commencé à connaître des problèmes de performance avec les principaux composants ERP ECC et SCM-APO+EWM, après l'intégration de nouvelles unités de production et d'utilisateurs à la solution initiale. Le but du projet d'architecture portait sur le rétablissement des performances attendues. La solution a été déployée dans plus de 50 usines de production et d'emballage, affectant plus de 10 000 utilisateurs finaux.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

À titre de « Team Lead » ABAP, M. Velez a encadré les activités réalisées par une équipe de huit (8) développeurs du client qui sont responsables de l'analyse; de la réalisation des demandes de développement. Dans ce cadre, il a analysé et évalué les efforts associés à chaque demande; planifié et assuré un suivi des activités à réaliser. Il les a assistés dans le développement des programmes, des mises à niveau et les conversions de données. Il a également agi à titre d'agent de liaison entre les architectes et les développeurs.

3. Wave 3 - One Vale Americas / Vale Canada

Le projet de transformation SAP « One Vale Americas » est une initiative visant à simplifier et à normaliser les processus d'affaires à l'aide des technologies compatibles avec SAP. Le projet Wave 3, effectué à partir du siège social canadien de Vale à Toronto, tire parti du système SAP déjà en place pour déployer à la fois des processus internationaux et liés au secteur d'activité dans le domaine des métaux de base en Atlantique Nord.

À titre de « Team Lead » des modules CPE / SD, M. Velez a dirigé une équipe de développeurs, responsable de la commande à l'encaissement (Order To Cash ou OTC) et a travaillé surtout sur le module SD avec des améliorations, des exits, des rapports, des modules de fonction et des SMARTFORMS.

En se concentrant surtout sur le moteur de fixation de prix des matériaux (CPE) et différentes améliorations pour le calcul des quantités (pour la fixation des prix), ainsi que les routines VOFM, M. Velez avait la responsabilité de créer : des routines VOFM pour calculer les quantités en fonction des teneurs; des améliorations au CPE pour calculer les quantités de manière appropriée à l'aide des teneurs. M Velez était responsable de l'ensemble des données liées aux CPE (Quantité et valeurs/taux).

4. RESolution / Produits forestiers Résolu

Ce projet consiste à améliorer l'ensemble des processus d'affaires via la mise en place de la solution SAP. Le client est un leader mondial dans l'industrie des produits forestiers offrant une grande variété de produits, notamment du papier journal, des papiers spéciaux, de la pâte commerciale et divers produits du bois. La société possède ou exploite 40 usines de pâtes et papiers et de produits du bois aux États-Unis, au Canada et en Corée du Sud. La compagnie exploite aussi des actifs de production d'énergie au Canada. Le remplacement de la plateforme technologique demeure un élément important pour soutenir la croissance de l'entreprise. LGS/IBM participe activement à ce programme par l'entremise de divers projets : déploiement du gabarit SAP à travers les usines, projet d'optimisation de la maintenance, mise en place d'un Centre de Tests (TCoE).

À titre de « Team Lead » conversion des données, M. Velez a été géré une équipe de sept (7) personnes responsable du développement des composantes requises pour procéder à l'extraction; à la transformation et à la migration des données. Dans ce cadre, il a planifié et assuré un suivi des activités à réaliser.

5. IBM Canada SAP AMS

Ce projet consiste à prendre en charge et réaliser des demandes d'entretien; d'évolution et de développement de solutions SAP pour le compte de diverses compagnies.

En tant que « team lead » ABAP, M. Velez a dirigé une équipe de dix (10) développeurs qui sont responsables de l'analyse, de la réalisation des demandes d'entretien, d'évolution et de développement et de leur mise en production. Dans ce cadre, il a analysé et évalué les efforts associés à chaque demande; priorisé les demandes reçues; planifié et assuré un suivi des activités à réaliser et coordonné la mise en production des améliorations.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration technologique (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Edwin Velez						**Principal ☐ Relève ☒**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration technologique (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	5	☒	☐	10 M$	D : 02-2013 F : 07-2013	6	SAP FI, HR, SD, PM, MM, PI/PO	Projet: 15 a-p Domaine : 15 a-p	Titre : **Centre d'excellence SAP - Halifax Delivery Center / IBM Canada** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Paramétrage et développement des composants techniques; • Réalisation (développement) des composantes fonctionnelles non disponibles dans la solution (écarts); • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien postimplantation; • Identifier la ségrégation des tâches pour assurer la sécurité des données et de la vie privée; • Élaboration de la stratégie de conversion; • Paramétrage des outils et/ou réalisation des programmes; • Élaboration de la stratégie des essais de conversion; • Réalisation des essais de conversion et l'analyse des rejets; • Coordination et exécution de la conversion des données pour la mise en production; • Production de rapports et de tableaux de bord.
2	11	☐	☐	220 M$	D : 04-2009 F : 10-2009	7	SAP FI, CO, HR, SD, PM, MM, BW, PI/PO	Projet : 25 a-p Domaine : 3 a-p	Titre : **Projet LeapFrog / Maple Leaf Foods** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Paramétrage et développement des composants techniques; • Réalisation (développement) des composantes fonctionnelles non disponibles dans la solution (écarts); • Réalisation des essais unitaires et d'intégration;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Edwin Velez						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration technologique (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien postimplantation; • Diriger l'évaluation de l'impact des données de référence sur les systèmes existants des régions CENAC; • Évaluer l'état actuel de la migration des données et fournir des recommandations; • Élaboration de la stratégie de conversion; • Paramétrage des outils et/ou réalisation des programmes.
3	4	☐	☐	8 M$	D : 08-2013 F : 06-2014	11	SAP OTC SMARTFORM; SD; CPE; VOFM;	Projet : 15 a-p Domaine : 4 a-p	Titre : **Wave 3** - **One Vale Americas / Vale Canada** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Paramétrage et développement des composants techniques; • Réalisation (développement) des composantes fonctionnelles non disponibles dans la solution (écarts); • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien postimplantation; • Diriger l'évaluation de l'impact des données de référence sur les systèmes existants des régions CENAC. • Évaluer l'état actuel de la migration des données et fournir des recommandations; • Élaboration de la stratégie de conversion; • Paramétrage des outils et/ou réalisation des programmes.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Edwin Velez						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration technologique (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
4	1	☐	☐	40 M$	D : 07-2015 F : 03-2016	9	SAP MM, SD, FI, PS, PI/PO	Projet : 66 a-p Domaine : 8 a-p	Titre : **RESOlution / Produits forestiers Résolu** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Réalisation des composantes fonctionnelles; • Réalisation (spécifications, développement et essais unitaires); • Paramétrage des composants techniques de la solution; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien postimplantation; • Diriger l'évaluation de l'impact des données de référence sur les systèmes existants des régions CENAC; • Évaluer l'état actuel de la migration des données et fournir des recommandations; • Élaboration de la stratégie de conversion; • Paramétrage des outils et/ou réalisation des programmes.
5	21	☐	☐	Non Applicable	D : 06-1997 F : 04-2001	46	SAP MM, SD, FI, PM, PS, PI/PO	Projet: 15 a-p Domaine : 15 a-p	Titre : **IBM Canada SAP AMS** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Paramétrage et développement des composants techniques; • Réalisation (développement) des composantes fonctionnelles non disponibles dans la solution (écarts); • Réalisation des essais unitaires et d'intégration; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et de soutien post implantation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Edwin Velez			**Principal ☐ Relève ☒**		
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Halifax Delivery Center / IBM Canada	Giselle Robertson	Chef de la livraison SAP	giseller@ca.ibm.com	902 721 2304 (T)
2	Maple Leaf Foods	Michael Gilbert	Partner, IBM Canada	Michael.b.gilbert@ca.ibm.com	416 478 9221 (T)
3	Vale Canada	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible
4	Produits forestiers Résolu	François Dufresne	SAP Practice Lead - Eastern, IBM Canada	Francois.dufresne@ca.ibm.com	514 964-3098 (T)
5	IBM Canada SAP AMS	Mike McClare	Directeur de projet	mcclare@ca.ibm.com	902 721-2466 (T)

Conseiller proposé : Edwin Velez	**Principal ☐ Relève ☒**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseiller senior en développement d'application PGI – Spécialiste ABAP conversion de données / services d'affaires mondiaux - IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 – Grille d'évaluation du « team lead » en conception, réalisation et évolution de la solution opérationnelle

Conseiller proposé : M. Edwin Velez **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »

Conseiller proposé : Edwin Velez	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en conversion, amélioration et acquisition de données pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4, **Autre information pertinente** M. Velez a agi à titre de « team lead » d'une équipe en conversion, amélioration et acquisition de données ou d'une équipe en conception, réalisation et évolution de solution opérationnelle au sein de laquelle il était en charge des travaux en lien avec les données pendant une période de trente-trois (33) mois dans quatre (4) mandats majeurs dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée.
Il a participé à au moins un mandat majeur en conversion, amélioration et acquisition de données dans une équipe de travail touchant tous les aspects de la conversion de données : • Extraction • Analyse qualité • Nettoyage • Acquisition de données • Intégration des données à la suite PGI en utilisant les outils mis à la disposition par l'éditeur de la suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Velez a participé à trois (3) mandats majeurs décrits ci-avant, en conversion, amélioration et acquisition de données dans une équipe de travail touchant tous les aspects de la conversion de données : • Extraction • Analyse qualité • Nettoyage • Acquisition de données • Intégration des données à la suite PGI Il a utilisé les outils mis à la disposition par l'éditeur de la suite PGI.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Edwin Velez	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a participé à au moins un mandat majeur en conversion, amélioration et acquisition de données dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée et dans un écosystème d'envergure semblable à celui de la Société.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 2, 4 **Autre information pertinente** M. Velez a participé à deux (2) mandats majeurs en conversion, amélioration et acquisition de données dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée et dans un écosystème d'envergure semblable à celui de la Société.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la conversion, l'amélioration et l'acquisition de données.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 2, 3, 4 **Autre information pertinente** Dans trois (3) mandats décrits ci-avant, M. Velez a utilisé la méthodologie Ascendant/ASAP préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la conversion, l'amélioration et l'acquisition de données.

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »

Conseiller proposé : Edwin Velez	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a produit des indicateurs de suivi de conversion, produit des tableaux de bord nécessaires à la reddition de comptes de l'avancement des travaux.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** Non applicable **Autre information pertinente** Non applicable

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration technologique (conversion, amélioration et acquisition de données)

Conseiller proposé : M. Rajan Pyndupal **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :**
Certification SAP en gestion des matériaux (MM)
Certification entrepôt de données commerciales (BW).

Domaines d'intégration technologique				
	Architecture et ingénierie ☐	**Solution opérationnelle** ☐	**Solution informationnelle** ☐	
	Conversion, amélioration et acquisition de données ☒		**Infrastructure et exploitation** ☐	

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : Quinze (15) ans	☐ Intégration technologique	Années d'expérience :
☐ Communication	Années d'expérience :	☐ Gestion du changement	Années d'expérience :
☐ Formation	Années d'expérience :	☐ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à jouer un rôle de chef d'équipe en intégration technologique :

M. Pyndupal possède plus de vingt (20) années d'expérience en intégration technologique de solutions SAP dont dix-huit (18) années à titre de «team lead». Ses domaines de spécialisation sont les solutions de gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM), de gestion des données de référence (MDM), de gouvernance des données de référence (MDG), d'analytique des affaires (BA) et de formulation des politiques fiscales (PBF). Il a apporté son expertise et fourni des solutions à de nombreux clients dans divers secteurs d'activités : aérospatiale et défense, manufacturier, électronique, biens de consommation courante, pharmaceutique, gestion financière et secteur public. Il possède une connaissance approfondie des modules SAP fondamentaux, des objets de données de référence clés comme les matériaux, les fournisseurs, les clients, la comptabilité financière (FI), les données de gestion du capital humain (HCM) et leur intégration avec les produits. Il a une expérience au niveau de l'anonymisation de données HCM au moyen de l'outil TDMS de SAP, d'un système de production à un environnement de projet et a exécuté des activités de profilage de données en utilisant une méthodologie IBM RTL dans SoftLayer, une plateforme infonuagique.

1. LeapFrog / Maple Leaf

La solution SAP Business Suite du client est utilisée notamment au niveau de la vente commerciale et au détail et dans ses activités de fabrication de produits à base de viande porcine et de poulet frais. Leapfrog utilise la solution Business Suite de SAP avec l'ajout d'Industry Solution (IS) pour la gestion du poids des captures (CWM), qui est activée à la fois dans SAP et EWM. Après une phase pilote initiale, le client a commencé à connaître des problèmes de performance avec les principaux composants ERP ECC et SCM-APO+EWM, après l'intégration de nouvelles unités de production et d'utilisateurs à la solution initiale. Le but du projet d'architecture portait sur le rétablissement des performances attendues. La solution a été déployée dans plus de 50 usines de production et d'emballage, affectant plus de 10 000 utilisateurs finaux. Le projet LeapFrog avait pour but le déploiement des composants BoBJ suivants de SAP : ECC, SCM, BI, SRM, CRM, eWM et MDG. Le déploiement de SAP a été exécuté en plusieurs phases sur une période de quatre à cinq ans pour les unités d'affaires suivantes : aliments surgelés, boulangerie CB, volailles, porc, Rothsay, boulangerie et agroalimentaire.

En tant que responsable d'équipe « team lead » au niveau données de référence, M. Pyndupal était chargé de la mise en œuvre de bout en bout du processus de gestion des données de référence en commençant par la phase de préparation du projet afin d'établir la stratégie, la feuille de route et le plan de mise en œuvre. Il a établi le cadre et la structure organisationnelle du centre d'excellence des données de référence et a supervisé une équipe de données composée de plus de 45 personnes.

Pendant la phase préliminaire, il était chargé de concevoir les données de référence pour prendre en charge les processus commerciaux et l'intégration avec l'environnement système chez Les Aliments Maple Leaf. Pendant la phase d'exécution, il était chargé de planifier, de diriger et de contrôler les activités de l'équipe des données de référence. Il était de plus responsable de coordonner l'ensemble des activités de

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

l'équipe de migration. Pendant la phase d'amélioration continue, il était responsable de déterminer les besoins, de planifier le développement et la mise en œuvre des améliorations et de faire le suivi des travaux. Pendant cette phase, il était aussi responsable des données de soutien et des interfaces clés. Il a dirigé l'équipe de conversion de données composée de plus de 40 personnes, développé une approche « utilitaire » et réalisé la conversion de données pour la mise en ligne de plus de 50 usines aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni.

2. BSR / Algoma Steels

Algoma Steel Inc. a lancé un programme SAP BSR afin de mettre en œuvre un ensemble de systèmes commerciaux et de processus commerciaux connexes pour améliorer son service à la clientèle, sa fiabilité, sa qualité et pour augmenter ses revenus. Ce projet a consisté à mettre en œuvre une solution « BSR » supportée par le déploiement des composants ECC, BI et APO de SAP. Il a comporté la livraison d'une nouvelle infrastructure intégrée pour les applications afin de prendre en charge les améliorations des processus commerciaux.

M. Pyndupal a occupé des rôles clés comme « team lead » en étant responsable des travaux d'intégration, des travaux liés aux données de référence et de l'ensemble des activités au niveau de l'intelligence d'affaires (BI). Il a ainsi dirigé une équipe de plus de 45 personnes. Il a conçu la solution technique visant à intégrer la saisie de commandes complexes et les processus d'expédition de SAP avec les systèmes existants. Il a conçu et configuré la solution d'entreprise SAP et élaboré des stratégies d'implantation pour dix modèles de produits différents. Il a dirigé l'équipe des essais d'intégration pour compléter les quarante (40) scénarios de saisie de commandes du calendrier de projet. M. Pyndupal a conçu l'interface complexe en temps réel entre SAP et le système MES pour les transactions relatives à l'expédition et à la gestion des inventaires. Il a mis en œuvre la solution d'attribution des produits dans BW en se procurant des données des outils APO (Advanced Planner and Optimizer) et R3.

Il a était chargé de la conception, de la configuration et de la mise en œuvre du processus de gestion des commandes, depuis la commande jusqu'à la facturation (« order to cash »), pour les processeurs externes. M. Pyndupal a dirigé l'équipe de quinze (15) conseillers pour résoudre les problèmes post implantation et analyser les processus et les améliorations SAP visant à perfectionner le processus d'affaires.

3. SAM / Bombardier

Bombardier a lancé un programme de maintenance des avions et de gestion des pièces de rechange (SAM) comme première phase de la mise en œuvre d'un ensemble de systèmes commerciaux et de processus commerciaux connexes pour améliorer la maintenance de ses avions, la fiabilité, la qualité et pour diminuer ses coûts, puisque ses systèmes existants étaient désuets, coûteux et difficiles à maintenir. Cette initiative de transformation à l'échelle de l'entreprise était supportée par le déploiement des composants ECC et BI de SAP. Il inclut la livraison d'une nouvelle infrastructure intégrée pour les applications afin de prendre en charge les améliorations souhaitées en matière de processus commerciaux pour la fabrication au cours de phases ultérieures.

M. Pyndupal a occupé le rôle de « team lead » en *conversion, amélioration et acquisition des données* et en intelligence d'affaires pour l'entreprise (BI). Il a conçu la solution technique visant à intégrer l'approvisionnement complexe en pièces de rechange et les processus commerciaux FI. Il a conçu et configuré la structure d'entreprise SAP et développé différentes stratégies d'émission des bons de commande pour traiter plus de douze (12) types de bons de commande différents. Il a dirigé la migration des données relatives aux fournisseurs, aux pièces de rechange et aux inventaires disponibles des systèmes pré existants à SAP. M. Pyndupal a conçu et mis en œuvre des rapports CO-PA complexes dans le module BI d'intelligence d'affaires. M. Pyndupal a occupé le rôle de chef de la gestion des matériaux (MM) et était chargé de la conception, de la configuration et de la mise en œuvre des éléments liés aux bons de commande.

4. NFE / DHL

Ce projet a consisté à mettre en œuvre le module SAP de gestion des transports (TM), qui est étroitement intégré avec les modules ECC, CRM, GTS et EM. La portée commerciale inclut le fret maritime, aérien, ferroviaire et routier. La dispersion géographique était un des enjeux du projet, avec un noyau de l'équipe centralisé à Bonn, en Allemagne et des équipes de déploiement régionales desservent des postes d'expédition de DHL partout sur la planète. La portée du projet était de mettre en œuvre la transformation organisationnelle SAP dans plus de 70 pays ce qui a demandé de recruter des conseillers partout dans le monde.

En tant que « team lead des données », M. Pyndupal était chargé des activités de migration des données pour les États-Unis ainsi que pour le Canada et les pays de la CEMAC (Communauté économique et monétaire des pays d'Afrique Centrale). Il a dirigé l'analyse de plus de 150 systèmes existants de l'environnement actuel pour les États-Unis et les pays de la CEMAC afin d'identifier les objets de données de référence pertinents pour le programme NFE, leur complexité et leur impact sur le programme. Il a défini une feuille de route et une stratégie visant à extraire, nettoyer et transformer le grand volume de données (plusieurs millions d'enregistrements) de plus de 25 systèmes existants. Il a dirigé une équipe de plus de 10 personnes dans différentes activités de gestion des données et a exercé des activités de profilage de données afin d'identifier les risques associés à la migration des données. Il a développé la stratégie de migration des données et élaboré le plan de transition dans le but de minimiser le risque d'obtenir des données de mauvaise qualité.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

5. Planification financière / FPARS City of Toronto

L'objectif du programme de la ville est de transformer celle-ci afin qu'elle puisse mettre en œuvre des programmes axés sur les services et les performances en améliorant ses méthodes de planification, d'établissement de budget et d'évaluation de ses services grâce à des données précises au sujet des finances, des effectifs et des performances par service.

En tant que « team lead des données de référence », M. Pyndupal était chargé de la gestion des données, du plan stratégique et de la conception du modèle de données. Il a dirigé la conception, le développement et la mise en œuvre du modèle de données PBF pour répondre aux exigences de la planification financière, de la budgétisation et de la production de rapports. De plus, il a dirigé les activités de nettoyage, de collecte et de migration des données pour prendre en charge la mise en œuvre des solutions PBF dans ECC et BW. M. Pyndupal a développé une stratégie et un plan de données intégrés pour exécuter la collecte des données (de 35 divisions et 15 agences) et a dirigé les activités de nettoyage des données au cours de différentes phases de mise en œuvre des solutions PBF et ECC. Il a aussi élaboré des normes relatives aux données pour le projet. Il a fourni les meilleures pratiques et la stratégie pour la gouvernance et la maintenance des données pour PBF, le stade intérimaire, la mise en ligne d'ECC et la phase de soutien après la mise en ligne. Il a développé et exécuté la stratégie reposant sur deux environnements de manière à soutenir le projet PBF ainsi que le soutien d'ECC.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en intégration technologique (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Rajan Pyndupal						**Principal ☐ Relève ☒**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (nbre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration technologique (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	8	☐	☐	50 M$	D : 02-2009 F : 07-2012	37	SAP ECC, SRM, CRM, APO, eWM, BI, MDG	Projet : 460 a-p Domaine : 140 a-p	Titre : **LeapFrog / MapleLeaf** Nature des interventions réalisées : • Définir les activités de gestion des données à réaliser. • Mettre en œuvre l'organisation des services partagés pour les données de référence pour les activités de maintenance, de gouvernance et de migration des données. • Développer un cadre méthodologique pour fournir des outils, des modèles et des accélérateurs pour les déploiements. • Planifier le travail, évaluer les efforts, diriger les ressources et la migration des données existantes à l'environnement SAP. • Paramétrer les données de référence pour les composants ECC, CRM, SRM, APO, BI et eWM de SAP. • Concevoir et développer l'interface entre les applications existantes et l'environnement SAP. • Superviser la formation et le KT pour l'équipe de maintenance des données et les responsables des données. • Assister le Bureau de gestion des projets et les directeurs de projet pour la prise de décisions clés relatives à la conception des données et surveiller l'évolution des biens livrables. • Analyser et supporter la conception de référence et d'entreprise, évaluer l'impact sur l'organisation. • Déterminer les avantages et les indicateurs de gestion de la performance.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Rajan Pyndupal						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration technologique (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
									• Identifier la ségrégation des tâches pour assurer la sécurité des données et de la vie privée. • Élaboration de la stratégie de conversion. • Paramétrage des outils et/ou réalisation des programmes. • Élaboration de la stratégie des essais de conversion. • Réalisation des essais de conversion et l'analyse des rejets. • Coordination et exécution de la conversion des données pour la mise en production. • Production de rapports et de tableaux de bord.
2	10	☐	☐	20 M$	D : 04-2005 F : 12-2007	32	SAP ECC, APO, BI	Projet : 140 a-p Domaine : 40 a-p	Titre : **BSR/ Algoma Steels** Nature des interventions réalisées : • Diriger la conception d'une interface complexe (MES, saisie des commandes), migration des données de référence, gestion des matériaux et solution logistique. • Diriger les scénarios d'intégration pour prendre en charge les processus commerciaux. • Diriger la migration des données relatives aux fournisseurs, aux matériaux, aux clients et aux objets FI des systèmes à ECC. • Concevoir et développer la solution d'attribution de l'acier dans le composant BI. • Planifier le travail, diriger les ressources et participer à l'exécution des biens livrables. • Gérer et faire le suivi des biens livrables. • Fournir de l'expertise au Bureau de gestion des projets et aux directeurs de projet pour faciliter la prise de décisions.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Rajan Pyndupal						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration technologique (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Planifier et diriger les activités et les biens livrables de l'équipe des données et de la logistique. • Analyser et assurer la réingénierie des processus commerciaux, évaluer l'impact sur l'organisation, déterminer les avantages et les indicateurs de gestion de la performance. • Identifier la ségrégation des tâches. • Valider les spécifications fonctionnelles des conversions, des charges, des interfaces, des rapports et des formulaires. • Élaboration de la stratégie de conversion. • Paramétrage des outils et/ou réalisation des programmes. • Élaboration de la stratégie des essais de conversion. • Réalisation des essais de conversion et l'analyse des rejets. • Coordination et exécution de la conversion des données pour la mise en production. • Production de rapports et de tableaux de bord.
3	14	☐	☐	150 M$	D : 06-2001 F : 05-2004	36	SAP, BI	Projet : 750 a-p Domaine : 120 a-p	Titre : **SAM / Bombardier** Nature des interventions réalisées : • Assurer la mise en œuvre des données de référence pour les matériaux et les fournisseurs pour supporter le processus commercial « approvisionnement à encaissement ». • Paramétrer le système ERP de SAP pour supporter les processus commerciaux pour l'approvisionnement. • Diriger le transfert des données relatives aux stocks disponibles et aux bons de commande des systèmes existants à ECC de SAP.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Rajan Pyndupal						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration technologique (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Concevoir et développer l'interface entre les applications existantes et le nouveau système ECC de SAP. • Passer en revue et développer un cadre méthodologique pour fournir des outils, des modèles et des accélérateurs. • Planifier le travail, attribuer les ressources et participer à l'exécution des biens livrables. • Gérer et faire le suivi des biens livrables. • Fournir de l'expertise au Bureau de gestion des projets et aux propriétaires de processus pour faciliter la prise de décisions. • Analyser et assurer la réingénierie des processus commerciaux, évaluer l'impact sur l'organisation, déterminer les avantages et les indicateurs de gestion de la performance. • Identifier la ségrégation des tâches pour assurer la sécurité. • Planifier et exécuter des essais fonctionnels et intégrés des données pour supporter les modules MM, PM et FI. • Préparer et valider les spécifications fonctionnelles des traitements. • Élaboration de la stratégie de conversion. • Paramétrage des outils et/ou réalisation des programmes. • Élaboration de la stratégie des essais de conversion. • Réalisation des essais de conversion et l'analyse des rejets. • Coordination et exécution de la conversion des données pour la mise en production. • Production de rapports et de tableaux de bord.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Rajan Pyndupal						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration technologique (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
4	6	☒	☐	200 M$	D : 01-2014 F : 08-2014	8	SAP ECC, CRM, GTS, BI, RTL, TM	Projet : 260 a-p Domaine : 20 a-p	Titre : **NFE / DHL** Nature des interventions réalisées : • Diriger l'analyse de plus de 150 systèmes existants de l'environnement actuel pour les États-Unis et les régions CENAC afin d'identifier les objets de données de référence pertinents. • Définir la feuille de route et la stratégie pour migrer les données à partir des systèmes existants identifiés (plus de 25 systèmes). • Diriger les activités de profilage des données. • Développer la stratégie de migration des données, le plan et le plan de transition. • Diriger l'analyse de plus de 150 systèmes existants et fournir une stratégie et un plan de mise en œuvre. • Assurer la migration des données pour les déploiements. • Diriger l'évaluation de l'impact des données de référence sur les systèmes existants des régions CENAC. • Évaluer l'état actuel de la migration des données et fournir des recommandations. • Élaboration de la stratégie de conversion. • Paramétrage des outils et/ou réalisation des programmes. • Élaboration de la stratégie des essais de conversion. • Réalisation des essais de conversion et l'analyse des rejets. • Coordination et exécution de la conversion des données pour la mise en production. • Production de rapports et de tableaux de bord.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Rajan Pyndupal						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration technologique (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
5	7	☒	☐	20 M$	D : 07-2012 F : 12-2013	17	SAP ECC, PBF, BI, BoBJ, VC, portail, TDMS	Projet : 140 a-p Domaine : 35 a-p	Titre : **Planification financière / City of Toronto** Nature des interventions réalisées : • Diriger les activités de nettoyage, de collecte et de migration des données. • Développer une stratégie et un plan de données intégrés pour exécuter la collecte des données (de 35 divisions et 15 agences) et diriger les activités de nettoyage des données. • Diriger la conception, le développement et la mise en œuvre du modèle de données PBF. • Élaborer des normes relatives aux données pour le projet. • Fournir la stratégie pour la gouvernance et la maintenance des données pour PBF, le stade intérimaire, la mise en ligne d'ECC et la phase de soutien après la mise en ligne. • Établir l'environnement de développement de projet pour le système ECC au moyen de l'outil TDMS de SAP. • Diriger la mise en œuvre du composant données-analytiques de la solution PBF de SAP. • Mettre en œuvre l'outil TDMS de SAP pour le masquage des données HCM (première mise en œuvre en Amérique du Nord). • Migrer les données de budgétisation HCM. • Élaboration de la stratégie de conversion. • Paramétrage des outils et/ou réalisation des programmes. • Élaboration de la stratégie des essais de conversion. • Réalisation des essais de conversion et l'analyse des rejets. • Coordination et exécution de la conversion des données pour la mise en production. • Production de rapports et de tableaux de bord.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Rajan Pyndupal			**Principal ☐ Relève ☒**		
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Maple Leaf	Michael Gilbert	Directeur exécutif de projet	Michael.b.gilbert@ca.ibm.com	416 319 9123 (C)
2	Algoma Steels	Steve Novak	Responsable de la gestion de la chaîne d'approvisionnement	novaks@ca.ibm.com	416 478 5388 (T)
3	Bombardier	Non disponible	Non disponible	Non disponible	418 683-0211 (T)
4	DHL	Steven Leslie	Directeur de projet	lesliest@us.ibm.com	1 303 204 3074 (C)
5	Projet FPARS	Al Dundas	Directeur exécutif de projet	aldundas@ca.ibm.com	416 938 5073 (C)

Conseiller proposé : Rajan Pyndupal	**Principal ☐ Relève ☒**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Spécialiste des données - Concepteur d'architecture-applications : SAP.EIM – Services d'affaires mondiaux / IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille d'évaluation du « team lead » en conversion, amélioration et acquisition de données

Conseiller proposé : M. Rajan Pyndupal **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »

Conseiller proposé : Rajan Pyndupal	**Principal ☐** **Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en conversion, amélioration et acquisition de données pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** M. Pyndupal a agi à titre de « team lead » d'une équipe en intégration fonctionnelle pendant une période de cent-trente (130) mois dans cinq (5) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI, à savoir la suite SAP.
Il a participé à au moins un mandat majeur en conversion, amélioration et acquisition de données dans une équipe de travail touchant tous les aspects de la conversion de données : • Extraction • Analyse qualité • Nettoyage • Acquisition de données • Intégration des données à la suite PGI en utilisant les outils mis à la disposition par l'éditeur de la suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2 **Autre information pertinente** M. Pyndupal a participé à deux (2) mandats majeurs en conversion, amélioration et acquisition de données dans une équipe de travail touchant tous les aspects de la conversion de données : • Extraction • Analyse qualité • Nettoyage • Acquisition de données • Intégration des données à la suite PGI Il a utilisé les outils mis à la disposition par l'éditeur de la suite PGI. À ce titre, M. Pyndupal a dirigé une équipe de plus de 40 personnes qui a exécuté toutes les activités de migration des données de bout en bout en commençant par l'extraction des données, l'analyse de la qualité des données des systèmes existants, le nettoyage des données, l'acquisition des données, l'harmonisation des données, la préparation du chargement, les charges d'essais, la validation des données et les activités de transition pour la mise en ligne. Il a dirigé des équipes de données de différentes tailles, de six à plus de 40 personnes, et a veillé à la migration de plus de 100 objets de données pour des architectures complexes d'environnement SAP.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Rajan Pyndupal	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a participé à au moins un mandat majeur en conversion, amélioration et acquisition de données dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée et dans un écosystème d'envergure semblable à celui de la Société.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 4, 5
	Autre information pertinente
	M. Pyndupal a participé à trois (3) mandats majeurs en conversion, amélioration et acquisition de données dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée et dans un écosystème d'envergure semblable à celui de la Société. Il Pyndupal a exécuté les activités de conversion, d'amélioration et d'acquisition de données pour des solutions semblables à la solution proposée et ce, notamment, avec les composants CRM, BI et le portail de SAP
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à la conversion, l'amélioration et l'acquisition de données.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 3, 4, 5
	Autre information pertinente
	Sur chacun des mandats présentés ci-avant, soit sur au moins cinq mandats, M Pyndupal utilisé la méthodologie ASAP/ Ascendant préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du projet couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables d'intégration fonctionnelle en utilisant les outils et les accélérateurs.

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »

Conseiller proposé : Rajan Pyndupal	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a produit des indicateurs de suivi de conversion, produit des tableaux de bord nécessaires à la reddition de comptes de l'avancement des travaux.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 4, 5
	Autre information pertinente
	M. Pyndupal a produit des indicateurs de suivi de conversion, produit des tableaux de bord nécessaires à la reddition de comptes de l'avancement des travaux notamment dans les trois mandats décrits ci-avant. Il a conçu et développé des indicateurs de surveillance de la conversion et les tableaux de bord nécessaires pour déterminer l'état du nettoyage des données et signaler l'avancement des travaux au Bureau de gestion des projets et aux parties prenantes, incluant le comité directeur, pour que l'équipe des données reçoive l'aide nécessaire de tous les niveaux de l'organisation pour accomplir les tâches en temps opportun.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration technologique (infrastructure, exploitation et opération)

Conseiller proposé : M. Christian Spitz **Principal** ☒ **Relève** ☐ **Certifications obtenues :** Certification SAP NetWeaver '04, Development Consultant (Exchange Infrastructure & Integration)

Domaines d'intégration technologique

Architecture et ingénierie ☐ **Solution opérationnelle** ☐ **Solution informationnelle** ☐

Conversion, amélioration et acquisition de données ☐ **Infrastructure et exploitation** ☒

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : Dix-huit (18) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☐ Gestion du changement	Années d'expérience :
☐ Formation	Années d'expérience:	☐ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration technologique :

M. Spitz compte de dix-huit (18) années d'expérience dans la technologie de l'information dont quinze (15) années à titre de « team lead » en intégration technologique du système SAP Basis. Son expérience couvre plusieurs implantations complètes de SAP et des rôles de l'assurance qualité à travers le monde pour les clients de diverses industries (transport aérien, financier, assurance, communications, la fabrication et la vente au détail). Il est membre principal du programme « Suite sur HANA » chez IBM Centre mondial d'excellence, comme architecte technique principal et SAP Basis. Il a notamment acquis cette expérience lors des principaux mandats suivants.

1- HANA Migration - Fusion/IBM Canada

Ce projet a consisté à mettre en œuvre la solution « Simple Finance » et de migrer vers « Suite sur HANA » pour augmenter la capacité de faire des affaires en temps réel et d'avoir une visibilité aux détails des processus d'affaires. Il aidera l'entreprise à atteindre ses objectifs tels que la valeur ajoutée pour les grands volumes de données, l'appui des exigences commerciales complexes avec analyse détaillée des données à de multiples niveaux et éliminer les goulets d'étranglement. Ce projet a été le premier à faire une migration S4/HANA, première Suite sur HANA (et S/4HANA) sur le système POWER, première migration S/4HANA de grande taille (de 8 TB).

M. Spitz a travaillé en tant que « team lead » en architecte technologique et infrastructure SAP HANA. Il a géré une équipe de six (6) ressources responsables de la migration ERP 6.0 EhP7 SPS 05 (Oracle sous AIX) vers S/4HANA on POWER, et aussi de la migration en utilisant DMO 1.0 SP14 Patch 04.

2- Fibre/Cascade

Ce projet majeur produit un important changement dans les processus d'affaires et de transformation avec la mise en œuvre de SAP à travers l'organisation de l'entreprise, au Canada et aux États-Unis. Un des objectifs majeurs étant de migrer plus de 75 usines équipées avec d'anciens systèmes vers SAP sur plusieurs années. Un autre objectif est l'intégration et la normalisation des multiples axes de travail au sein de Cascades (RH, Finance, Supply Chain) et la mise en œuvre d'une organisation de services partagés pour gérer les trois (3) axes principaux de travail. Après l'élaboration d'une solution d'un prototype adapté au *Moulin de papier*, Cascades décide de procéder à un déploiement global avec une approche déploiement de la solution pour toutes les usines. Les phases de projet, consistent à déployer la solution au sein des six (6) à huit (8) usines, soit trois (3) mises en production par an. Le projet comprend de plus la mise en place de solutions mobiles.

M. Spitz a travaillé en tant que « Team Lead » architecte technologique et infrastructure SAP Basis. Il a géré une équipe de cinq (5) ressources responsables de la mise à niveau du système SAP, du contrôle technique de Solution Manager, de la mise en œuvre de CHaRM et de la mise à niveau HANA.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

3- CEREBRO/Swiss Re

Swiss Re a été fondée en 1863 par les compagnies Helvetia Assurances de Saint-Gall, Crédit Suisse de Zurich et la Basler Handelsbank de Bâle. En novembre 2005, Swiss Re a repris les activités de GE Insurance Solutions (filiale de General Eléctric). Avant cette acquisition, la société était déjà présente avec 70 agences dans plus de 30 pays. En 2013, Swiss Re annonce le rachat de 14,9 % de SulAmérica, le troisième assureur brésilien. En septembre 2015, Swiss Re acquiert au fond d'investissement Cinven, la compagnie d'assurance britannique Guardian Financial Services, pour 1,6 milliard de livres.

Ce projet visait à améliorer les processus relatifs à la gestion de la clientèle partout à travers le monde. La partie infrastructure technologique du projet comprend : la Conception de l'infrastructure principale SAP pour le module SAP pour l'assurance internationale. La définition de la structure et l'architecture SAP afin d'améliorer l'environnement initial avec SAP ECC, CUA, SolMan et SRM avec les éléments SAP suivants : SAP PI, BW, Portal, CRM, MDM et IdM.

M. Spitz a travaillé en tant que « team lead » en architecte d'infrastructure. Il a géré une équipe de seize (16) personnes responsables de définir l'écosystème SAP et d'élaborer l'architecture technologique. Il a également dirigé les travaux de migration du système d'exploitation de l'environnement à partir de Solaris pour Linux, fourni les services et la gestion de projets dans le domaine SAP Basis, soutenu le client dans la montée en charge des infrastructures, fourni l'empreinte de l'application selon les exigences d'affaires. M. Spitz a effectué la configuration du modèle de service géré pour les services SAP Basis selon les normes ITIL.

4- Insight/IATA (International Air Transportation Association)

Ce projet de mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle visait à rationaliser les opérations, simplifier les systèmes de rapport et de TI. La première phase a consisté à définir et à mettre en œuvre des processus globaux communs pour les sièges de l'entreprise situés à Genève et Montréal. Lors des phases ultérieures, le modèle global a été étendu aux bureaux régionaux, ajoutant par le fait même des exigences locales spécifiques.

La portée du projet était la mise en œuvre de l'ensemble de SAP R/3 afin de consolider plusieurs systèmes administratifs financiers. Les travaux comprenaient l'élaboration d'une structure de système SAP, d'une stratégie client et de lignes directrices concernant l'autorisation de production. S'ajoutaient la gestion de la prestation de l'infrastructure technologique SAP Basis, y compris SAP ECC 6.0, EP 7.0; BI 7.0, PI 7.1, SolMan 7.0, BPC 5.1.

M. Spitz a travaillé en tant que « team lead » en architecte d'infrastructure. Il a géré à une équipe de SAP Basis de dix (10) personnes responsables du support technique du system SAP, du développement, de la qualité et de la production. Il a aussi développé l'infrastructure système SAP, la stratégie client et la promotion à la production des lignes directrices. Il a planifié et géré l'exécution et la mise en œuvre de l'infrastructure technologique et planifié les phases techniques et les phases de mises en service de SAP R/3 pour l'Europe et le Canada à l'aide de la méthodologie Ascendant SAP.

Il a géré l'équipe SAP Basis d'IBM à Pune, en Inde, afin de fournir de l'assistance technique à l'élaboration SAP et aux systèmes de production et de qualité : sécurité et autorisations, configuration pour environnements PI, configuration d'adaptateur Seeburger et Advantco.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en Intégration technologique (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Christian Spitz						**Principal ☒**	**Relève ☐**		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration technologique (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☐	☐	2,1 M$	D : 07-2015 F : 03-2016	9	SAP HANA (Simple Finance 2.0), IBM POWER 8	Projet : 15 a-p. Domaine : 4 a-p.	Titre : **HANA Migration – Fusion** Nature des interventions réalisées : • Entretien et évolution de l'infrastructure technologique; • Installation et configuration; • Assistance technique aux spécialistes TI; • Soutien opérationnel durant le développement, postimplantation des livraisons et à la fin du programme; • Suivi de la performance et gestion de la capacité; • Exploitation.
2	4	☐	☐	80 M$	D : 06-2013 F : 03-2015	21	SAP ECC (FICO,PP,SD,MM WM, APO)	Projet : 80 a-p. Domaine : 25 a-p.	Titre : **Fibre/Cascades** Nature des interventions réalisées : • Entretien et évolution de l'infrastructure technologique; • Installation et configuration; • Assistance technique aux spécialistes TI; • Soutien opérationnel durant le développement, post implantation des livraisons et à la fin du programme; • Suivi de la performance et gestion de la capacité; • Exploitation; • Mise à niveau Enhancement Pack : SAP ERP 6.0 EHP4 à EhP7; • Mettre en œuvre le suivi technique avec Solution Manager 7.1 SP11 pour SAP et non-SAP systèmes; • Mise en œuvre de Charm; • Mise à niveau l'environnement HANA à SPS06 de rev 56.
3	7	☐	☒	30 M$	D : 06-2010 F : 07-2011	14	SAP ECC, CUA, SolMan and (SAP PI, BW, Portal, CRM, MDM and IdM)	Projet : 70 a-p. Domaine : 18 a-p.	Titre : **CEREBRO/Swiss Re Assurances** Nature des interventions réalisées : • Entretien et évolution de l'infrastructure technologique; • Installation et configuration; • Assistance technique aux spécialistes TI;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Christian Spitz						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration technologique (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Soutien opérationnel durant le développement, post implantation des livraisons et à la fin du programme; • Suivi de la performance et gestion de la capacité; • Exploitation; • Migration de l'environnement de Solaris vers Linux OS; • Livraison de l'application blueprint; • Installation d'un modèle de service pour les services SAP Basis; • Mise en œuvre et suivi des processus SAP HR (E Recrutement, MSS/ESS et ADP (Interface de paie)).
4	12	☐	☐	26 M$	D : 04-2009 F : 02-2011	23	SAP ECC 6.0 (SD, LE, FI-CO, MM, BPC, BW) P.I(XI)	Projet : 263 a-p. I.F : 26 a-p.	Titre : **INSIGHT/IATA** Nature des interventions réalisées : • Développement infrastructure système SAP; • Stratégie client et la promotion à la production des lignes directrices; • Livraison de SAP Basis Infrastructure technique; • Planification et exécution de la mise en œuvre technique gérée par go-live phases du SAP R/3 pour le déploiement européen et canadien; • Soutien technique des systèmes SAP de développement, de qualité et de production; • Sécurité et autorisations; • Configuration pour les environnements de PI, configuration de l'adaptateur SEEBURGER et Advantco; • Entretien et évolution de l'infrastructure technologique; • Installation et configuration; • Assistance technique aux spécialistes TI; • Soutien opérationnel durant le développement, post implantation des livraisons et à la fin du programme; • Suivi de la performance et gestion de la capacité; • Exploitation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Christian Spitz		**Principal ☒ Relève ☐**			
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	IBM	KJ MIN	S/4 HANA Global Lead	kjmin@us.ibm.com	650 740-80 75
2	CASCADES	Martin Gauthier	SAP Lead Technical CoE	martin_gauthier@cascades.com	819 740-3436
3	Swiss Re	Rene Pfluger	Partner Insurance	rene.pfluger@ch.ibm.com	+41 79 400 94 51
4	IATA	Pascal Buchner	CIO	pascal.buchner@iata.org	On request

Conseiller proposé : Christian Spitz	**Principal ☒ Relève ☐**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseiller principal en gestion / Services d'affaires mondiaux – IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.3 - Grille d'évaluation du « team lead » en infrastructure, exploitation et opération

Conseiller proposé : M. Christian Spitz **Principal ☒** **Relève ☐**

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »

Conseiller proposé : Christian Spitz	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en Infrastructure, exploitation et opération pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins un (1) mandat majeur dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Spitz a agi à titre de « team lead » d'une équipe en Infrastructure, exploitation et opération pendant une période minimale de soixante-sept (67) mois dans quatre (4) mandats majeurs décrits ci-avant, dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée, à savoir SAP.
Il a participé comme expert technique de la solution technologique de la suite PGI dans au moins deux (2) mandats majeurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, **Autre information pertinente** M. Spitz a participé comme expert technique de la solution technologique de la suite PGI SAP dans trois (3) mandats majeurs.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à l'infrastructure, l'exploitation et l'opération.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 **Autre information pertinente** M. Spitz a utilisé la méthodologie Ascendant préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à l'infrastructure, l'exploitation et l'opération selon cette même méthodologie.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Christian Spitz	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a exploité un centre de traitement selon les concepts de gouvernance ITIL.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 3
	Autre information pertinente
	M. Spitz a exploité un centre de traitement selon les concepts de gouvernance ITIL

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.3 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration technologique (infrastructure, exploitation et opération)

Conseiller proposé : Maurice Lajoie **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :**

Domaines d'intégration technologique **Architecture et ingénierie** ☒ **Solution opérationnelle** ☒ **Solution informationnelle** ☐

Conversion, amélioration et acquisition de données ☒ **Infrastructure et exploitation** ☒

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : Trente (30) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☐ Gestion du changement	Années d'expérience :
☐ Formation	Années d'expérience :	☐ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration technologique :

M. Lajoie possède plus de trente (30) années d'expérience dans l'industrie des TI. Il se spécialise dans le développement des architectures techniques, des cadres et des stratégies pour la mise en œuvre des systèmes d'application SAP. M. Lajoie à une connaissance approfondie du secteur public, ayant travaillé la majeure partie de sa carrière dans cette industrie. Depuis plus de quinze (15) ans, il a joué un rôle en aidant ses clients à analyser leurs besoins en matière de technologie et à développer des solutions qui répondent le mieux à ses exigences. Son expertise, formation technique et la connaissance fonctionnelle des applications financières et de ressources humaines lui permettent de comprendre les nombreux éléments liés à l'intégration d'une mise en œuvre du système. Il possède 20 ans d'expérience à titre de « team lead » en intégration technologique qu'il a acquise lors des mandats suivants :

1- Système d'information de gestion intégré de la défense (SIGRD/DRMIS)/Défense Nationale

IBM a travaillé en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale en tant qu'intégrateur de suite SAP pour le système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD). Le système SIGRD a été implanté en diverses phases de projet afin de fournir une solution intégrée pour l'ensemble des unités des forces canadiennes, incluant l'armée, l'aviation et la marine. La solution a été déployée à plus de 20 000 utilisateurs à travers le Canada et offre également le soutien aux unités impliquées dans des missions opérationnelles à travers le monde. Le projet a permis l'intégration de plus d'une centaine de processus d'affaires essentiels, tels que les services d'ingénierie, la maintenance de 1ère et 2ème ligne, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des inventaires et des entrepôts, les services financiers et la gestion de projets. Les composants matériels importants pris en charge par l'équipe technique du projet SIGRD comprennent : des serveurs de milieu de gamme de HP et d'IBM de même qu'un ordinateur central, un réseau avec composants CISCO et HP Procurve, des composants de sécurité de Nortel et Fortinet, des infrastructures de stockage HP et IBM. D'autres technologies (ex. : outil de virtualisation Sun Ray (un par poste de travail d'équipe technique), des ordinateurs portables Panasonic CF30, des disques durs chiffrés Eclypt et des supports pour ordinateurs portables sécurisés

En tant que « Team lead » de l'équipe BASIS, M. Lajoie était responsable de gérer les activités d'une équipe de cinq (5) personnes responsables de l'intégration technologique, du déploiement et de l'exploitation de la solution. Il était responsable de la mise en œuvre technique et du support aux opérations quotidiennes de SAP ECC et de tous les composants associés. En parallèle pendant cette période, il a aussi mis en œuvre de nombreuses caractéristiques de Solution Manager.

2- GCRA : Gestion des cotisations et des recettes de l'ASFC / Agence des services frontaliers du Canada

Le projet de Gestion des cotisations et des recettes de l'ASFC (GCRA) permettait d'améliorer la façon dont l'Agence analyse, recueille, gère et rend compte des renseignements sur les recettes et les programmes commerciaux liés aux importations. La GCRA permet de remplacer les anciens systèmes non intégrés de gestion des recettes et de la trésorerie. Elle améliore la prestation de services en simplifiant les processus et en multipliant les possibilités d'échanges électroniques avec l'ASFC pour le secteur commercial. Toute personne qui importe des marchandises commerciales au Canada peut être affectée par ces changements Le Grand livre des comptes clients (GLCC) implanté en janvier 2016 est la première phase du projet de GCRA. L'ensemble des travaux est mené selon les pratiques ITIL.

En tant que « team lead » de l'équipe d'infrastructure technologique, M. Lajoie était la référence technique pour tous les éléments touchant à l'infrastructure. Il était responsable de gérer les activités d'une

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

équipe en charge de l'intégration technologique, du déploiement et de l'exploitation de la solution. M. Lajoie a notamment planifié et mis en œuvre les options SAP et de nombreuses caractéristiques de Solution Manager.

3- Implantation SAP – Finance/VON Canada

VON (Victorian Order of Nurses ou Les Infirmières de l'Ordre de Victoria du Canada) est l'organisme caritatif sans but lucratif de soins à domicile et en milieu communautaire le plus important au Canada. Depuis plus de 115 ans, les infirmiers, infirmières, thérapeutes et autres prestataires de soins de santé prennent soin des Canadiens à leur domicile. VON Canada offres plus de 75 types de services de soutien à domicile, individuel et communautaire pour aider les personnes de tout âge à garder ou à retrouver leur santé. L'organisme, qui compte plus de 5 000 employés et 9 000 bénévoles, sert les Canadiens dans plus de 1 200 communautés dans tout le pays et touche plus d'un million de bénéficiaires chaque année. L'organisation est fortement syndiquée avec 41 conventions collectives couvrant 30 unités de négociation.
Le projet d'implantation SAP visait à installer le module Finance de SAP, notamment les modules SAP ECC (finance, RH et Paye) et SAP Solution Manager 7. Il était de plus responsable de toutes les fonctions de Basis pour l'écosystème de projet.
En tant que « team lead » de l'équipe d'infrastructure technologique, M. Lajoie était responsable de gérer les activités d'une équipe responsable de l'intégration technique, du déploiement et de l'exploitation de la solution. M. Lajoie était responsable de la planification, du dimensionnement et de la mise en œuvre de l'infrastructure matérielle et l'installation de tous les logiciels de SAP.

4- SAE - Systèmes administratifs d'entreprise/Agence du Revenu du Canada

Ce projet visait à élaborer et à publier du matériel d'apprentissage interactif en ligne (intranet) comprenant des guides de processus ainsi que des présentations. Ces guides et présentations ont été utilisés pour former les nouveaux employés et rafraîchir les connaissances des employés déjà en poste, au sujet des pratiques commerciales de l'Agence canadienne de développement international appliquées à SAP. Le projet a permis de fournir un échantillon d'un secteur d'activité, pour le cycle d'approvisionnement-paiement, pour un modèle d'apprentissage autonome qui est publié sur le site intranet de l'Agence. Ce projet a donné lieu à la mise en œuvre du Système administratif d'entreprise (SAE). Ce projet a été la plus grande mise en œuvre de SAP R/3 au Canada et la plus grande application dans le secteur public à travers le monde. Cette solution desservira plus de 12 000 utilisateurs dans 300 emplacements au Canada. La solution permet la mise en œuvre du système de consignation des données sur les ressources matérielles, financières et de paie ainsi que du système utilisé pour les rapports de rendement.
En tant que « team lead », M. Lajoie était responsable de gérer les activités d'une équipe composée de ressources BASIS responsables de l'installation et des mises à jour de l'environnement technologique ainsi que du suivi quotidien de la performance de SAP. Il a été responsable de la création, de la planification et du suivi de tous les travaux par lots dans l'environnement de production. Il a également été le chef d'équipe dans l'installation et la configuration de Control-M et ECS produit de BMC. M. Lajoie a travaillé comme responsable technologique sur système et agent de liaison pour les équipes fonctionnelles et ABAP.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en Intégration technologique (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Maurice Lajoie						**Principal ☐**	**Relève ☒**		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration technologique (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**

1	6	☒	☐	250 M$	D : 01-2010
					F : 12-2013
						42	ECC
							Solution Manager
							Redwood
								Projet : 480 a-p
								Domaine : 20 a-p
									Titre : **SIGRD-DRMIS/Défense Nationale**
									Nature des interventions réalisées :
									• Implantation de l'infrastructure technologique
									• Entretien et évolution de l'infrastructure technologique :
									  ○ Installation et configuration;
									  ○ Assistance technique aux spécialistes TI;
									• Soutien opérationnel durant le développement, post implantation des livraisons et à la fin du programme;
									• Suivi de la performance et gestion de la capacité;
									• Assistance à la gestion des licences
									• Exploitation.
									• Mettre en œuvre le suivi technique avec Solution Manager

2	1	☒	☐	10 M$	D : 02-2015
					F : 03-2016
						14	SAP ECC
							Solution Manager
							Redwood
							PSCD
							ArchiveLink
							Redwood
							Solution Manager :
							ChaRM
							Technical Monitoring
							RCA, EWA
								Projet : 30 a-p
								Domaine : 5 a-p
									Titre : **GRCA : Gestion des cotisations et des recettes de l'ASFC/Agence des services frontaliers du Canada**
									Nature des interventions réalisées :
									• Implantation de l'infrastructure technologique;
									• Entretien et évolution de l'infrastructure technologique :
									  ○ o Installation et configuration;
									  ○ o Assistance technique aux spécialistes TI;
									• Soutien opérationnel durant le développement, post implantation des livraisons et à la fin du programme;
									• Suivi de la performance et gestion de la capacité;
									• Assistance à la gestion des licences;
									• Exploitation;
									• Mettre en œuvre le suivi technique avec Solution Manager.

3	5	☐	☐	5 M$	D : 02-2010 F : 03-2011	6	SAP ECC; Solution manager	Projet : 14 a-p Domaine : 3 a-p	Titre : **Implantation SAP – Finance/VON Canada** Nature des interventions réalisées : • Implantation de l'infrastructure technologique; • Entretien et évolution de l'infrastructure technologique :

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Maurice Lajoie						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration technologique (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									○ o Installation et configuration, ○ o Assistance technique aux spécialistes TI; • Soutien opérationnel durant le développement, post implantation des livraisons et à la fin du programme; • Assistance à la gestion des licences; • Suivi de la performance et gestion de la capacité; • Exploitation; • Mettre en œuvre le suivi technique avec Solution Manager.
4	11	☒	☐	30 M$	D : 06-1999 F : 10-2001	29	SAP ECC Control-M	Projet : 242 a-p Domaine : 10 a-p	Titre : **SAE - Systèmes administratifs d'entreprise/Agence du Revenu du Canada** Nature des interventions réalisées : • Implantation de l'infrastructure technologique; • Entretien et évolution de l'infrastructure technologique : ○ Installation et configuration, ○ Assistance technique aux spécialistes TI; • Soutien opérationnel durant le développement, post implantation des livraisons et à la fin du programme; • Suivi de la performance et gestion de la capacité; • Exploitation; • Gestionnaire.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Maurice Lajoie			**Principal ☐**	**Relève ☒**	
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Ministère de la Défense nationale	Ken Raymond	Directeur, équipe technique	ken.raymond@forces.gc.ca	613 995-6250
2	Agence des services frontaliers du Canada	Anne Armstrong	Directrice, Centre de compétences SAP	Anne.armstrong@cbsa-asfc.gc.ca	343 291-6256
3	VON Canada (Victorian Order of Nurse)	Daniel Steeves	Gestionnaire : National Health and Information System	Daniel.steeves@von.ca	613 233-5694
4	Agence du Revenu du Canada	Trent Ryan	Directeur technique	Trent.ryan@cra-arc.gc.ca	613 948-5496

Conseiller proposé : Maurice Lajoie	**Principal ☐**	**Relève ☒**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseiller senior en architecture technologique SAP; Spécialiste SAP Basis – Services d'affaires mondiaux/IBM Canada		

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille d'évaluation du « team lead » en infrastructure, exploitation et opération
Conseiller proposé : Maurice Lajoie **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »

Conseiller proposé : Maurice Lajoie	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en Infrastructure, exploitation et opération pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins un (1) mandat majeur dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 3
	Autre information pertinente
	M. Lajoie a agi à titre de « team lead » d'une équipe en infrastructure, exploitation et opération pendant une période de soixante-deux (62) mois dans trois (3) mandats majeurs décrits ci-avant, dans la mise en œuvre de SAP, la solution PGI proposée. Il a de plus agi à titre de « team lead » d'une équipe en infrastructure, exploitation et opération en charge des composants majeurs d'une implantation SAP pendant une période de vingt-neuf (29) mois dans le mandat # 4 décrit ci-avant.
Il a participé comme expert technique de la solution technologique de la suite PGI dans au moins deux (2) mandats majeurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 4
	Autre information pertinente
	M. Lajoie a participé comme expert technique de la solution technologique de la suite PGI dans au trois (3) mandats majeurs. Au cours de ces mandats écrits ci-avant, il a mis à jour l'écosystème technologique pour ECC et Solution Manager. Il était également responsable des fonctions BASIS.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à l'infrastructure, l'exploitation et l'opération.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2
	Autre information pertinente
	Dans les deux mandats décrits précédemment, M. Lajoie a utilisé la méthodologie Ascendant, préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à l'infrastructure, l'exploitation et l'opération. Dans les autres mandats décrits, il a utilisé des variantes adaptées de cette méthodologie.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Maurice Lajoie	**Principal** ☐ **Relève** ☒
Rubriques (bonification)	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a exploité un centre de traitement selon les concepts de gouvernance ITIL.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	2
	Autre information pertinente
	Au cours du mandat # 2 décrit ci-avant, M. Lajoie a exploité un centre de traitement selon les concepts de gouvernance ITIL.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en intégration technologique (infrastructure, exploitation et opération)

Conseiller proposé : M. David Tengler **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :**

Domaines d'intégration technologique	**Architecture et ingénierie** ☒	**Solution opérationnelle**	☒	**Solution informationnelle**	☐
	Conversion, amélioration et acquisition de données		☒	**Infrastructure et exploitation**	☒

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : Vingt (20) ans
☒ Communication	Années d'expérience : dix-huit (18) ans	☐ Gestion du changement	Années d'expérience :
☐ Formation	Années d'expérience :	☒ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : douze (12) ans
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en intégration technologique :

M. Tengler possède plus de vingt (20) années d'expérience en intégration technologique, dont plus de dix (10) années à titre de « team lead », qu'il a notamment acquises lors des principaux mandats suivants :

1- One/McCain Foods

Sur une période de quatre ans, le projet One McCain a transformé l'ensemble des processus d'affaires de l'entreprise en implantant le progiciel SAP au sein de toutes les places d'affaires de McCain Foods à travers le monde. Le projet a débuté au printemps 2010 avec pour objectif corporatif de créer des processus d'affaires globaux en exploitant la solution SAP en s'appuyant sur les meilleures pratiques d'affaires en lien avec le domaine des produits de consommation et de l'industrie de l'alimentation. Le projet a permis l'implantation d'une solution SAP unique au sein de 55 usines de production dans douze (12) pays différents, desservant plus de 20 000 utilisateurs. IBM était responsable de l'ensemble des étapes du projet incluant la planification, la conception, la réalisation, l'implantation et le soutien post-implantation pour l'ensemble des fonctionnalités mises en production. IBM a également fourni le soutien applicatif, opérationnel et technologique pour la solution SAP déployée incluant les modules SAP CRM, SD, MM, WM, FI-CO, FI-AA, HR, TPM, APO. Ce projet d'envergure international comprenait la définition de la stratégie d'implantation, l'évaluation des efforts pour concevoir la solution BI (Business Intelligence) et de la mise en production.

À titre de « team lead » en intégration technologique, M. Tengler a géré une équipe de douze (12) ressources responsables de l'élaboration de l'architecture technologique de la solution, de son déploiement, du soutien et de la maintenance technique des applications SAP qui incluent les produits SAP ECC 6.0, BI 7.0, EP 7.0, SRM 7.0, SRM-MDM 3.0, SCM 7.0, CRM 7.0, PI 7.1, Meridium, Vistex et TRE. Dans ce cadre, il a participé à toutes les phases du projet où il a effectué la planification détaillée et le suivi des activités et a réalisé l'assurance qualité des biens livrables techniques. Il a aussi travaillé étroitement avec les membres de l'équipe d'affaire et d'application.

2- Projet Leapfrog/Maple Leaf Foods

La solution SAP Business Suite du client est utilisée notamment sur le plan de la vente commerciale et au détail et dans ses activités de fabrication de produits à base de viande porcine et de poulet frais. Leapfrog utilise la solution Business Suite de SAP avec l'ajout d'Industry Solution (IS) pour la gestion du poids des captures (CWM), qui est activée à la fois dans SAP et EWM. Après une phase pilote initiale, le client a commencé à connaître des problèmes de performance avec les principaux composants ERP ECC et SCM-APO+EWM, après l'intégration de nouvelles unités de production et d'utilisateurs à la solution initiale. Le but du projet d'architecture portait sur le rétablissement des performances attendues. Ce projet visait la mise en œuvre complète de *back-office* et de système de *front office*, entièrement pris en charge par SAP, 3PL partenaires et d'autres logiciels tiers. Le périmètre fonctionnel comprend les fonctionnalités relatives aux Finances, au Contrôle, à la Gestion des stocks, aux achats, à la gestion des entrepôts, à la production et aux activités de vente et de distribution. La solution a été déployée dans plus de 50 usines et unités d'emballage, affectant plus de 10 000 utilisateurs finaux.

À titre de « team lead » en intégration technologique, M. Tengler a géré une équipe de neuf (9) ressources responsables de l'élaboration de l'architecture technologique de la solution, de son déploiement, du

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

soutien et de la maintenance technique des applications SAP qui incluent les produits ECC 6.0, BI 7.0, EP 7.0, SRM 7.0, SRM-MDM 3.0, SCM 7.0, CRM 7.0, PI 7.1, TDMS 3.0. Dans ce cadre, il a participé à toutes les phases du projet où il a effectué la planification détaillée et le suivi des activités et réalisé l'assurance qualité des biens livrables techniques. Il a aussi travaillé étroitement avec les membres de l'équipe d'affaires.

3- Rehaussement technologique majeur/Lockheed Martin Canada

Ce projet a consisté à procéder à la migration du système SAP LM de la version 4.7 vers ECC 6.0, incluant les modules suivants FI/CO/PS/MM/SD/CS/PM/QM/PP/HR/ESS et MSS.

À titre de « team lead » en intégration technologique, M. Tengler a géré une équipe en charge de la migration de SAP vers 4.6 à ECC 6.0 et de la migration de la solution basée sur une architecture 32 bits vers une architecture 64 bits. Dans ce cadre, il a participé à toutes les phases du projet. M. Tengler a effectué la planification détaillée et le suivi des activités et a réalisé l'assurance qualité des biens livrables techniques.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en Intégration technologique (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : David Tengler						**Principal ☐**	**Relève ☒**		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (nbre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration technologique (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☐	☐	210 M$	D : 03- 2010 F : 03- 2016	35	SAP ERP 6.0 SAP SCM 7.0 SAP SRM 7.0 SAP BW 7.0 SAP Portal 7.0 SAP PI 7.0 SAP CRM 7.0 SAP RWD 5.3	Projet: 300 a-p. Domaine : 25 a-p.	Titre : **One / McCain Foods** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Gestion et mise à jour des infrastructures technologiques : • Installation et configuration, • Soutien technique pour les spécialistes TI, • Architecture technologique; • Sauvegarde et récupération; • Surveillance des performances et réglages; • Soutien opérationnel durant le développement, le déploiement et l'exploitation; • Surveillance des performances et gestion de capacité; • Opérations
2	2	☐	☐	220 M$	D : 11-2008 F : 12-2010	10	SAP ERP 6.0 SAP BW 7.0 SAP SCM 7.0 SAP Portal 7.0	Projet: 55 a-p. Domaine : 10 a-p.	Titre : **Projet Leapfrog / Maple Leaf Foods** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Gestion et mise à jour des infrastructures technologiques : ○ Installation et configuration, ○ Soutien technique pour les spécialistes TI; • Architecture technologique; • Sauvegarde et récupération; • Surveillance des performances et réglages; • Soutien opérationnel durant le développement, le déploiement et l'exploitation; • Surveillance des performances et gestion de capacité; • Opérations.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : David Tengler						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration technologique (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)

3	3	☐	☐	1,5 M$	D : 01-2010
					F : 05-2010
						4	SAP ERP 6.0	Projet: 6 a-p.
								Domaine : 1 a-p.
									Titre : **Rehaussement technologique majeur / Lockheed Martin Canada**
									Nature des interventions réalisées :
									• Planification détaillée et suivi des activités;
									• Gestion et mise à jour des infrastructures technologiques :
									  ○ Installation et configuration,
									  ○ Soutien technique pour les spécialistes TI;
									• Architecture technologique;
									• Surveillance des performances et réglages;
									• Soutien opérationnel durant le développement, le déploiement et l'exploitation;
									• Surveillance des performances et gestion de capacité;
									• Opérations.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : David Tengler			**Principal ☐**	**Relève ☒**	
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	McCain Foods	John Brent	IBM Canada DPE	jbrent@ca.ibm.com	416 478-4053 (T)
2	Maple Leaf Foods	Michael Gilbert	Partner, IBM	michael.b.gilbert@ca.ibm.com	416 478-9221 (T)
3	Lockheed Martin Canada	Michael Gilbert	Partner, IBM	michael.b.gilbert@ca.ibm.com	416 478-9221 (T)

Conseiller proposé : David Tengler	**Principal ☐**	**Relève ☒**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseiller senior en architecture technologique SAP; Spécialiste SAP Basis – Services d'affaires mondiaux/IBM Canada		

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.3 - Grille d'évaluation du « team lead » en infrastructure, exploitation et opération

Conseiller proposé : M. David Tengler **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : L'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »

Conseiller proposé : David Tengler	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en Infrastructure, exploitation et opération pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins un (1) mandat majeur dans la mise en œuvre de la solution PGI proposée.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 **Autre information pertinente** M. Tengler a agi à titre de « team lead » d'une équipe en Infrastructure, exploitation et opération pendant une période de quarante-neuf (49) mois dans trois (3) mandats majeurs décrits ci-avant, dans la mise en œuvre de SAP, la solution PGI proposée.
Il a participé comme expert technique de la solution technologique de la suite PGI dans au moins deux (2) mandats majeurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 **Autre information pertinente** M. Tengler a participé comme expert technique de la solution technologique de la suite PGI dans trois (3) mandats majeurs.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à l'infrastructure, l'exploitation et l'opération.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 **Autre information pertinente** Dans les trois (3) mandats décrits ci-avant, M. Tengler a utilisé la méthodologie Ascendant, préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables reliés à l'infrastructure, l'exploitation et l'opération.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : David Tengler	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a exploité un centre de traitement selon les concepts de gouvernance ITIL.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1
	Autre information pertinente
	Au cours du mandat # 1 décrit ci-avant, M. Tengler a exploité un centre de traitement selon les concepts de gouvernance ITIL.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.15.4 Bassin d'expertise (10 %)

En fonction de l'organigramme (structure d'équipe) déposé pour le volet Intégration technologique, l'alliance doit démontrer qu'elle dispose d'un nombre suffisant de conseillers pour combler l'ensemble des postes requis.

Afin de conforter la Société à cet égard et de fournir cette démonstration, l'alliance doit compléter la **Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique pour chaque profil de ressource identifié dans son organigramme présenté en 1) Approche préconisée (utiliser autant de copies de la grille qu'il y a de profils et spécifier les profils à l'endroit prévu sous l'en-tête « Intégration technologique »).**

Elle doit également expliquer les mécanismes mis en place pour assurer cette couverture (maximum 1/2 page).

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE PROFIL : _____					
N^bre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total					
Alliance					
Sous-contractants					
Aptes à travailler à Québec en français					
Alliance					
Sous-contractants					

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Réponse de l'alliance

Un bassin de ressources mondial, canadien et francophone, complété par un réseau de partenaires

Nous avons déjà précisé à la section 2.14.4 l'ampleur et la profondeur du bassin de ressources sur lequel s'appuie l'alliance LGS/IBM-SAP pour présenter son offre. Ce bassin trouve son origine tant à l'international qu'au niveau canadien et plus spécialement au Québec, ou encore dans le monde de la francophonie. Il s'élargit du réseau de partenaires avec lesquels l'alliance a choisi de faire affaires.

Plus spécifiquement, s'agissant du volet d'intégration technologique qui comprend l'architecture et ingénierie, la conception, évolution et réalisation de la solution opérationnelle et informationnelle, la conversion, amélioration et acquisition des données et les infrastructures technologiques elles-mêmes, il est utile de rappeler que **l'alliance possède en son sein les meilleurs spécialistes technologiques pour implanter des infrastructures dont ils sont eux-mêmes les fournisseurs**. IBM, à lui seul, dispose de plus de 12 000 spécialistes dans ce domaine.

Il faut noter que l'alliance LGS/IBM-SAP offre non seulement le meilleur compromis en termes de performance et de virtualisation, avec IBM Power, mais en plus, les architectes technologiques de l'alliance sont les plus qualifiés sur ces technologies proposées, tenant leur expertise des spécialistes qui les ont eux-mêmes conçues.

De plus, tout ce qui touche aux personnalisations requises pour l'intégration des applications patrimoniales est à prendre en compte dans ce volet. Les ressources **LGS** qui ont une grande connaissance de ces applications patrimoniales seront donc ici naturellement sollicitées. Par ailleurs, les ressources des partenaires que sont **Agile Solution**, **Beyond Technologies** et **Open Text** interviendront elles-aussi à ce niveau, ainsi qu'un certain nombre de ressources IBM « offshore » (principalement en Inde et en Roumanie), pour leur grande expertise de la programmation ABAP, ainsi que pour la configuration, la mise en place et l'évolution de SAP BRF+ et SAP HANA Rules Framework, pour répondre aux exigences de ce volet.

Un mécanisme bien rodé

Pour le volet intégration technologique, nous reprenons le mécanisme de recours au bassin de ressources de l'alliance décrit à la section 2.14.4, qui repose sur **un plan d'assignation** mis en place dès le départ, une **gestion par anticipation** pour grossir les rangs des spécialistes appelés sur les étapes successives, et **la croissance et formation** de ressources à potentiel, au travers du programme *« Consulting by Degrees »*.

Ici, il est utile de **rappeler les mécanismes de coordination et de cohésion avec les équipes du programme ainsi que les mécanismes d'interrelations entre les différentes équipes du chantier TI** décrits dans l'approche (Cf. 2.15.1). **Ce sont eux qui déclenchent celui de recours au bassin** de ressources de l'alliance.

Les tableaux suivants présentent le nombre d'employés recensés dans le système de ressources humaines de l'Alliance et de ceux de nos partenaires selon le bassin d'expertise en intégration technologique en lien avec l'organigramme présenté dans l'approche de cette section :

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE PROFIL : ARCHITECTURE ET INGÉNIERIE / Infrastructure					
Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	33	43	140	216	5
Alliance	25	33	105	162	4
Sous-contractants	8	11	35	54	1
Aptes à travailler à Québec en français	2	4	14	20	5
Alliance	1	3	11	15	4
Sous-contractants	1	1	4	6	1

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE
PROFIL : ARCHITECTURE ET INGÉNIERIE / Basis

Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	104	137	444	685	14
Alliance	78	103	333	514	10
Sous-contractants	26	34	111	171	4
Aptes à travailler à Québec en français	2	13	44	59	14
Alliance	1	10	33	44	10
Sous-contractants	1	3	11	15	4

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE
PROFIL : ARCHITECTURE ET INGÉNIERIE / Sécurité

Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	16	73	163	252	6
Alliance	12	55	123	190	5
Sous-contractants	4	18	41	63	1
Aptes à travailler à Québec en français	2	7	16	25	6
Alliance	1	5	12	18	5
Sous-contractants	1	2	4	7	1

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE
PROFIL : SOLUTION OPÉRATIONNELLE / ABAP

Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	124	562	1 261	1 947	40
Alliance	93	422	945	1 460	35
Sous-contractants	31	141	315	487	5
Aptes à travailler à Québec en français	12	56	126	195	20
Alliance	9	42	95	146	15
Sous-contractants	3	14	32	49	5

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE
PROFIL : SOLUTION OPÉRATIONNELLE / Fiori

Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	14	62	140	216	10
Alliance	10	47	105	162	8
Sous-contractants	3	16	35	54	2
Aptes à travailler à Québec en français	1	6	14	21	10
Alliance	1	5	11	17	8
Sous-contractants	0	2	4	5	2

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE
PROFIL : SOLUTION OPÉRATIONNELLE / .Net

Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	43	122	313	478	7
Alliance	20	47	105	172	5
Sous-contractants	23	75	208	306	2
Aptes à travailler à Québec en français	43	122	313	478	7
Alliance	20	47	105	172	5
Sous-contractants	23	75	208	306	2

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE
PROFIL : SOLUTION OPÉRATIONNELLE / Opent text

Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	14	62	140	216	5
Alliance	10	47	105	162	5
Sous-contractants	3	16	35	54	0
Aptes à travailler à Québec en français	1	6	14	21	5
Alliance	1	5	11	16	5
Sous-contractants	0	2	4	5	0

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE
PROFIL : SOLUTION OPÉRATIONNELLE / Hybris

Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	23	104	233	360	8
Alliance	17	78	175	270	6
Sous-contractants	6	26	58	90	2
Aptes à travailler à Québec en français	1	10	23	35	8
Alliance	1	8	18	26	6
Sous-contractants	0	3	6	8	2

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE
PROFIL : SOLUTION OPÉRATIONNELLE / iXM

Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	16	73	163	252	4
Alliance	12	55	123	189	3
Sous-contractants	4	18	41	63	1
Aptes à travailler à Québec en français	1	7	16	25	4
Alliance	1	5	12	19	3
Sous-contractants	0	2	4	6	1

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE
PROFIL : SOLUTION OPÉRATIONNELLE / Essais

Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	85	385	864	1 334	38
Alliance	64	289	648	1 000	30
Sous-contractants	21	96	216	333	8
Aptes à travailler à Québec en français	1	39	86	126	38
Alliance	1	29	65	95	30
Sous-contractants	0	10	22	31	8

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE
PROFIL : SOLUTION INFORMATIONNELL / Information de gestion

Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	28	125	280	433	8
Alliance	21	94	210	324	6
Sous-contractants	7	31	70	108	2
Aptes à travailler à Québec en français	1	12	28	42	8
Alliance	1	9	21	31	6
Sous-contractants	0	3	7	10	2

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE
PROFIL : CONVERSION / Master Data Governance

Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	14	62	140	216	4
Alliance	10	47	105	162	3
Sous-contractants	3	16	35	54	1
Aptes à travailler à Québec en français	1	6	14	21	4
Alliance	1	5	11	16	3
Sous-contractants	0	2	4	5	1

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE
PROFIL : CONVERSION / Expert conversion

Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	32	146	327	505	10
Alliance	24	109	245	379	8
Sous-contractants	8	36	82	126	2
Aptes à travailler à Québec en français	1	15	33	48	10
Alliance	1	11	25	36	8
Sous-contractants	0	4	8	12	2

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE
PROFIL : INFRASTRUCTURE ET EXPLOITATION / Infrastructure

Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	34	156	350	541	11
Alliance	26	117	263	406	9
Sous-contractants	9	39	88	135	2
Aptes à travailler à Québec en français	1	16	35	52	11
Alliance	1	12	26	39	9
Sous-contractants	0	4	9	13	2

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE
PROFIL : INFRASTRUCTURE ET EXPLOITATION / Basis

Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	41	187	420	649	14
Alliance	31	141	315	487	10
Sous-contractants	10	47	105	162	4
Aptes à travailler à Québec en français	1	19	42	62	14
Alliance	1	14	32	47	10
Sous-contractants	0	5	11	15	4

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE
PROFIL : INFRASTRUCTURE ET EXPLOITATION / Sécurité/ITIL

Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	48	219	490	757	18
Alliance	36	164	368	568	16
Sous-contractants	12	55	123	189	2
Aptes à travailler à Québec en français	2	22	49	73	18
Alliance	1	16	37	54	16
Sous-contractants	1	5	12	19	2

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.15.5 Information additionnelle de l'alliance

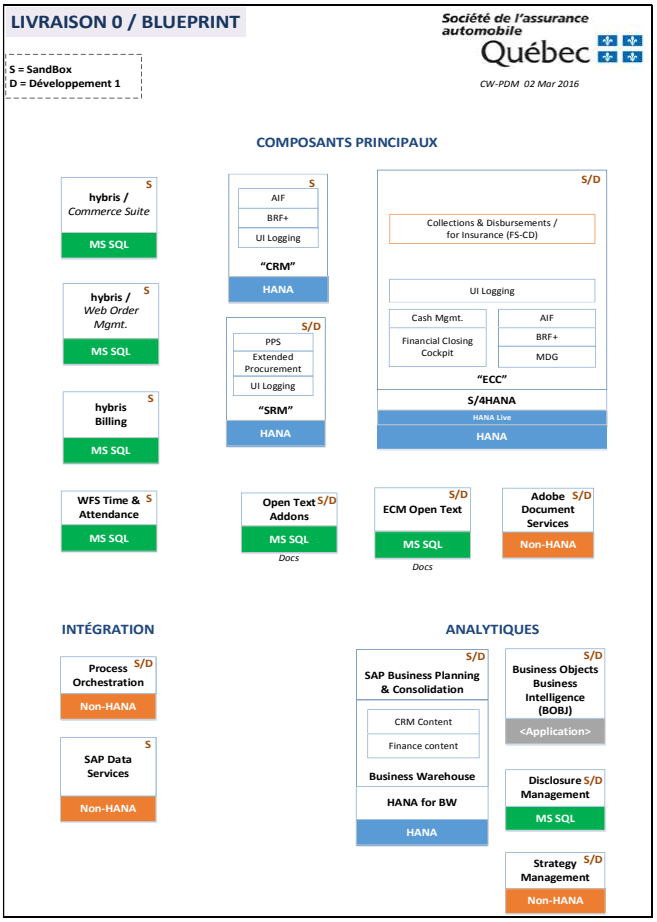
2.15.5.1 *Environnement SAP supportant la stratégie de livraison*

La section qui suit présente à haut niveau les composants applicatifs nécessaires à la réalisation des différentes livraisons du projet. Afin de supporter les différentes phases de livraison du projet, les environnements, les composants devront évoluer afin de soutenir les activités de développement conduisant à la chaque Livraison.

Livraison 0 :

Le diagramme suivant présente la vision des composants nécessaires pour soutenir la livraison 0. Nous aurons besoin de 2 environnements afin de supporter l'ensemble des activités de cette livraison, soit l'environnement de type Laboratoire (SandBox), où les produits seront assemblés, ainsi que de l'environnement de Développement où les activités de « Conception » seront conduites :

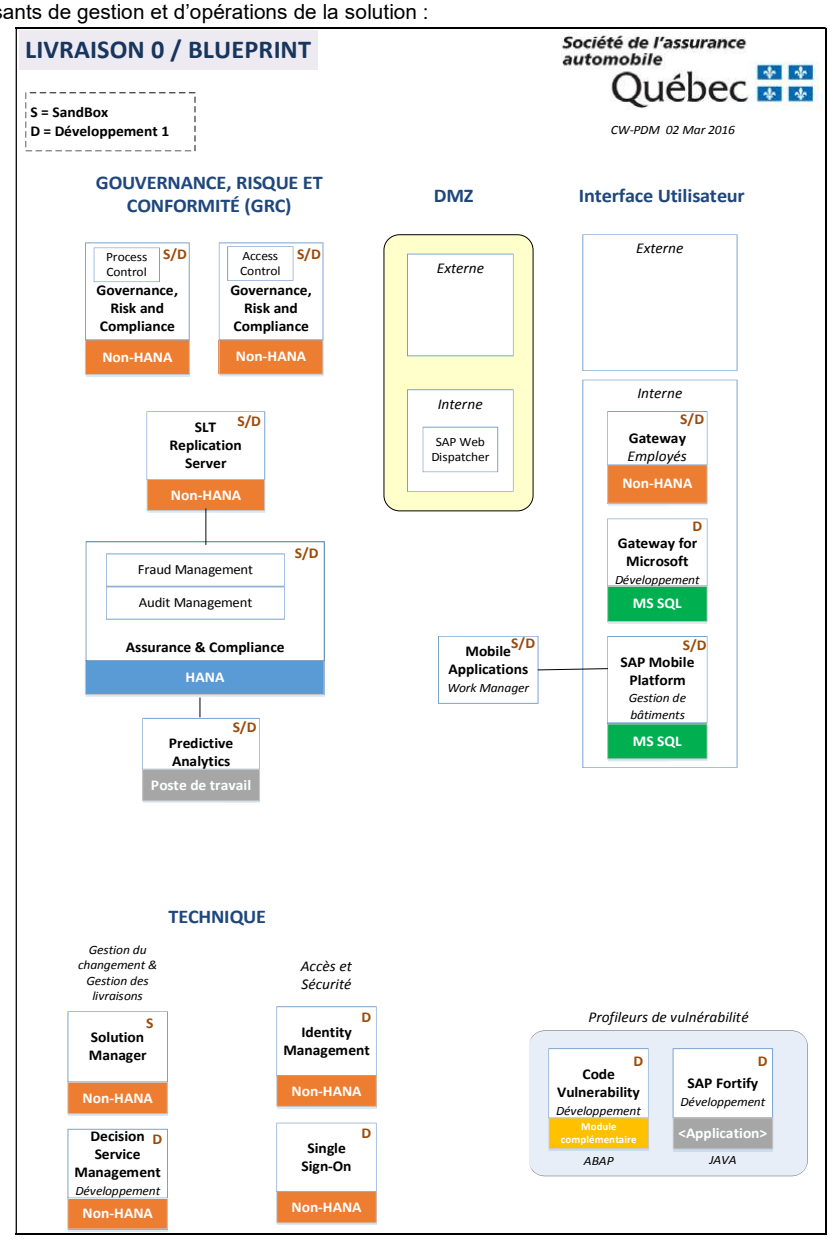
Composants affaires de la solution :



©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Composants de gestion et d'opérations de la solution :



©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

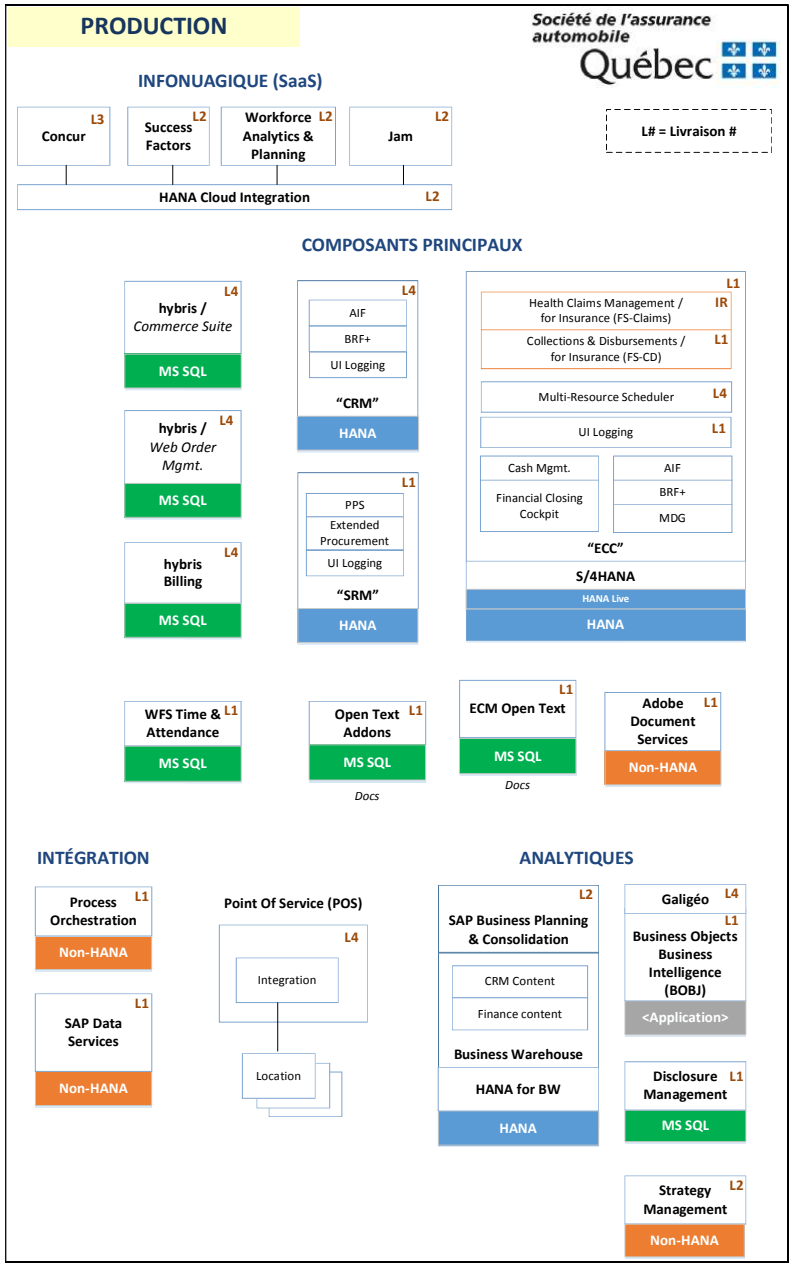
Livraisons 1 à 6 :

En parallèle à la réalisation de la phase « Conception », les composants matériels finaux seront mis en place sur les 2 sites de la Société afin de supporter le déploiement et la réalisation des livraisons.

Rappelons que l'ensemble de la capacité matérielle nécessaire à la réalisation de l'ensemble des livraisons, incluant la capacité pour supporter la conversion, est livrée lors de la mise en place initiale des infrastructures matérielles. La capacité requise pour chaque livraison sera activée via les fonctionnalités d'activation de la capacité à la demande. Cette offre de service est incluse à notre proposition d'infrastructure matérielle. Cette approche vise à éliminer les risques reliés à l'approvisionnement, à l'installation et à l'ajout de capacité en cours de réalisation. Selon notre approche, les composants matériels sont présents et la Société ne défraie que les coûts d'utilisation suite à leur activation. La capacité disponible n'est pas affectée au projet si elle n'est pas utilisée ou nécessaire.

Les diagrammes qui suivent présentent les composants déployés pour soutenir l'ensemble des livraisons pour toutes les phases du projet. Vous noterez dans les diagrammes l'indication de la livraison à laquelle le composant est introduit dans les différents environnements.

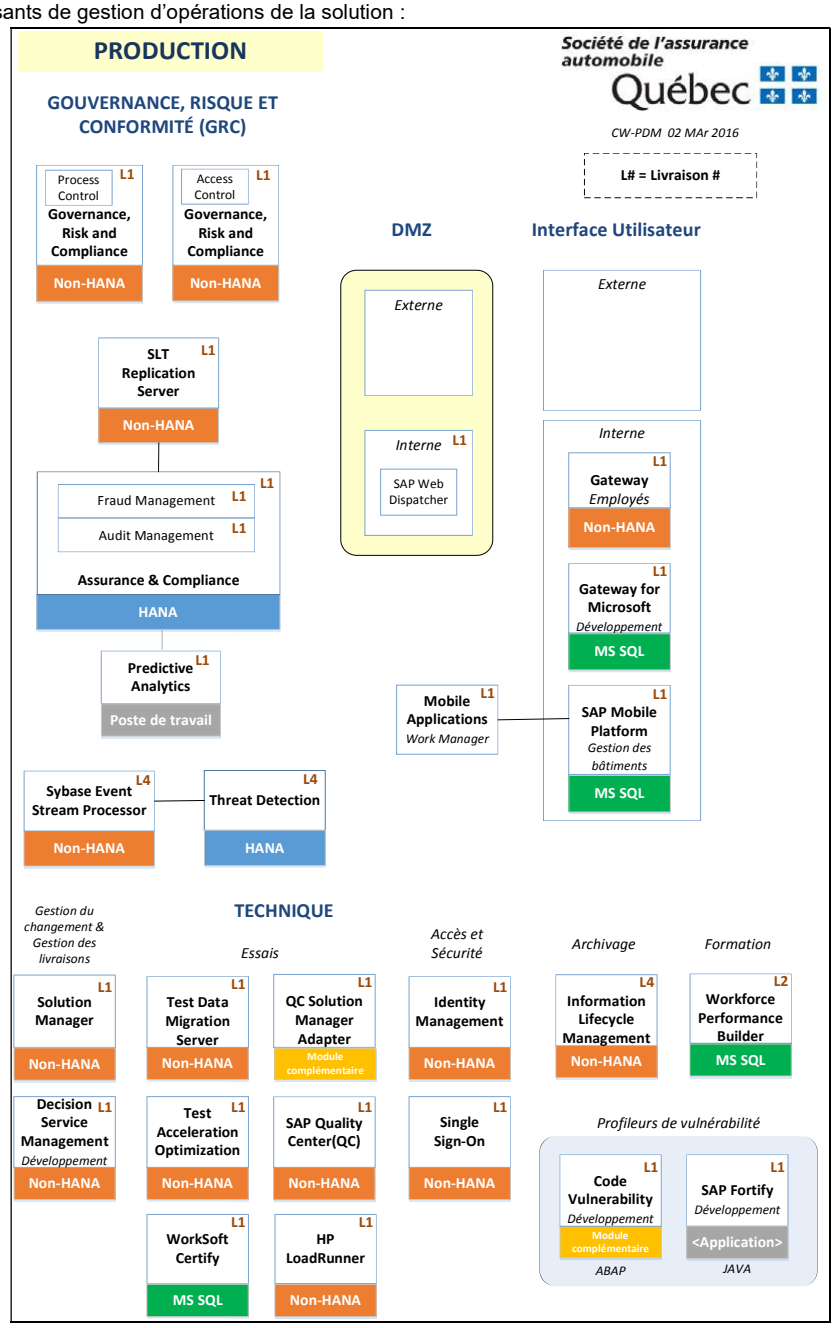
Composants affaires de la solution :



©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Composants de gestion d'opérations de la solution :



©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

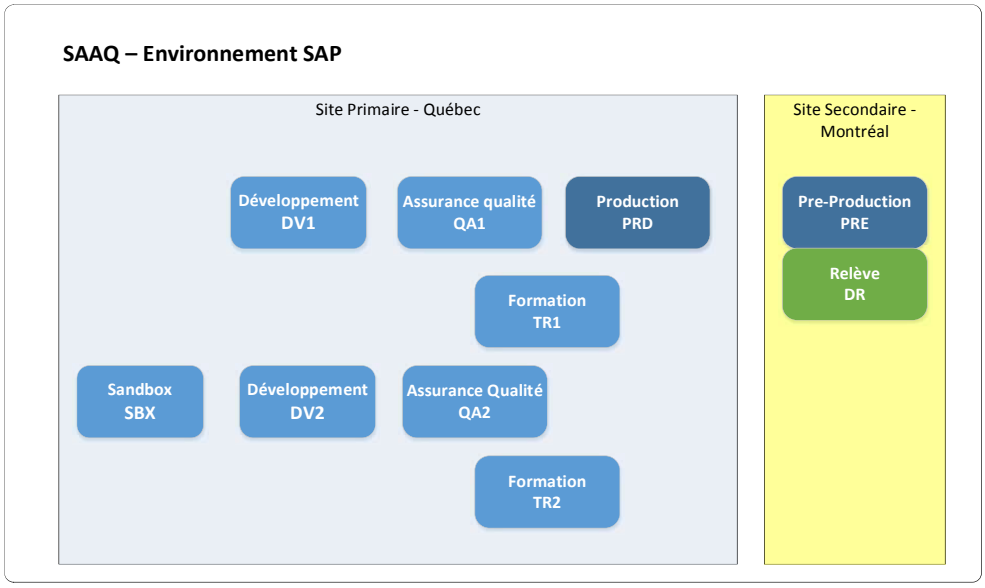
2.15.5.2 *Stratégie de pérennisation logicielle*

Architecture des environnements de l'infrastructure proposée :

Les infrastructures supporteront différents environnements qui eux aussi évolueront en fonction du rythme et des besoins des différentes livraisons du projet. L'architecture des environnements prend également en compte les besoins d'introduction des nouvelles versions de composants logiciels. En fonction de notre stratégie de gestion des versions logicielles, nous aurons besoin au cours de la réalisation d'introduire les environnements nécessaires pour supporter l'évolution des composants en version courante (version N) à la prochaine version des composants (Version N+1). Les diagrammes qui suivent illustrent la progression des environnements supportant notre stratégie de livraison ainsi que l'intégration des versions de composants logiciels.

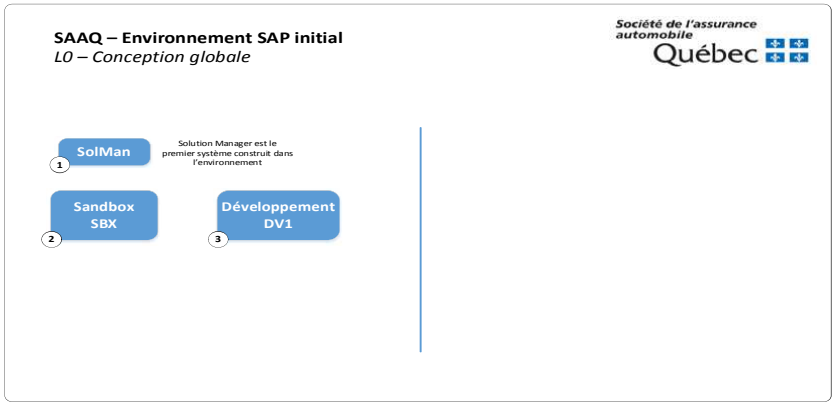
Vision globale des environnements proposés :

Globalement nous proposons le modèle de déploiement suivant entre les sites de Québec et Montréal pour le déploiement des environnements. Nous prévoyons déployer l'environnement de pré-production sur le site de Montréal afin de supporter notre stratégie de gestion du sinistre. Selon cette stratégie, rappelons que l'environnement de pré-production devient l'environnement de production en cas de sinistre après injection des données de production. Dans le diagramme qui suit, l'environnement de pré-production et l'environnement de relève représentent une seule instance physique qui est appelée à changer d'utilisation en fonction du contexte opérationnel de la Société.



Architecture des environnements Livraison 0 :

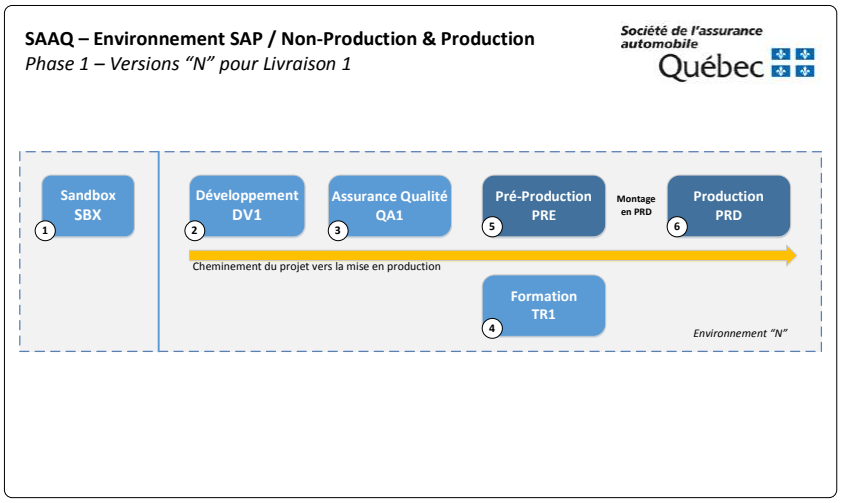
Une première livraison de composants matériels sera mise en place au site de Québec afin de supporter les besoins de la livraison 0. Cette infrastructure supportera les environnements nécessaires pour les besoins de la phase « Conception ». Pendant la réalisation de cette phase, les composants matériels supportant les phases subséquentes des livraisons 1 à 6 seront en préparation et en livraison afin d'être disponibles à temps pour le début de la livraison 1.



Architecture des environnements - Phase 1

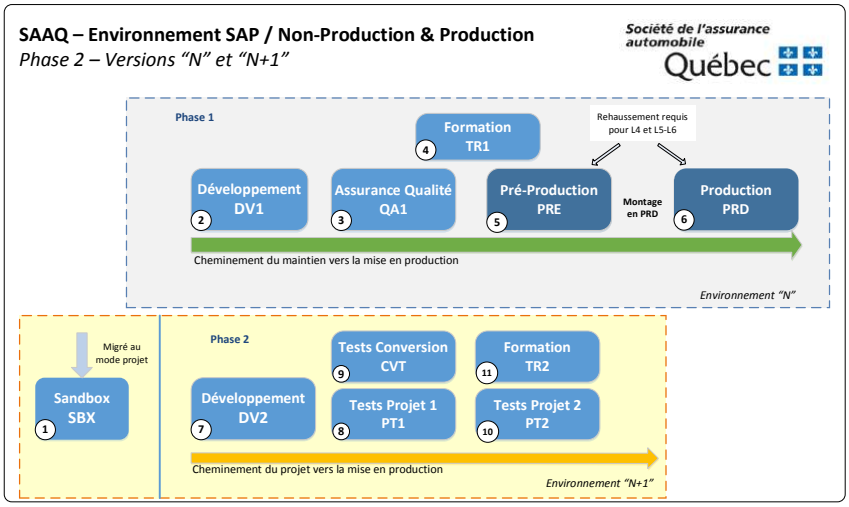
Les environnements nécessaires pour supporter les livraisons 1, 2 et 3 sont représentés dans le diagramme suivant. Il représente la première itération des versions de composants logiciels qui sera mise en place pour supporter les 3 premières livraisons du projet et constituera la version courante (N) de la première itération du paysage des composants SAP.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015



Architecture des environnements - Phase 2

Les environnements nécessaires pour supporter les livraisons 4, 5 et 6 sont représentés dans le diagramme suivant. Il représente la deuxième itération des versions de composants logiciels qui sera mise en place pour supporter les livraisons 4 à 6, lesquelles seront basées sur la nouvelle version N+1 du paysage SAP. Lors de la mise en production de la livraison 4, les environnements N+1 de la phase 2 seront déployés vers les environnements de la première phase afin que les environnements soient intégrés et rationalisés vers la nouvelle version N+1 qui deviendra la version courante (N) des environnements de la solution.



2.15.5.3 *Stratégie de pérennisation matérielle*

Les infrastructures matérielles supportant l'ensemble des environnements s'articulent selon 2 blocs de livraison. Un premier bloc supportant la phase 0 et un second bloc supportant la réalisation de l'ensemble des phases du projet. Nous avons évalué la capacité globale nécessaire à la réalisation de l'ensemble du projet. Cette capacité a été traduite en requis de capacité et introduite dans l'architecture matérielle supportant la solution. De plus, afin d'optimiser les coûts d'acquisition, d'utilisation et d'opération de la solution, nous avons introduit l'offre de service IBM permettant l'activation de la capacité physique en fonction de l'utilisation et de la demande. Via cette offre, nous sommes en mesure de livrer la capacité matérielle globale en une seule activité de livraison en tout début de projet. La capacité globale est, par la suite, activée en fonction des besoins de chacune des livraisons. Avec cette offre de service, il suffit d'activer les blocs de composants nécessaires au début d'une livraison via une simple opération d'activation afin de donner accès à la capacité requise.

Durant la première partie du projet, caractérisée par la mise en place, le développement, la conversion et la mise en opération de la solution, nous avons prévu une marge de capacité afin d'adresser les demandes imprévues pouvant être introduites par le contexte de développement. Au fur et à mesure que les besoins en capacité sont stabilisés, nous pourrons au travers des diverses activités de remplacement des composants matériels ajuster la capacité globale des infrastructures afin de permettre un taux et un coût d'utilisation adéquat des ressources. À la fin du contrat, la Société disposera non seulement d'une infrastructure reposant sur des composants de version courante, à jour et pleinement supporter, mais également adaptée aux besoins en capacité de la solution dans le contexte d'utilisation de la Société.

Bien que notre proposition financière soit présentement basée sur un modèle d'acquisition achat traditionnel, nous recommandons à la Société l'utilisation d'un contrat de location pour la durée de la présente offre afin de stabiliser les coûts relatifs à l'acquisition et à l'installation des composants matériels. La location permet d'éviter les fluctuations budgétaires liées aux acquisitions et les remplacer par un plan

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

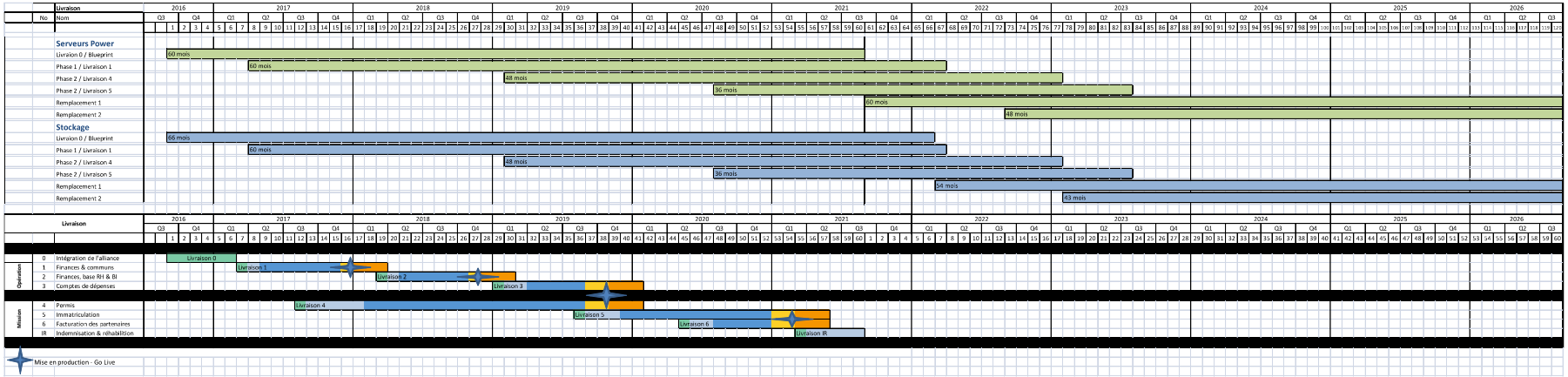
de paiement des loyers étalé sur plusieurs exercices. Votre budget peut alors être utilisé pour d'autres investissements plus stratégiques.

Plusieurs options de financement adaptées à vos besoins et vos exigences peuvent être proposées. Des offres de location de matériel et logiciels, de crédit-bail, de prêts, de financement des services, et de rachat de parc avec relocation sont disponibles pour faciliter les transitions technologiques. Fort de plus de 30 ans d'expérience et avec un portefeuille de financement global de plus de 30 milliards US d'actifs et de prêts, le groupe de Financement Global IBM (IGF) est le plus grand locateur informatique et de financement. Nous pouvons construire avec vous un plan de paiement adapté à vos impératifs budgétaires : les loyers peuvent être constants ou évolutifs, alignés sur les différentes phases de déploiement de votre projet, sur la disponibilité de vos budgets, etc. Cette solution vous donne la prévisibilité sur vos dépenses et offre une flexibilité budgétaire.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Le tableau suivant représente à haut niveau la stratégie de mise en place et de remplacement des infrastructures matérielles envisagée selon un modèle d'acquisition par achats plus traditionnel. Cette stratégie pourrait également être appliquée en établissant une offre de location des équipements avec le groupe de financement IGF de IBM :



©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.15.5.4 *Conversion de données*

Lorsque la conversion s'effectue en plusieurs étapes, ce qui est le cas notamment d'une conversion préalable des historiques, les exceptions peuvent être identifiées et corrigées plus rapidement dans le projet ce qui en limite le nombre lors de la conversion finale. Il peut toutefois survenir que des non conformités persistent après la conversion. Ce sont généralement des données incohérentes ou invalides à la source, qui n'affectent pas des processus de la solution et qui sont très difficiles, voire impossibles, à corriger. Par exemple, une information manquante qu'il n'est plus possible de retracer ou qui nécessiterait des efforts disproportionnés en raison de la nature non essentielle de la donnée.

Quelques avenues peuvent être considérées pour redresser ces données :

- La saisie manuelle : si cela représente un nombre limité de cas;
- La procédure automatisée : dans ce cas, on regroupe les corrections à effectuer en identifiant les problématiques qui partagent les mêmes caractéristiques;
- La solution systémique : Un message est incorporé dans la solution pour les cas recensés afin d'alerter l'utilisateur à une incohérence. Le message peut aussi être accompagné d'un blocage qui interdit toute opération tant que la situation n'est pas corrigée.

Pour garantir que la conversion finale des données ne s'échelonne pas sur une période trop grande et nécessite de rendre des systèmes non disponibles trop longtemps, il est généralement recommandé de convertir d'avance des données de nature historique et statique. Cela permet non seulement de limiter grandement le temps nécessaire à la conversion finale, mais cela permet également d'identifier tous les problèmes potentiels de conversion plus tôt dans le projet et de les corriger. Lorsque cette avenue est utilisée, il peut s'avérer nécessaire de générer et conserver des tables de correspondance supplémentaires pour lier correctement des données converties plus tard dans le projet à des clés générées lors de conversions antérieures.

Voici 2 points spécifiques que nous voulons porter à votre attention :

La migration des données de mission :

Avant le « *go-live* » (et jusqu'à quelques jours avant le « go-live » réel), le processus « Extract-Transform-Load » (ETL) prendra en charge la migration des données historiques pour les 2 thèmes principaux suivants :

- Partenaires d'affaires (clients, employés, entreprises) « Business Partner » : Immédiatement» : immédiatement après le lot 26 de la livraison 4, nous aurons déjà mis en place les outils pour gérer la synchronisation des « Business Partner » avec les dossiers client sur les systèmes patrimoniaux. Lorsque nous débuterons la migration des « Business Partner » pendant la phase de Déploiement, (lot 21 – 2 mois), le mécanisme de synchronisation sera activé afin de conserver toutes les données chargées à jour. Ce mécanisme sera en place jusqu'à la fin de la livraison 5. La livraison 5 n'ajoutera pas de nouveaux « Business Partner » car à partir du «go-live » de la livraison 4, les « Business Partner » dans SAP et les dossiers client des systèmes patrimoniaux seront constamment maintenus synchronisés.
- Permis: les permis existants seront chargés de façon synchronisée avec le processus de migration des « Business Partner » jusqu'à l'année courante moins 6 mois; cette stratégie est mise en place afin de minimiser le temps d'arrêt pour la conversion. Dans les derniers jours de la conversion, pendant le temps d'arrêt nécessaire à la transition (moins de 48 heures), l'accès complet aux données des systèmes patrimoniaux sera maintenu jusqu'à ce qu'il soit possible de basculer dans le nouveau système SAP. À ce point, il ne devrait pas y avoir de nouveau « Business Partner » à intégrer (ou très peu) et moins de 3 millions de renouvellements de permis à intégrer.

La conversion des documents (metadata) (avec ou sans image) :

Ici aussi, la conversion massive des documents s'exécute pendant les livraisons 4 et 5. Dans ces livraisons, les documents historiques en cause s'apparentent à des archives en ce sens qu'une fois enregistrés, ils ne peuvent pas être modifiés. L'accès à ces documents ou images n'est pas aussi critique que l'accès aux données qui ont servi à les fabriquer. Dans notre stratégie de migration vers OpenText, nous prévoyons une très longue période de transition pour, dans un premier temps, extraire les documents historiques des systèmes patrimoniaux et ensuite les charger dans OpenText; ces périodes d'extraction et de chargement seront faites strictement pendant la nuit.

Notre stratégie prévoit les éléments suivants :

- La migration des documents est répartie au cours de chacune des livraisons ;
- Le chargement commencera par les plus vieux documents en allant vers les plus récents.

Note : si jamais un problème survenait concernant l'accès à un document, celui-ci demeurera accessible dans le système patrimonial.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.16 GRILLE SP.4 – SERVICES PROFESSIONNELS DE GESTION DU CHANGEMENT

2.16.1 Approche préconisée (15 %)

Sur un maximum de dix (10) pages, l'alliance doit présenter la démarche de réalisation et l'organisation du projet qu'elle entend mettre en œuvre en matière de Gestion du changement.

En fonction des besoins énoncés à la section **2.10.13 Service de gestion du changement**, les éléments suivants seront considérés :

a. Quelle organisation (organigramme et composition de l'équipe) spécifique à la Gestion de changement, l'alliance entend-elle mettre en place prenant en considération l'utilisation d'un réseau d'agents de changement internes et le soutien à donner au « leader » de la Société, responsable de la gestion du changement;

b. Quels sont les rôles et responsabilités prévus pour l'équipe tant au niveau des ressources de l'alliance que pour les ressources internes de la Société.

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

d. Quelles sont les stratégies de gestion de changement adaptées à la réalité de chacune des clientèles qui sont considérées;

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

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

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

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Réponse de l'alliance

Avec son programme de transformation organisationnelle, la Société s'apprête à vivre un bouleversement majeur au sein de son organisation; en plus d'un nouveau système, les employés, mandataires et partenaires devront composer avec des nouveaux processus et avec des ajustements importants à leur travail au quotidien. Par contre, les employés de la Société qui feront partie de l'équipe de projet travailleront avec des progiciels qui sont à la fine pointe de la technologie et de plus, ils auront la chance unique d'apprendre en côtoyant des experts de classe mondiale, qui ont implanté des suites PGI partout dans le monde. Il y aura donc pour eux, dans le programme de transformation, une superbe opportunité de décloisonner leur travail et de participer à un chantier d'une ampleur inédite à Québec. Cela représentera, certes, beaucoup de travail mais en retour, ils pourront être extrêmement fiers d'avoir participé à un tel projet.

Reconnaissant cela, et reconnaissant aussi que tous les employés ne seront pas directement dans l'équipe de projet, une des grandes priorités de l'équipe de gestion du changement pour le programme de transformation est de créer un contexte favorable pour que tous les employés, mandataires et partenaires soient **prêts à vivre et à adopter le changement positivement**. Une gestion du changement bien réalisée est un des facteurs clés de succès pour la réussite du programme. Les nombreux changements apportés aux solutions opérationnelles dans de tels chantiers génèrent souvent des inquiétudes pour les ressources sur le terrain. Ces ressources ont besoin de se sentir en confiance, de comprendre les raisons qui poussent l'organisation à mettre en place les changements mais par-dessus tout, elles ont besoin de se sentir respectées et écoutées.

Une gestion du changement bien structurée, diffusant l'information aux bons acteurs au bon moment, attractive et mise en place de façon ordonnée permet d'engendrer le maximum de bénéfices et en prime, de les atteindre plus rapidement. Globalement, la stratégie proposée par l'alliance repose sur 4 grandes activités. La toute première consiste à **identifier** le réseau d'agents de changement par qui cette gestion du changement sera diffusée. Ensuite, vient la **mobilisation** du réseau d'agents de changement qui doit, en plus d'être informé des changements, les comprendre et être une des courroies de transmission de ceux-ci vers les ressources opérationnelles. Le réseau d'agents de changement doit avoir la crédibilité nécessaire vis-à-vis des ressources opérationnelles pour être en mesure de les sensibiliser au bien-fondé des changements à venir. La **réalisation** des changements en milieu opérationnel se fait également avec l'aide du réseau d'agents de changements et ce, dans le respect des individus et de leurs opinions pour qu'ils aient confiance et adhèrent aux changements. Ces changements passent par l'appropriation d'un nouveau vocabulaire en lien avec les nouvelles philosophies et façons de faire. Une fois les changements implantés, encore faut-il **soutenir** les individus afin de leur permettre d'apprivoiser les nouvelles façons de faire et de réaliser le maximum des bénéfices.

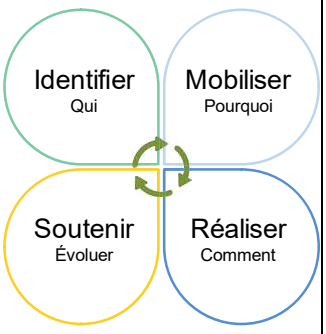


Figure 2.16.1.1 - Quatre (4) grandes activités de la gestion du changement

Notre approche s'appuie sur six (6) dimensions qui permettent de gérer le changement de façon proactive tout au long du cycle de transformation vers la nouvelle solution, en partenariat avec les analystes spécialisés en gestion du changement de la Société.

- Approche favorisant la vision d'ensemble de tous les leviers pour bien faire la gestion du changement

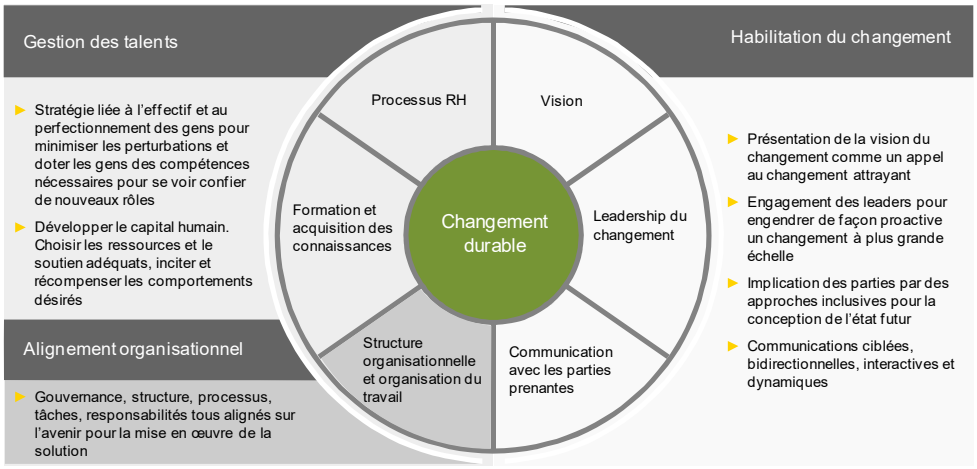


Figure 2.16.1.2 - Approche en gestion du changement

- **Vision :** Comprendre et traduire les activités requises pour la transition de l'organisation vers la solution future dans une vision claire et précise comprise par tous. La vision concrète et les raisons du changement guident la stratégie tout au long du projet. Un atelier avec les décideurs et les parties prenantes clés permettent de s'entendre sur une vision commune qui est transposée dans l'ensemble des activités de mise en œuvre de la transformation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- **Leadership du changement :** Les leaders sont engagés dans la transformation tout au long de celle-ci. Ils ont des rôles et responsabilités clairs et assurent la communication de la vision auprès de l'ensemble des parties prenantes touchées. Il est essentiel de bien identifier les leaders au sein des équipes, de les outiller et de s'assurer de leur compréhension des changements du point de vue de l'organisation, des processus et des systèmes. Les leaders sont responsables d'engager leurs équipes et d'utiliser leur influence pour faciliter la transition et aider les employés à comprendre les changements et à se préparer aux nouvelles façons de faire.
- **Communication avec les parties prenantes :** La stratégie de communication permet de faire comprendre les changements, de la vision aux impacts concrets de la transformation tout au long du projet. Les messages débutent à haut niveau (raisons du changement) et deviennent graduellement de plus en plus précis pour bien expliquer les étapes de la transition et les changements spécifiques pour chacune des populations touchées afin de bien les préparer. Les moyens de communication à mettre en place, tel que le réseau de changement, permettent d'assurer une boucle de communication tant pour donner des informations que pour recueillir les commentaires des équipes de la Société et de ses mandataires et ainsi d'effectuer les ajustements nécessaires pour bien faire passer les messages clés.
- **Structure organisationnelle et organisation du travail :** Il est très important d'identifier rapidement si les nouveaux processus et systèmes se traduisent par des changements autant à la structure de l'organisation qu'à l'organisation du travail. Tous les changements dans les équipes, les rôles, les responsabilités et les comportements doivent être bien compris pour assurer le succès de la transformation.
- **Formation et acquisition des connaissances :** Pour le volet affaires, lorsque la solution est définie et comprise, nous travaillons à outiller les employés et les mandataires avec le savoir-faire, les compétences nécessaires pour qu'ils soient performants avec la nouvelle solution. L'équipe de formation met en place son plan détaillé de formation prenant en compte tous les changements apportés par le programme et s'assurant ainsi que tous sont formés au bon moment et de façon suffisante au cours des différentes livraisons.

  Pour le volet TI, le transfert de connaissances et le jumelage assurent que les connaissances acquises durant le projet sont intégrées au sein de la Société.

  Une stratégie d'évaluation des connaissances est mise en place pour valider l'acquisition des connaissances et faire les ajustements nécessaires au besoin, via coaching ou formation additionnelle.
- **Processus RH :** Les changements aux rôles et responsabilités peuvent avoir des impacts importants sur plusieurs aspects liés aux ressources humaines. Il est donc essentiel de travailler étroitement avec les équipes RH pour s'assurer d'être proactif tout au long du projet. Ceci permet à la Société d'ajuster ses approches RH à la nouvelle réalité tel que les processus d'accueil des nouveaux employés, le recrutement et la gestion de la performance.

a. Quelle organisation (organigramme et composition de l'équipe) spécifique à la Gestion de changement, l'alliance entend-elle mettre en place prenant en considération l'utilisation d'un réseau d'agents de changement internes et le soutien à donner au « leader » de la Société, responsable de la gestion du changement

L'alliance propose de mettre en place une stratégie globale de gestion du changement pour la Société qui favorise l'implication de tous et ce, de manière unifiée.

Selon notre expérience, nous proposons que le duo Leader et « *Team Lead* » de la gestion du changement chapeautent l'ensemble des activités de support à la transformation (équipes vertes). Plusieurs implantations complexes de systèmes SAP nous ont démontré que des synergies et des gains d'efficacité importants peuvent être obtenus lorsque les activités de communication et de formation découlent de la gestion du changement. La figure ci-dessous illustre bien que l'équipe de gestion du changement est à la tête des équipes de formation et de communications en termes de dynamique de travail (en non hiérarchiquement).

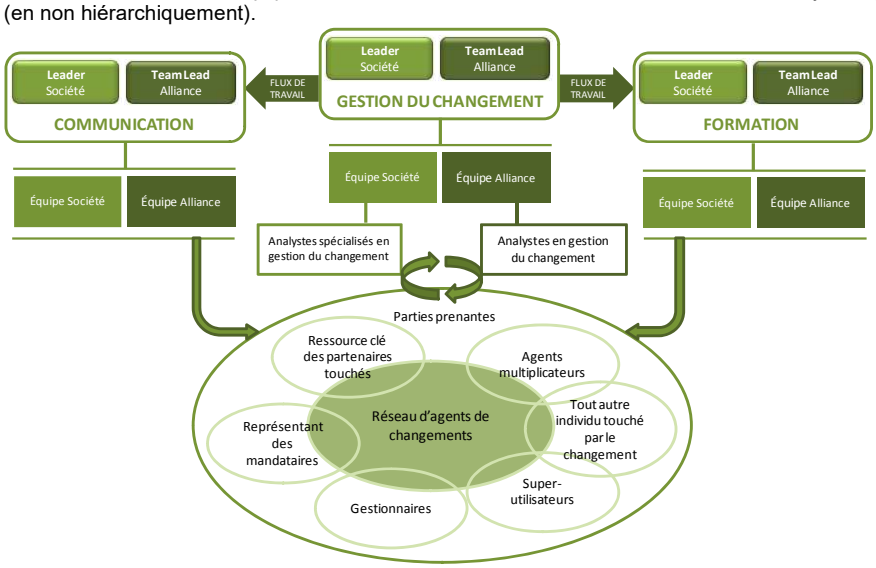


Figure 2.16.1.3 - Organigramme des équipes de gestion du changement, communication et formation

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Composition des équipes de support à la transformation

L'organisation proposée assure la cohérence entre les stratégies de gestion du changement, de communication et de formation. Les trois (3) équipes travaillent ensemble, en étroite collaboration afin d'assurer un arrimage en continu des activités et de simplifier les relations avec les équipes d'intégration fonctionnelle. Les membres de l'équipe de gestion du changement agissent comme principal contact auprès des équipes d'intégration fonctionnelle et du réseau d'agents de changement et travaillent avec les communications et la formation pour propager une vision commune de la solution.

L'équipe de la gestion du changement est composée des analystes spécialisés de la Société et d'analystes en gestion du changement de l'alliance qui sont responsables d'assurer les liens avec le réseau d'agents de changement et de leur fournir les moyens pour leur permettre de travailler auprès des parties prenantes. Les agents de changement utilisent les livrables des trois (3) équipes en continu tout au long du déploiement de la stratégie de gestion du changement.

Le réseau des agents de changement est formé d'un groupe de ressources clés de la Société choisies parmi l'ensemble des individus touchés par les changements. Il peut s'agir dans certains cas d'agents multiplicateurs (notamment pour le relais en région, voir aussi le point **c.** de la présente section), de super-utilisateurs, de gestionnaires ou simplement d'utilisateurs finaux particulièrement sensibles aux enjeux de la transformation de la Société. Ce réseau d'agents sur le terrain travaille de façon bidirectionnelle avec l'équipe de gestion du changement. D'un côté, il travaille à diffuser l'information en provenance du programme vers les opérations; d'un autre côté, il sert de courroie de transmission entre les opérations et le programme, c.-à-d. il donne de la rétroaction sur la perception des activités entreprises pour gérer le changement sur le terrain et propose éventuellement des ajustements.

Les agents de changement seront choisis en fonction des différentes livraisons et des particularités des populations choisies (nature des impacts par rôle et implantation géographique des sites).

Soutien au « leader » de la gestion du changement de la Société

Le Leader responsable de la gestion du changement à la Société, travaille en duo avec son « *Team Lead* » en lui apportant sa connaissance de la culture au sein des différents groupes touchés à la Société, tant à l'interne qu'à l'externe de la Société. De son côté, le « *Team Lead* » partage son expérience, ses méthodes et outils (décrits ci-après aux réponses aux points **d. et e.)** pour assurer le succès des activités de gestion du changement, de la sensibilisation à l'adoption de la solution. Ce transfert de connaissances bidirectionnel en continu et ce support mutuel des deux parties permet de renforcer l'action des gestionnaires.

L'équipe de gestion du changement est sous le leadership conjoint du leader de la Société et du *« Team lead* » de l'alliance (leadership « *two in a box* »). Le leadership conjoint permet aux deux leaders (Société et alliance) d'associer et d'arrimer leurs idées sur la base de leurs expertises et connaissances respectives. De plus, c'est la façon la plus efficace et rapide de concrétiser le transfert de connaissances entre ces individus. Ils seront donc quotidiennement en mesure de transmettre une partie de ces connaissances aux membres de leurs équipes.

b. Quels sont les rôles et responsabilités prévus pour l'équipe tant au niveau des ressources de l'alliance que pour les ressources internes de la Société

Les rôles et responsabilités de l'équipe de gestion du changement sont partagés entre les ressources de la Société et celles de l'alliance. Tout au long du projet, nous utilisons cette approche de responsabilité partagée judicieusement proposée par la Société pour assurer que les nouveautés amenées par le programme de transformation soient reçues et intégrées de façon positive à la culture de la Société. La participation conjointe aux activités de conception, de réalisation et de déploiement de la solution favorise le partage des connaissances entre la Société et l'alliance et permet aux ressources de la Société de participer activement au programme de transformation plutôt que de le subir.

Les analystes spécialisés de la Société et les analystes en gestion du changement de l'alliance participent aux activités de conception, de réalisation et de déploiement de la solution car ils font partie des équipes étendues présentées aux sections 2.13.1 et 2.14.1.

Ressources de l'alliance : « *Team Lead* » et analystes en gestion du changement

L'équipe de l'alliance – le « *Team Lead* » et les analystes en gestion du changement – sont responsables de fournir la connaissance, les conseils et le soutien sur l'ensemble de la méthodologie et des outils requis pour la gestion du changement.

Pendant toute la durée du programme de transformation, les conseillers de l'alliance assurent les tâches administratives et logistiques liées à la planification, l'organisation, la conception, la réalisation, le suivi et l'évaluation en lien avec :

- les ajustements qui devront être faits aux processus internes;
- la révision de l'infrastructure technologique;
- la révision de l'infrastructure de développement; et
- la révision des façons de faire (organisation du travail).

Ils réalisent les analyses d'impacts sur les structures organisationnelles et sur l'organisation du travail afin d'adapter la stratégie de gestion du changement aux besoins spécifiques de la Société. Concernant l'organisation du travail, l'alliance fournit les intrants sur les modifications à faire aux équipes internes pour la mise en œuvre et le support à la solution tant informatique qu'opérationnelle de la nouvelle solution mais laisse les activités liées aux ressources humaines être réalisées par la Société.

Enfin, lorsque nécessaire, l'alliance assure les ajustements aux stratégies de gestion du changement de façon périodique (tous les 4 à 6 mois, dépendamment des livraisons) afin d'intégrer les ajustements requis issus des commentaires reçus par l'intermédiaire du réseau d'agents de changement.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Ressources internes de la Société : Leader, analystes spécialisés en gestion du changement et le réseau d'agents de changement

Le leader et les analystes spécialisés en gestion du changement de la Société travaillent avec celles de l'alliance pour personnaliser l'approche proposée (voir la réponse au point **d.**). Ils sont les principaux chefs d'orchestre car ils définissent la stratégie générale, le « quoi » et le « quand » de la gestion du changement. Ils agissent donc comme les principaux acteurs afin de mobiliser les membres du réseau d'agents de changements pour que ceux-ci puissent, à leur tour, accompagner les employés et mandataires sur le terrain.

Le réseau d'agents de changement contribue à contrôler les messages et à transmettre sur le terrain un sentiment de confiance vis à vis des changements à venir. Chaque employé ou personne touchée doit sentir qu'il n'est pas seul et qu'il sera supporté adéquatement dans sa nouvelle réalité. Le réseau d'agents de changement doit aussi faire remonter les messages ou inquiétudes en provenance des opérations et ainsi permettre aux dirigeants du projet de bien saisir le niveau d'acceptation des changements.

Tout ce qui touche la mise en œuvre des changements organisationnels dans la structure, dans la gestion de la main-d'œuvre et dans la diffusion de ces changements est pris en charge par les ressources de la Société.

c. Moyens spécifiques utilisés pour tenir compte de la répartition géographique des clientèles

Étant donnée la répartition géographique des ressources de la Société, le personnel en région pourrait se sentir exclu ou « loin de l'action » en regard du programme de transformation. Une des missions critiques de la gestion du changement est de s'assurer que l'ensemble des clientèles (parties-prenantes) soient informées et impliquées, notamment grâce aux outils de communication décrits à la section 2.17.1 et aussi grâce à la formation.

Dans la section 2.18.1 Formation, nous avons proposé d'ajouter entre 10 et 20 agents multiplicateurs (afin que ceux-ci couvrent le domaine du contrôle routier en plus de l'accès sécuritaire au réseau routier). Pour les clientèles en région, nous proposons de capitaliser sur le réseau élargi d'agents multiplicateurs (maintenant 60-70 personnes) et de leur donner un double rôle : agent multiplicateur pour la formation et agent de changement pour le programme de transformation de la Société. Les agents multiplicateurs qui sont en région ont déjà une excellente crédibilité auprès des clientèles régionales et leur implication en tant qu'agents de changement ajoutera au sentiment de confiance que la Société veut instaurer pour le programme de transformation. Ainsi, toutes les clientèles touchées, même si elles sont loin des grands centres, sauront qu'elles ont un point de contact local, ce qui est un élément très important pour atténuer leurs craintes ou inquiétudes. Cette proposition contient un avantage supplémentaire, soit celui d'exposer les agents multiplicateurs/de changement encore plus en amont dans le processus de transformation puisque plusieurs activités de la gestion du changement se déroulent avant les activités de formation.

En plus du réseau d'agents multiplicateurs/de changement, l'alliance entend utiliser des communications dynamiques et fréquentes en exploitant les moyens déjà en place à la Société pour rejoindre les clientèles sur tout le territoire et les garder informées des changements et de l'impact ou l'absence d'impact de ces changements sur leur travail.

Le réseau complet d'agents de changement présenté en **a.** se rencontre en personne dans les moments clés d'une livraison. Les agents de changement des régions ont donc la chance de côtoyer ceux des grands centres et peuvent ainsi avoir des points de contact privilégiés au siège social. Nos outils de collaboration (présentés à la question **e.** de la présente section) permettent également d'effectuer des sondages et d'entretenir les contacts en continu tout au long du programme pour permettre des échanges réguliers avec tous les sites.

Il est à noter que tout au long des livraisons, des rôles et des régions différentes sont touchés : nous adaptons donc le réseau de changement en fonction des besoins spécifiques des livraisons en cours et de l'ampleur des changements pour chacune des populations touchées.

Exemples de critères de sélection permettant d'assurer la diversité du réseau de changement :

- Représentativité des différentes régions
- Différents niveaux hiérarchiques
- Exhaustivité des types de rôles touchés par la transformation
- Nombre d'années d'expérience variée
- Ressources du volet Affaires et TI
- Personnel interne et externe (mandataire...)

d. Quelles sont les stratégies de gestion de changement adaptées à la réalité de chacune des clientèles qui sont considérées

Notre approche globale pour la gestion du changement consiste à créer un contexte favorable pour faire en sorte que vos équipes soient **prêtes à vivre et adopter le changement positivement**.

À prime abord, peu importe à quelle clientèle on s'adresse, il est important de communiquer et de rappeler régulièrement la raison d'être du programme de transformation; en effet, surtout pour un chantier qui durera plusieurs années comme celui de la Société, il est important de rappeler à tous les raisons qui ont justifié le programme et les bénéfices que la Société en tirera.

Stratégie globale de gestion du changement

Afin de faciliter la transformation, nous proposons une stratégie simple et « répétable » à chacune des livraisons afin d'harmoniser les outils et les pratiques gagnantes d'une livraison. Les analyses d'impacts et les sondages de préparation aux changements permettent de personnaliser les contenus des différents outils. De plus, un post-mortem est effectué à chacune des livraisons pour cibler et réutiliser les pratiques qui ont eu le plus de succès et pour apporter les ajustements aux livraisons suivantes.

La stratégie proposée ci-dessous est basée sur notre approche présentée en introduction de cette section et sera utilisée pour la mise en œuvre de chacune des livraisons; elle couvre les activités de gestion du changement, communications et formation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

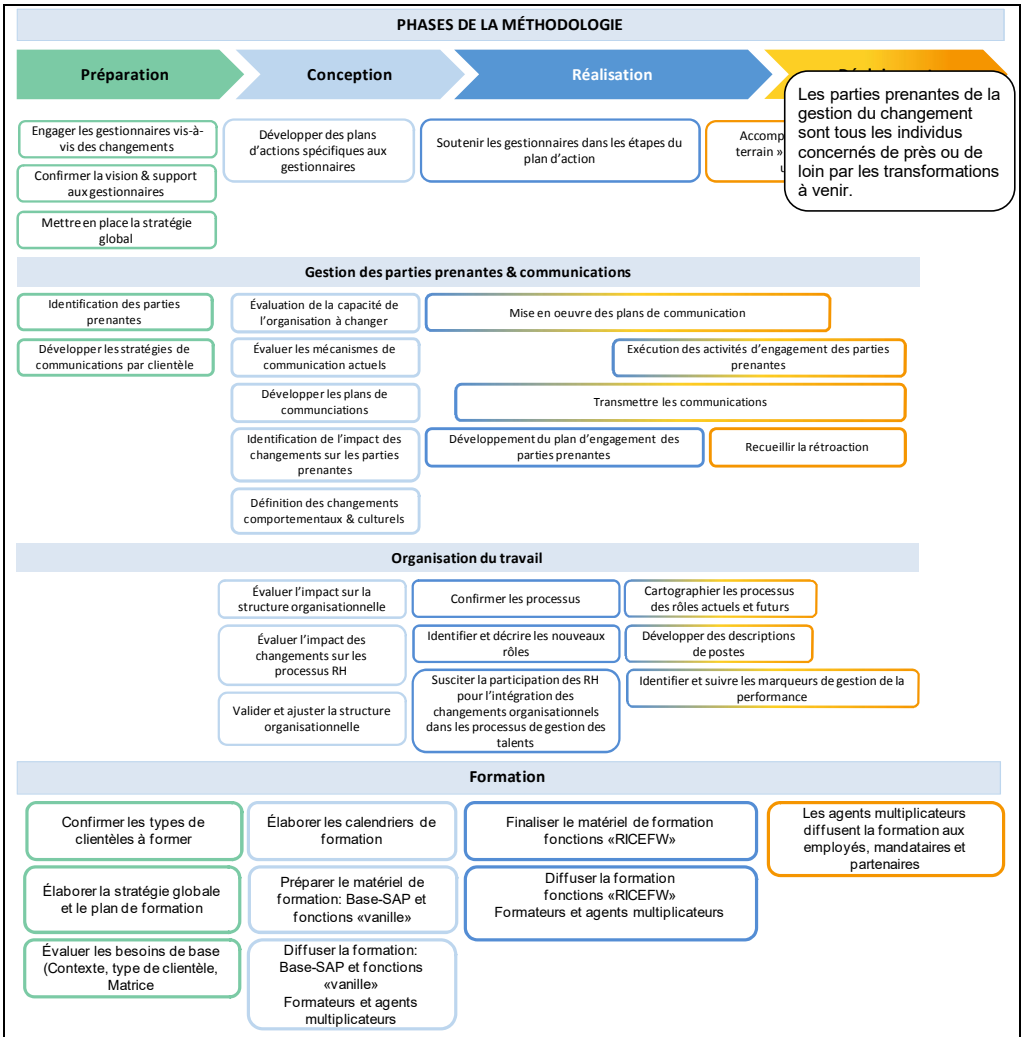


Figure 2.16.1.4 - Stratégie globale de gestion du changement

Phase « Préparation » : Identification et sensibilisation des partie-prenantes

Durant la phase « Préparation », les gestionnaires clés s'alignent sur la vision de l'organisation, et s'entendent sur une vision commune et sur une stratégie globale. Les différentes parties prenantes impliquées dans le projet sont identifiées.

Phase « Conception » : Adhésion des parties-prenantes

Durant la phase « Conception », les spécialistes de gestion du changement de la Société et de l'alliance développent, avec les gestionnaires dont le secteur organisationnel est ciblé par les changements, des plans d'actions spécifiques à leurs fonctions respectives et en accord avec la vision préalablement établie. Ils identifient les impacts des changements à venir sur les parties prenantes. La nature et l'ampleur des impacts permettent d'identifier formellement les agents du réseau de changement dans les directions et les différents sites concernés.

Phase « Réalisation » : Implication des partie-prenantes

Durant la phase « Réalisation », le «*Team Lead*» et le Leader de la gestion du changement supportent activement les gestionnaires de la Société dans les activités de mises en place du programme de transformation. Les stratégies de communication sont développées et finalisées afin de transmettre au personnel concerné l'information et les mises à jour relatives au changement, que ce changement soit de petite, moyenne ou grande envergure. Les agents de changement mobilisent les clientèles tout en restant particulièrement attentifs au niveau d'acceptation sur le terrain.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Phase « Déploiement » : Appropriation des activités par les parties-prenantes

Dans la phase « Déploiement », les communications vers les différentes clientèles sont très soutenues; elles sont transmises par les différents canaux de distribution choisis dans les phases précédentes.

De plus, la gestion de la performance et l'approche de la rétention sont réévaluées.

Une stratégie de gestion de changement adaptée à chacune des clientèles

La clé pour réussir la gestion du changement est de bien comprendre l'ampleur des changements pour chacun des groupes touchés. Les analyses exhaustives faites par la Société, à la section 2.10.13.3 de l'appel d'offres sur les processus, constituent déjà un portrait assez précis des changements au sein des équipes de la Société. Des entrevues et des ateliers spécifiques permettront de préciser les d'impacts et de personnaliser en amont la stratégie de gestion du changement pour chacun des groupes touchés.

Le tableau ci-dessous illustre comment les moyens peuvent être adaptés en fonction des impacts des changements sur les clientèles :

Moyens utilisé par clientèle en fonction de l'impact des changements

Clientèle	Impact Élevé	Impact mineur
Ressources du programme		
Les ressources du programme incluent l'ensemble des ressources dédiées au programme et impliquées dans les livraisons	• Information régulière (rencontre de programme tous les semestres par exemple) • Présentation du processus de transformation • Lettre de programme • Plan de transition vers le programme et à nouveau vers le rôle dans les équipes régulières • Formation	• Non applicable
Clientèle affaires : Rôles centralisés (ex. : VPRHFP)		
Gestionnaires et employés touchés par un ou plusieurs déploiements et qui sont dans des fonctions administratives au sein de la Société	• Réseau de changement (gestionnaires et super-utilisateurs) • Présentation des impacts détaillés par le gestionnaire • Information sur le site de collaboration • Formation	• Réseau de changement • Information sur le site collaboration
Clientèle affaires : Rôles ayant une forte présence régionale		
Gestionnaires et employés touchés par un ou plusieurs déploiements et qui sont dans de multiples régions géographiques	• Réseau de changement (agents multiplicateurs/de changement, gestionnaires et super-utilisateurs) • Tournée d'information • Présentation des impacts détaillés • Formation	• Réseau de changement • Information sur le site collaboration
Clientèle affaires : Parties prenantes externes à la Société		
Ensemble des parties prenantes hors de la Société qui sont touchées par le changement : Mandataires, concessionnaires, autres agences gouvernementales…	• Information sur le site de collaboration • Conférence pour les mandataires et spécialistes • Courriels et suivi • Focus groupes • Accès à la formation	• Information sur le site collaboration • Formation web
Clientèle affaires : Gestionnaires		
Ensemble des gestionnaires touchés par la solution	• Réseau de changement • Information lors des comités de gestion • Plan d'intervention détaillé selon l'ampleur des changements pour leur équipe • Formation au besoin	• Réseau de changement • Information lors des comités de gestion

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Clientèle TI : Responsables de systèmes d'information (ex : VPTI)		
Gestionnaires et employés des TI n'étant pas impacté par les changements	• Participation aux activités de programme • Réseau de changement • Présentation des impacts détaillés • Formation	• Réseau de changement • Tournée d'information

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

La méthodologie Agile IBM Ascend proposée par l'alliance répond notamment aux problématiques de gestion du changement pour les ressources du programme en permettant aux ressources affectées à la mise en œuvre du PGI de visualiser rapidement la solution correspondant aux besoins et en facilitant la prise de décision au niveau des groupes de travail multidisciplinaires. Elle s'appuie sur des fonctions pré configurées et sur des prototypes pour expliquer les concepts et obtenir un consensus. Les outils tels que SAP Solution Manager éliminent les erreurs d'interprétation des besoins par le biais de fonctions de traçabilité claires et simples. La méthodologie permet d'identifier les détails manquants au fil de l'eau, avant que des travaux trop coûteux ne soient engagés.

Par ailleurs, la méthodologie globale du programme présentée par l'alliance apporte les accélérateurs et les gabarits suivants dans son cadre de gestion du changement :

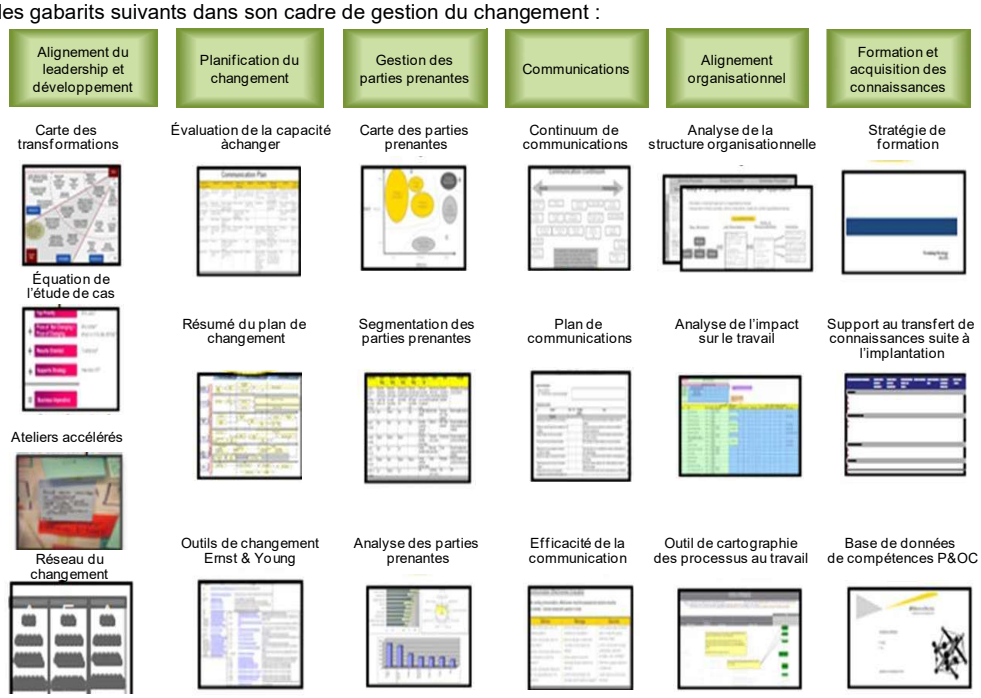


Figure 2.16.1.5 - Accélérateurs et gabarits du cadre de gestion du changement

En complément, l'alliance propose l'utilisation des outils ci-dessous pour supporter la gestion du changement :

Outil	Utilité	Bénéfices
Think Tank		
Outil de collaboration en ligne et de remue-méninges sur des solutions potentielles	• Réduit de manière significative le temps et l'effort pour engager les gens dans les actions et les idées. • Les participants s'inspirent des idées émergeantes du groupe, les catégorisent et les priorisent selon l'importance des initiatives de façon rapide, engageante et anonyme.	• Permet la collaboration anonyme et le remue-méninge • Peut être utilisée pour générer des idées de manière efficace • Permet d'obtenir rapidement un consensus sur les orientations du programme et ainsi accélérer l'acceptation au sein des équipes, même celles dispersés géographiquement
MS LyncServer		
Serveur de communications	• Serveur de communications en temps réel	• Permet l'envoi et la réception de communications ciblées.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

	• Fonctionnalités de présence, de messagerie instantanée, de conférence audio/vidéo/Web et de téléphonie d'entreprise.	• Permet le partage d'applications, de présentations PowerPoint et de tableaux blancs.

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

Comme l'illustre notre organigramme présenté à la question **a.** de la présente section, et conformément aux meilleures pratiques SAP, l'équipe de gestion du changement chapeaute les activités des équipes de communications et de formation. Cette approche permet d'avoir une vision unique et intégrée des changements et ainsi d'assurer la cohérence des stratégies et des messages qui sont diffusés.

De plus, grâce aux équipes multidisciplinaires mises en place pour les groupements de processus, des membres de l'équipe de gestion du changement serons présents régulièrement dans l'équipe étendue d'intégration fonctionnelle, de sorte qu'ils seront constamment bien au fait du « quoi », du « quand » et du « comment » des processus inclus dans la livraison (i.e. processus d'affaires modifiés, ajoutés, intacts, supprimés, etc.). De façon occasionnelle, les membres de l'équipe des communications et de formation se joindront également à l'équipe étendue d'intégration fonctionnelle pour bien s'approprier les processus mis en place. Afin de bien gérer les changements sur le terrain et de préparer adéquatement toutes les clientèles, les membres des équipes de support à la transformation auront comme préoccupation constante de comprendre et de consigner **de façon complète** les changements à venir.

Tous les outils de communications décrits à la section 2.17.1 (SharePoint, MSLyncServer, etc.) sont utilisés pour le partage d'information et sont la clé de l'intégration entre la gestion du changement et les autres domaines.

Cette pratique gagnante, utilisée par l'alliance lors de projets précédents, permet aussi d'accélérer le transfert de connaissances entre les équipes de gestion du changement, communication et formation tout en permettant une excellente compréhension des enjeux spécifiques des équipes d'affaires.

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

L'expérience a démontré qu'il faut mettre en place non seulement un accompagnement des parties prenantes soutenu, mais également s'assurer de mesurer l'efficacité de l'approche de gestion du changement et son appréciation. Notre première source d'information est le réseau d'agents de changement qui, tout au long du projet, sert de « pilote » pour les différents outils et approches. Les intrants obtenus par le biais des agents de changement permettent de s'ajuster de façon continue.

À différents moments clés du projet, nous utilisons des sondages et des questionnaires en ligne afin de mesurer l'appropriation du changement, le niveau de préparation des utilisateurs et des gestionnaires et leur satisfaction concernant les activités de gestion du changement réalisées.

L'alliance propose de mesurer le niveau d'appropriation du changement et la satisfaction des clientèles à cinq moments :

- À la suite de l'annonce des changements aux gestionnaires;
- À la suite de l'annonce des changements aux utilisateurs;
- Avant la formation;
- Avant le déploiement;
- À la suite du déploiement.

Ces cinq mesures nous permettent de sentir le niveau d'appropriation autant dans l'anticipation des changements que dans les activités quotidiennes des employés touchés. Nous pouvons ainsi ajouter des interventions ciblées en cas de besoin selon les clientèles.

Les résultats des sondages anonymes permettent de déterminer quelles activités sont les plus appréciées et porteuses de résultats. Les sondages mesurent les cinq axes clés de capacité de l'organisation à accepter le changement.

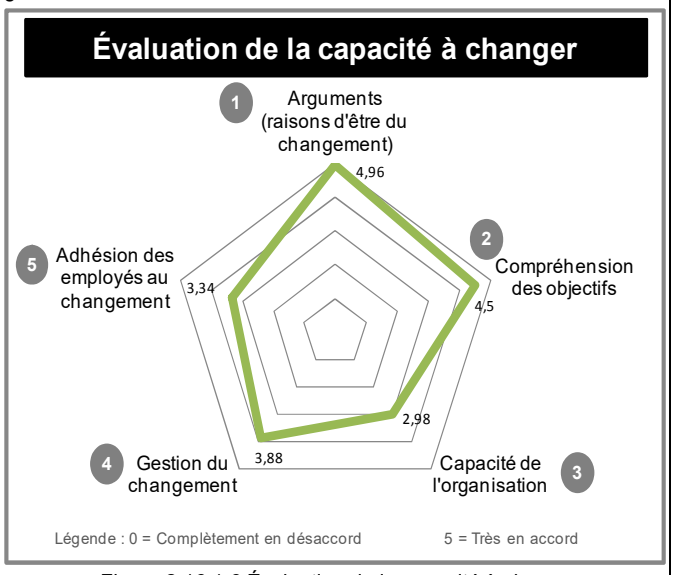


Figure 2.16.1.6 Évaluation de la capacité à changer

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.16.2 Expertise de l'alliance en gestion du changement (15 %)

L'alliance doit démontrer qu'elle possède de l'expertise pertinente en gestion du changement en considérant les quatre perspectives suivantes[19] :

- le domaine de la gestion du changement,
- la réalisation et la mise en œuvre d'une suite de progiciels de gestion intégrés,
- les programmes de transformation organisationnelle de grande envergure,
- les organisations similaires à la Société.

Pour démontrer cette expertise, elle doit présenter quatre (4) mandats pertinents. Parmi ces mandats, deux (2) d'entre eux doivent avoir été réalisés dans une organisation similaire à la Société.

Dans la description du mandat, l'alliance doit mettre en évidence les travaux qu'elle a réalisés relativement à la gestion du changement. En particulier, l'alliance doit faire valoir la pertinence des mandats présentés à l'égard des perspectives énoncées précédemment et des éléments contenus dans la ***section 2.10.13.5 Services requis.***

- *Description des mandats*
  L'alliance doit compléter chacune des rubriques de la grille « **SP.4 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine de la gestion du changemen**t » du cahier de réponse et ce, pour chacun des mandats présentés. Chaque mandat doit être présenté sur un maximum de deux (2) pages.

  La grille doit donc être complétée pour chacun des quatre mandats présentés.

Des vérifications de références pourraient être effectuées et les résultats considérés dans l'appréciation globale de ce critère.

Les sujets abordés seront en lien avec les grilles complétées ainsi que sur la qualité des services rendus et la satisfaction globale.

[19] Les deux derniers éléments sont définis dans un lexique commun (section 3.4.4 Définitions)

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.4 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine de la gestion du changement

PRÉSENTATION DES MANDATS *(4 mandats requis)*

Mandat # 1___ Nom du mandat : Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)

<table>
<tr><td>Nom de la compagnie</td><td>Industrie</td><td>Date de réalisation du programme/ projet</td></tr>
<tr><td>Ministère de la Défense nationale – Projet - Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)</td><td>☒ Services publics
☐ Assurances
☐ Autres, précisez
_____</td><td>De : 1er septembre, 2007
À : 31 décembre, 2013</td></tr>
<tr><td>Personne contact [20]</td><td rowspan="2"></td><td>Date de réalisation du mandat</td></tr>
<tr><td>Nom : Martine Gagné
Titre : Conseillère de gestion principale en matière de pratique SAP
Adresse courriel : gagnem@ca.ibm.com
Téléphone : 613 293-1462</td><td>De : 1er septembre, 2007
À : 31 décembre, 2013</td></tr>
<tr><td>Efforts de réalisation du programme/projet (M$)</td><td>Composantes et/ou principaux modules implantés</td><td>Phases de réalisation touchées par le mandat</td></tr>
<tr><td>250 M$
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)
138 000 j-p.</td><td>• Gestion du matériel (SAP MM)
• Gestion de la maintenance (SAP PM)
• Module financier et gestion des coûts (SAP FI/CO)
• Comptabilité d'actifs (SAP FI-AA)
• Grand livre à but spécialisé (SAP FI-SPL)
• Grand Livre (SAP FI-GL)
• Comptes à payer / Cartes d'achat (SAP FI-AP/ACQ)
• Comptes à recevoir (SAP FI-AR)
• Ventes et Distribution (SAP SD)
• Gestion de projets (SAP PS)
• Entrepôt des données d'entreprise (SAP BW)
• Module de gestion des forces de défense et sécurité publique (SAP DFPS)
• Module de mobilité pour les opérations en déploiement (SAP MDS)
• Solution de gestion de la maintenance décentralisée (SAP Decentralized solution)
• Gestion de la solution (SAP Solution Manager)
• Gestion des ressources (SAP WFM) / Gestion du capital humain (SAP HCM)</td><td>☒ Planification
☒ Conception
☒ Réalisation
☒ Implantation
☒ Soutien post-implantation</td></tr>
<tr><td colspan="3">Description du programme/ projet
Pendant la période s'étalant de 2007 à 2013, IBM a travaillé en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale en tant qu'intégrateur de suite SAP pour le système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD). Le système SIGRD a été implanté en plusieurs phases afin de fournir une</td></tr>
</table>

[20] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

solution intégrée pour l'ensemble des unités des forces canadiennes incluant l'armée, l'aviation et la marine. La solution, déployée à plus de 20 000 utilisateurs à travers le Canada, offre le soutien aux unités impliquées dans des missions opérationnelles à travers le monde. Le projet a permis à IBM d'intégrer plus d'une centaine de processus d'affaires essentiels, tels que les services d'ingénierie, la maintenance de 1ère et 2ème ligne, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des inventaires et des entrepôts, les services financiers et la gestion de projets.

IBM a eu la responsabilité d'assister la Défense nationale dans son ambitieux projet d'implantation SAP à tous les niveaux, et ce, pour l'ensemble des étapes de projet incluant la planification, la conception, la réalisation, l'implantation et le soutien post-implantation, applicable à toutes les fonctionnalités mises en production. De plus, IBM a fourni le soutien applicatif, opérationnel et technologique pour la solution SAP déployée, incluant les modules SAP MM, PM, DFPS, MDS, FI-GL,FI-AP/ACQ, FI-AR, FI-SPGL, FI-AA, PS, SD, WFM, HCM and BW. Une équipe de gestion du changement a également participé aux activités de formation et de soutien aux unités lors de l'implantation de la solution au sein des diverses unités des forces canadiennes. Le projet SIGRD a évolué de sorte que plusieurs systèmes opérant sous forme de silos ont été remplacés par une instance unique de SAP pour la gestion des ressources. Ce fut le cas pour les systèmes suivants :

- Remplacement de plusieurs systèmes de gestion du cycle de vie de l'armement et des véhicules;
- Fusion de l'instance SAP gérant le système de gestion des dossiers financiers avec l'instance SAP SIGRD;
- Remplacement du système d'approvisionnement des forces canadiennes.

Par l'entremise du projet SIGRD, IBM s'est démarqué en implantant les solutions de mobilité développées conjointement avec SAP pour le soutien des opérations de maintenance des avions et des hélicoptères lors de déploiements militaires. L'implantation de ces solutions mobiles fut la première pour SAP et, conséquemment, elle continue de susciter l'intérêt des organismes de défense à travers le monde. En 2013, le ministère de la Défense nationale, toujours en collaboration avec IBM, a poursuivi sa stratégie de gestion intégrée en ajoutant à sa chaîne d'approvisionnement une série de services de gestion de configuration des véhicules avec ses fournisseurs d'armements militaires aux États-Unis. Plus de 50 services Web ont été développés pour fournir les interfaces requises au soutien des nouveaux programmes d'acquisition telles que les avions de transport C130J (Hercules) et les hélicoptères CH147 (Chinook).

IBM a complété le projet SIGRD suivant un concept d'équipe de gestion intégrée par lequel plus de 120 ressources IBM (employés et sous-traitants) ont travaillé conjointement avec les ressources de la défense nationale pour rencontrer les échéanciers de projet. La méthodologie d'implantation Ascendant perfectionnée par IBM a été adoptée, adaptée et utilisée pour rencontrer les besoins particuliers du Ministère.

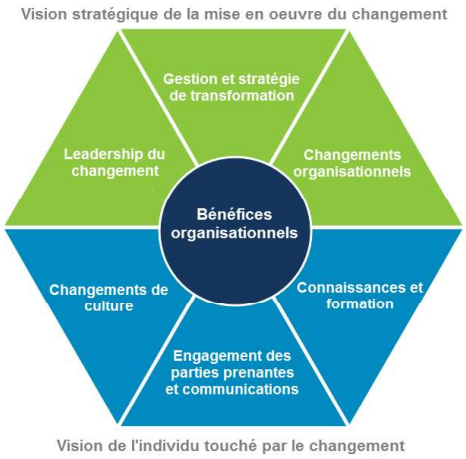
©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

IBM a été responsable de toutes les activités de gestion du changement pour le projet SIGRD. Un axe tout particulier de la stratégie de déploiement de mise en œuvre du SIGRD a été mis en place pour la gestion du changement organisationnel, notamment afin de répondre à :

- la gestion des intervenants;
- les impacts sur la structure organisationnelle;
- les impacts sur l'organisation du travail, autant sur le plan des opérations que des ressources en technologies de l'information;
- l'état de préparation du changement;
- les communications;
- l'adoption par les utilisateurs de l'approche : « IBM Better Change Method ».

Cette approche, « IBM Better Change Method », met à profit six facteurs clés favorisant un maximum de bénéfices organisationnels. Deux axes principaux y sont mis de l'avant, la vision stratégique du changement et la vision de l'individu touché par le changement.



IBM a été responsable de toutes les activités entourant la gestion du changement, les communications et la formation pour le projet SIGRD. Les activités de ces trois secteurs ont été chapeautées par l'équipe de la gestion du changement (voir organigramme présenté à la section 2.19.2 grille SP.7 volet A du même mandat). Par son caractère plus transversal, l'équipe de gestion du changement participait aux ateliers de conception de la solution pour bien s'approprier les changements et elle était responsable de diffuser l'information aux équipes de communication et de formation afin que celle-ci intègre les changements à leurs activités respectives. À l'occasion, les équipes de communication et formation ont également participé aux ateliers de conception de la solution afin de peaufiner leur compréhension respective des changements.

La stratégie globale de gestion du changement organisationnel comprenait notamment :

- La production d'analyses d'impact global;
- La production d'analyses d'impacts détaillés des changements par initiatives;
- L'évaluation de l'impact des changements sur l'organisation du travail;
- L'évaluation des impacts sur les intervenants autant internes qu'externes;
- L'élaboration et la mise en œuvre de plans global et détaillés de gestion du changement;
- La coordination, la veille et l'évaluation des activités de gestion du changement.

Les activités de gestion du changement organisationnel ont appuyé le plan de déploiement intégré qui avait adopté une approche en « vagues » par laquelle IBM a mis en place un modèle de déploiement réutilisable pouvant être récupéré pour chaque site. Les déploiements en vagues incluaient des visites sur les sites impactés six mois et trois mois avant le déploiement, des communications personnalisées selon les impacts des changements et des activités de préparation ciblées pour le gestionnaire du site, des séances d'information structurées diffusées sur le site, de la formation, des communiqués et du soutien aux utilisateurs sur les lieux.

De plus, IBM a élaboré un cadre de soutien aux utilisateurs afin de fournir des activités de préparation du site, des activités durant et suivant le lancement pour chacun des sites et des activités de communications pour tous les groupes d'utilisateurs. Le cadre de soutien aux utilisateurs comprenait :

- des séances générales d'information;
- de la formation;
- des processus de soutien aux utilisateurs;
- de la coordination et de l'enseignement pour le gestionnaire de site;
- des articles de sensibilisation;
- des communiqués;
- le site Web interne du SIGRD.

Afin de diffuser l'information autant sur le plan de la gestion du changement, des communications que de la formation, deux sites intranets distincts ont été utilisés. Un intranet sécurisé spécifique au projet accessible à près de 25 000 utilisateurs a été utilisé pour notamment diffuser des messages clés en provenance du projet, des calendriers d'activité et de formation de même que de l'information relative au calendrier de mise en œuvre du système. D'autre part, afin de diffuser de l'information à caractère plus général, l'intranet de la Défense nationale a été utilisé.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Pour dynamiser l'appropriation des changements par les utilisateurs, un réseau d'agents de changement a été mis en place sur chacun des sites d'implantation. Ce réseau de leadership constitué notamment de gestionnaire, d'agents, d'utilisateurs, de partenaires, etc. ont été l'auditoire ciblé par les premières séances d'information générale. Ensuite, ces agents de changements ont servi de courroie de transmission bidirectionnelle pour diffuser les messages clés provenant du projet, mais également pour informer l'équipe de gestion du changement de l'acceptabilité par les opérations des changements apportés par le projet. Le réseau d'agents de changements a été « l'outil » par excellence du programme en termes de gestion du changement.

Dès le début du projet, l'équipe de gestion du changement a participé aux ateliers de conception de la solution afin de lui permettre de produire des analyses d'impact de haut niveau faisant en sorte de mesurer l'envergure des changements à venir. Une fois ces analyses d'impacts réalisées, l'équipe de la gestion du changement a cartographié les changements permettant ainsi de produire des analyses d'impacts plus détaillées démontrant les effets des changements sur l'organisation du travail, les outils utilisés, la formation, le nombre d'utilisateurs, les changements aux processus et procédures de travail et les moyens requis pour faire atterrir le changement en douceur dans les unités opérationnelles impactées.

Les implantations du système « en vagues » se sont succédées unité militaire par unité militaire partout à travers le Canada et pour chacune d'entre elles, les implantations ont été divisées par unités administratives. La complexité à gérer l'implantation et l'appropriation du système a été décuplée par les différentes cultures des diverses forces militaires entre la marine, l'aviation et l'armée (de terre), en plus qu'au sein d'un même groupe de force militaire, chacune des unités administratives possède son fonctionnement qui lui est propre. À la suite de l'implantation dans une unité militaire du projet SIGRD, l'équipe de gestion du changement de même que certaines ressources spécialisées sont restées directement sur le site d'implantation pour aider et superviser les utilisateurs à exploiter les nouvelles fonctionnalités du système. Pendant cette période, les représentants du projet ont eu comme responsabilité d'évaluer l'acceptabilité par les utilisateurs du système implanté. Des sondages et des communications ont été produits pour recueillir les impressions et contribuer à l'amélioration continue des méthodes utilisées pour la gestion du changement, la formation et les communications.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.4 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine de la gestion du changement

PRÉSENTATION DES MANDATS *(4 mandats requis)*

Mandat # 2 Nom du mandat : Medibank

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Medibank	☒ Services publics ☒ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 2012 À : Aujourd'hui
Personne contact [21]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Dale Young Titre : Vice-président et Partenaire IBM – Chef du Centre de compétences global intégré de SAP Adresse courriel : dale.young@us.ibm.com Téléphone : 859 250-2778		De : 2012 À : Aujourd'hui
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
99 M$	• Gestion des clients (SAP CRM) • Services financiers (SAP FS) • Partenaire d'affaires (FS-BP) • Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO) • Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO)<Recouvrement /Débours (FS-CD) • Gestion des politiques (FS-PM) • Entrepôt des données (SAP BW – BOBJ)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☐ Soutien post-implantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
62 000 j-p.		

Description du programme/ projet

En 2012, Medibank, a sélectionné IBM comme intégrateur de suite SAP pour un projet de transformation d'affaires s'échelonnant sur plusieurs années. Medibank est la plus grande compagnie d'assurances santé personnelle en Australie, possédant plus de 30 % du marché.

Depuis 2012, IBM travaille en étroite collaboration avec SAP et Medibank afin de réaliser la première intégration des services financiers SAP (SAP FS) dans le domaine de l'assurance incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement/Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ). Le projet fera l'intégration de plus de deux millions de polices, quatre millions de clients, un million de comptes bancaires et douze millions de documents transactionnels.

À la suite d'une croissance rapide de ses opérations, Medibank a établi les objectifs de projet suivants pour répondre aux demandes du marché :

- Offrir une vue 360 degrés pour ses clients afin d'améliorer le niveau d'engagement;
- Implanter une solution bout-en-bout exploitant la technologie SAP;
- Améliorer la rapidité et la flexibilité du développement des produits d'assurance;
- Implanter les processus de traitements et de gestion de polices complets afin d'améliorer le temps de traitement des polices et des soumissions;
- Accroître la disponibilité des données et des rapports pour des fins d'analyses pour le développement des affaires et de la performance;
- Faciliter la maintenance et la mise à niveau de la solution technologique;
- Simplifier les points d'intégration entre les différentes composantes de la solution d'affaires;
- Réduire le nombre d'applications de l'écosystème de l'entreprise.

Un mandat qui touche une organisation comme la Société d'assurance automobile du Québec

Medibank est une organisation semblable à la Société en raison des éléments suivants :

[21] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Nombre d'employés dans l'organisation :
  Medibank compte 3 000 employés (estimé en date du 30 juin 2015) incluant 700 professionnels de la santé;
- Diversité et complexité de la technologie utilisée :
  Medibank est la première à mettre en œuvre les services financiers intégrés SAP (SAP FS) dans le domaine des assurances incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement/Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ);
- Présence d'un réseau de points de service à la clientèle :
  Medibank possède des centres de services à la clientèle qui permettent un service à la clientèle personnalisé. Ces points de services sont situés dans la plupart des grandes villes de l'Australie et dans certains centres commerciaux. Medibank offre des services directs en ligne pour l'achat d'une police d'assurance santé, obtenir une soumission, consulter la couverture des polices, soumettre une réclamation, etc.
- Présence d'un réseau de partenaires :
  Medibank dispose également de partenaires qui offrent des services complémentaires d'assurances comme les assurances pour animaux, puisque ce type de services n'est pas offert par Medibank.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

Dans les étapes du programme de gestion du changement, une stratégie de gestion du changement a été élaborée à la suite de la détermination des impacts dus à la transformation de l'écosystème de Medibank et à l'implantation de nouveaux processus d'affaires en assurances santé et en gestion de polices.

Le rôle d'IBM était de soutenir et de conseiller Medibank en gestion du changement. La stratégie de gestion du changement organisationnel de Medibank a jeté les bases de la transformation du secteur de l'assurance santé. Le plan de mise en œuvre a donc été modelé sur les principes établis en changement organisationnel. La stratégie s'appuyait sur les principes directeurs suivants :

- Les changements étaient déployés et dirigés par l'entreprise;
- Un minimum de perturbations pour l'entreprise durant toutes les phases du projet;
- Maintien de la performance des opérations et des niveaux de service;
- Toutes les équipes du projet comprenaient la vision du programme et avaient droit au chapitre dans la solution finale;
- Les gens sont encouragés à penser à aujourd'hui, mais à concevoir et travailler pour le futur;
- Une dynamique positive a été créée et maintenue depuis les débuts du projet pour réaliser les changements; et;
- Le déploiement d'activités selon une approche engagées envers le changement (utilisation des Champions du changement) visant à diminuer la résistance au changement et à augmenter l'acceptation du changement.

Medibank et IBM ont circonscrit la portée du programme de gestion du changement et ont mis l'emphase sur les travaux ciblant les impacts négatifs que le programme de transformation pouvait engendrer. Les efforts de l'équipe de gestion du changement, en incitant les utilisateurs à participer à l'élaboration de la solution, ont réussi à aplanir et à amoindrir les difficultés liées aux changements parce qu'ils ont soutenu les utilisateurs dans leur engagement dans le changement et les ont incités à donner leurs commentaires.

Il était essentiel d'avoir une compréhension approfondie des changements à venir afin de prendre les moyens nécessaires pour influencer le comportement et prévenir la réticence au changement de la part des utilisateurs. L'objectif étant de prévenir le refus d'adhérer à la nouvelle solution.

La stratégie détaillée de gestion du changement organisationnel qu'IBM et Medibank ont élaborée pour DelPHI comprenait les mesures suivantes :

- Solliciter rapidement la participation des secteurs appropriés de l'entreprise dans les activités nécessaires pour réaliser le changement;
- Offrir aux principaux représentants de l'entreprise l'expertise et le soutien permettant d'effectuer le changement;
- Tirer parti des mécanismes de communication moins formels au sein de l'entreprise et favoriser une communication informelle régulière;
- Fournir aux champions du changement (intervenants utilisateurs clés du programme de gestion du changement) des sources de soutien sous la forme d'un réseau de ressources capables d'expliquer la nature et les changements opérationnels de chaque secteur d'affaires. Les gestionnaires et membres des équipes de réalisation du programme de transformation ont été incorporés ou mis à la disposition de l'équipe de gestion du changement pour la soutenir;
- Passer en revue et harmoniser la conception de l'organisation et ses rôles afin d'intégrer les mesures de planification de la réussite comme les ICP, etc.
- Soutenir l'implantation de la nouvelle solution en supportant la direction de Medibank par des activités de sensibilisation et de mobilisation;
- Travailler de concert avec l'équipe responsable des communications tout au long du projet. Mettre à profit tous les médiums de communication pour rejoindre l'ensemble des utilisateurs répartis sur le territoire de l'Australie.

La stratégie détaillée de gestion du changement organisationnel qu'IBM et Medibank ont élaborée pour DelPHI comprenait les activités suivantes :

- Création et diffusion de matériel pédagogique pour les ateliers de gestion du changement;
- Atelier de sensibilisation pour les différents types de clientèles;
- Atelier de formation spécifique en gestion du changement pour les utilisateurs « Champions du changement ». Ces agents sont perçus comme étant le facteur clé de la réussite en gestion du changement parce qu'ils sont au même niveau que les utilisateurs;
- Création et diffusion d'information et de communication sur le projet et les changements à venir et diffuser au moment opportun par l'équipe des communications;
- Reddition de compte au comité directeur et aux autorités décisionnelles du projet.

Par conséquent, le programme de gestion du changement organisationnel permet de réussir la mise en œuvre et l'adoption du programme et de développer davantage les stratégies et les atténuations appropriées afin d'augmenter les chances de profiter pleinement des avantages de DelPHI.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.4 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine de la gestion du changement

PRÉSENTATION DES MANDATS *(4 mandats requis)*

Mandat # 3 Nom du mandat : Projet One McCain

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
McCain Foods	☐ Services publics ☐ Assurances ☒ Autres, précisez _____	De : Mars 2010 À : Févr. 2014
Personne contact [22] Nom : Michael Gilbert Titre : Partenaire IBM Adresse courriel : michael.b.gilbert@ca.ibm.com Téléphone : 416 478-9221		**Date de réalisation du mandat** De : Mars 2010 À : Févr. 2014
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
111,8 M$ **Efforts de réalisation du mandat (j-p.)** 62 000 j-p.	• Gestion des relations clients (SAP CRM) • Gestion des ventes et distribution (SAP SD) • Gestion du matériel (SAP MM) • Gestion des entrepôts (SAP WM) • Module financier et gestion des coûts (SAP FI/CO) • Comptabilité d'actifs (SAP FI-AA) • Gestion des ressources humaines (SAP HR) • Gestion de la planification avancée (SAP APO) • Gestion des promotions-réseaux (SAP TPM)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☒ Soutien post-implantation

Description du programme/projet

McCain Foods Limited, fondée en 1957, est une entreprise canadienne spécialisée dans la transformation et la distribution de produits alimentaires.

Sur une période de quatre ans, le projet One McCain a transformé l'ensemble des processus d'affaires de l'entreprise en implantant le progiciel SAP au sein de tous les bureaux d'affaires de McCain Foods à travers le monde. Le projet a débuté au printemps 2010 avec l'objectif corporatif de créer des processus d'affaires globaux en exploitant la solution SAP ainsi que les meilleures pratiques d'affaires associées au domaine des produits de consommation et de l'industrie de l'alimentation. Le projet a permis l'implantation d'une solution SAP unique au sein de 55 usines de production dans douze pays différents, desservant plus de 20 000 utilisateurs.

Pendant cette période, IBM a eu la responsabilité de l'ensemble des étapes du projet, incluant la planification, la conception, la réalisation, l'implantation et le soutien post-implantation de toutes les fonctionnalités mises en production. IBM a également fourni le soutien applicatif, opérationnel et technologique pour la solution déployée qui inclut les modules SAP CRM, SD, MM, WM, FI-CO, FI-AA, HR, TPM, APO. Le projet One McCain a été complété par IBM avec le soutien de plus de 90 ressources (employés et sous-traitants) travaillant conjointement avec celles de McCain Foods pour rencontrer les objectifs et échéanciers de projet. IBM avait la responsabilité de la gestion de l'ordonnancement de projet et des travaux, les budgets de même que l'assurance qualité. La méthodologie d'implantation Ascendant perfectionnée par IBM a été implantée et adaptée pour rencontrer les besoins particuliers du client. Une équipe de gestion du changement, faisant partie intégrante de l'équipe de projet, a participé à toutes les phases du projet pour permettre une transition vers la nouvelle solution de façon harmonieuse. Cette équipe de gestion du changement était responsable de faire le lien avec les équipes fonctionnelles et technologiques pour s'assurer de la coordination des activités associées aux communications et à la formation, en plus de tout ce qui touche la gestion du changement. Le projet One McCain a permis de réaliser les objectifs d'affaires suivants :

- Normalisation et optimisation des processus d'affaires à travers l'ensemble de l'entreprise;

[22] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Réduction de la personnalisation des solutions implantées au sein des diverses régions et pays dans lesquels McCain Foods a des bureaux d'affaires;
- Simplification des instances de gestion de la chaîne d'approvisionnement de l'ensemble des usines McCain Foods à travers le monde;
- Transformation globale d'entreprise basée sur les meilleures pratiques d'affaires de l'industrie de l'alimentation, de même qu'à la production et distribution de produits de consommation.

La portée du programme One McCain rejoignait plus de 50 usines de fabrication, plus de 100 autres usines incluant des fournisseurs de logistique de tierce partie de même que des bureaux de vente et des bureaux administratifs, 42 pays sur six continents avec 18 000 employés à l'échelle mondiale. La portée fonctionnelle englobait :

- 5 100 exigences d'affaires;
- Plus de 190 processus (PDD);
- Plus de 35 modules SAP – La majorité des modules SAP étaient contenus dans la portée, sauf quelques exceptions comme les services de commerce mondial;
- Plus de 500 RICEFW;
- Plus de 100 systèmes patrimoniaux, hérités et tiers;
- 42 pays;
- Six continents.

Les modules SAP mis en œuvre sur le projet One McCain : ECC, CRM, TPM, SRM, APO (DP, SNP et PP/DS), GRC, PI, BW/BI, Enterprise Portals, CRM Mobility Solutions, Vendor managed Inventory, ASN/SMI, MDM (gestion de catalogue), MSS, ESS et Vistex et Meridium comme ajouts.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

Le programme One McCain a suivi la méthodologie IBM Ascendant pour concevoir et déployer la solution. Cette méthode comprend un cadre standard de gestion des impacts organisationnels et permet de structurer les travaux de mise en œuvre de l'organisation pour l'ensemble des activités associés aux déploiements régionaux de la solution One McCain. La méthodologie IBM utilisée est conçue pour être adaptée afin de répondre aux besoins et aux défis propres à chaque division ou fonction concernée par le projet.

L'organisation McCain a fait des investissements considérables pour créer une culture du changement. Le centre de formation de McCain a déployé une démarche d'entreprise pour gérer le changement appelée « Changement et transition accélérés » (CTA).

Des commentaires recueillis au sujet d'initiatives antérieures de McCain ont révélé qu'en mettant l'accent rapidement sur une gestion efficace du changement, il en résulte une amélioration significative des résultats du projet. À la lumière de ces commentaires, les membres de l'équipe mondiale de One McCain ont suivi une formation CTA dans le cadre de la formation globale destinée à l'équipe du projet.

Au début du programme One McCain, un examen approfondi a été réalisé pour comparer les approches IBM Ascendant et CTA. Cet examen a relevé un niveau élevé d'harmonisation entre les deux approches. La méthodologie d'IBM offrait les assises en termes de cadre de gestion du changement pour le projet et elle a été bonifiée de certains outils et techniques propres à l'approche CTA.

La gestion efficace du changement a été possible non seulement en identifiant le changement en amont, mais également en s'assurant que le changement était compris et accepté par l'ensemble des parties prenantes.

La stratégie et les efforts déployés par McCain et IBM pour la gestion du changement durant la phase de conception ont été organisés comme suit :

- Comprendre le changement :
  - Identifier et cartographier les changements,
  - Évaluer l'envergure de chaque changement et ses impacts sur les parties prenantes;
- Préparer et planifier les principales activités liées aux changements :
  - Définir les stratégies et les planifications détaillées en lien avec le plan de déploiement (découpage des livraisons, clientèles cibles, etc.),
  - Mobiliser les gestionnaires pour faciliter l'adhésion aux changements,
  - Effectuer des sondages pour apprécier l'état de préparation au changement,
  - Définir et déployer les approches pour favoriser l'adhésion des intervenants,
  - Élaborer une stratégie de communications et effectuer la gestion des communications,
  - Définir une stratégie de formation pour l'utilisateur final One McCain.

La compréhension et l'acceptation du projet, de même que l'état de préparation de l'entreprise par rapport aux changements à instaurer par le déploiement de la solution, ont joué un rôle déterminant dans la réussite globale du projet. Par conséquent, l'approche de gestion du changement d'IBM a été structurée dans le but de permettre une compréhension rapide des impacts du changement et de privilégier une approche structurée pour gérer et atténuer les changements. Une première étape importante du processus consistait à réaliser une évaluation des impacts du changement à l'échelle mondiale. Cette évaluation a été effectuée pour chaque sous-processus contenu dans la portée du projet. Les équipes de processus opérationnels accompagnés par les experts de chacun des domaines ont apporté leur contribution à la gestion du changement pendant les ateliers de conception et de réalisation de la solution. Au total, plus de 140 analyses d'impacts ont été effectuées dans le cadre de ces ateliers.

En plus de cerner les principaux changements, cet exercice a permis à la communauté d'experts d'évaluer les conséquences des changements à l'échelle mondiale et régionale sur les processus opérationnels. Des impacts ont été identifiés dans les catégories suivantes :

Processus et politiques;

- Structure organisationnelle;
- Rôles et responsabilités;
- Compétences et connaissances;
- Données et technologie;
- Indicateurs et production de rapports;
- Culture;
- Partenaires.

Une compréhension préalable de ces impacts a facilité la planification des activités liées à l'implantation du changement, y compris (mais sans s'y limiter) :

- Une formation portant sur les nouveaux processus et les nouvelles façons de travailler;
- Les exigences en matière de communications;
- L'identification des principaux intervenants et des approches possibles concernant l'engagement des intervenants dans la nouvelle solution;
- Les activités commerciales requises avant le déploiement de la solution One McCain (p. ex. : mises à jour des procédures d'opération normalisées, planification des ressources humaines et de la main-d'œuvre, planification de la continuité, etc.).

L'évaluation des impacts des changements a révélé six grandes thématiques de changement :

- Nouvelle fonctionnalité – Changements résultant d'un processus rendu possible par un système SAP (des tâches qui étaient auparavant réalisées manuellement);
- Rationalisation – Changements résultant de la consolidation et de la validation de volumes importants de données de référence;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Normalisation – Changements résultant de décisions prises pour que des processus précis soient uniformisés à l'échelle de l'entreprise McCain;
- Centralisation – Changements résultant de la décision de centraliser des processus ou des fonctions;
- Gouvernance des données – Changements résultant des directives mis en place pour encadrer la création, l'utilisation, la mise à jour et le retrait des données;
- Intégration – Changements se traduisant par une augmentation du niveau de collaboration entre les organisations qui ont toujours fonctionné davantage de manière compartimentée ou indépendante.

À l'échelle mondiale, cette évaluation des impacts a fourni la matière première pour la planification de la gestion de changement dans chacun des marchés et divisions où la solution a été déployée. Après avoir réalisé cette analyse, des plans détaillés de mise en œuvre considérant regroupant l'ensemble des activités à réaliser avant le lancement de la solution en production ont été complétés.

En résumé, IBM a travaillé en étroite collaboration avec McCain pour gérer des changements organisationnels de façon stratégique, structurée et efficace.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.4 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine de la gestion du changement

PRÉSENTATION DES MANDATS *(4 mandats requis)*

Mandat # 4 Nom du mandat : Queensland Motorways Free Tolling Project

<table>
<tr><td>Nom de la compagnie</td><td>Industrie</td><td>Date de réalisation du programme/ projet</td></tr>
<tr><td>Queensland Motorways Limited</td><td rowspan="2">☒ Services publics
☐ Assurances
☐ Autres, précisez
_____</td><td>De : Jan. 2008
À : Août 2009</td></tr>
<tr><td>Personne contact [23]</td><td>Date de réalisation du mandat</td></tr>
<tr><td>Nom : Miro Holecy
Titre : Global Solutions Leader & CTO, Intelligent Transportation Global Government CoC
Adresse courriel : miro.holecy@se.ibm.com
Téléphone : +46 70 7935941</td><td></td><td>De : Jan. 2008
À : Août 2009</td></tr>
<tr><td>Efforts de réalisation du programme/projet (M$)</td><td>Composantes et/ou principaux modules implantés</td><td>Phases de réalisation touchées par le mandat</td></tr>
<tr><td>21 M$
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)
13 000 j-p.</td><td>• SAP Financial Accounting
• SAP FI_CA
• SAP Controlling
• SAP Project Systems
• SAP Asset Management
• SAP Material Management
• SAP Human Resource Management
• SAP Customer Relationship Management (CRM)
• SAP Business Intelligence
• SAP Enterprise Portal
• SAP ESS, MSS and associated workflow
• SAP Solution Manager</td><td>☒ Planification
☒ Conception
☒ Réalisation
☒ Implantation
☒ Soutien post-implantation</td></tr>
<tr><td colspan="3">Description du programme/projet
Queensland Motorways Ltd possède et exploite le pont Gateway et les principales routes à péage entourant Brisbane au nom des ses importants intervenants du gouvernement : le ministère des Routes principales, le ministère des Transports et le Conseil du Trésor de Queensland.
Comme la plupart des villes australiennes, les artères de circulation de Brisbane sont congestionnées. Queensland Motorways a tenté de régler ce problème avec l'implantation du « péage sans arrêt », une approche visant à retirer les barrières de péage traditionnelles et de les remplacer par un système de péage électronique par étiquette.
Queensland Motorways a collaboré avec IBM pour mettre sur pied un système central intelligent pour le péage. Pour réaliser sa vision, Queensland Motorways a créé le projet de péage sans arrêt et a établi des partenariats avec IBM pour implanter un système de gestion intelligent des routes et du péage central qui complémenterait ses investissements en infrastructure physique grâce à la promotion d'un usage plus efficace du réseau routier de Queensland Motorways.
Les Services d'affaires mondiaux d'IBM ont dirigé la conception initiale et l'implantation du système central avec les produits SAP Business Suite. La solution a été appliquée et mise à l'essai par les Services technologiques et d'affaires mondiaux d'IBM, regroupant des ressources de l'Europe, des Philippines, de l'Inde et de la Chine, et travaillant avec le personnel technique et de projet de Queensland Motorways.
Du point de vue de l'architecture, la solution proposait deux principaux systèmes. La fonction centrale du système routier, lequel a été élaboré par Thales Australia en collaboration avec Vitonic, consistait à utiliser de multiples technologies de télédétection pour identifier les véhicules qui passent par les portiques de péage. Les véhicules étaient identifiés soit par une étiquette dans le véhicule ou par l'analyse de l'image des plaques d'immatriculation à l'aide de moteurs de reconnaissance optique de caractères (ROC), un sur le bord de la route et un autre au système central.</td></tr>
</table>

[23] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Le PDG de Queensland Motorways a décrit le résultat comme suit : « Il faut donner aux clients les renseignements dont ils ont besoin pour optimiser leurs plans de voyage et c'est cette direction qu'ont prise les villes les plus intelligentes du monde. IBM nous aide à réaliser notre vision. »

L'avantage immédiat de la solution était de réduire les goulots d'étranglement causés par le paiement en argent au poste de péage sur la route, de proposer des délais de déplacement plus fiables et d'améliorer la sécurité des automobilistes. La combinaison de capacités de télédétection avancées au bord de route et d'un système central intelligent procure également à Queensland Motorways une plateforme pour des produits technologiques futurs qui répondent davantage aux besoins individuels des clients. À l'avenir, Queensland Motorways sera en mesure de combiner ses connaissances des modèles de déplacement de chaque migrant journalier avec des données en temps réel sur les conditions de circulation pour recommander les routes les plus rapides et ainsi éviter la congestion.

En outre, QML est une organisation similaire à la SAAQ selon les critères suivants :

- La diversité et la complexité de la technologie utilisée
  Queensland Motorways gère le réseau go via d'autoroutes à péage de Queensland, Australie. Le gouvernement possède 51 % des parts de QML alors que le secteur privé en détient 49 %. Toutes les plaques d'immatriculation sont gérées par le gouvernement de Queensland, Australie. Une interface a été développée pour recueillir les renseignements sur les détenteurs de plaque d'immatriculation (nom et adresses) afin de facturer les frais de péage. La population de Queensland est de 4,9 millions alors que celle de Brisbane est de 2,5 millions. Les utilisateurs des autoroutes à péage proviennent de tous les états de l'Australie. La population de l'Australie s'élève à 23 millions. Selon un sondage, plus de 18 millions de véhicules sont enregistrés en Australie. QML a instauré un système central intelligent pour le péage avec les produits SAP Business Suite;
- Présence d'un réseau de points de service à la clientèle
  QML dispose de points de service où les clients (détenteurs de plaque d'immatriculation) peuvent acheter des titres de péage ou des étiquettes pour voyager sur les autoroutes à péage;
- Présence d'un réseau de partenaires
  QML s'est associé à des points de vente au détail où les clients peuvent réapprovisionner leur compte, acheter des titres prépayés ou régler une facture de péage ou un avis de demande. Il est également possible de réapprovisionner les comptes et de payer les factures de péage ou les avis de demande à un point de service de Postes Australie;
- Nombre d'employés de l'organisation
  QML compte plus de 1 000 employés. La société dispose de cinq divisions relevant du président et chef de direction. Les cinq divisions sont : Groupe des opérations, Groupe des affaires, Groupe des finances, Technologie et développement et Ingénierie;
- Prestation de services directs aux clients
  QML offre des « Services en ligne » pour que les clients puissent eux-mêmes réapprovisionner leur compte, acheter des titres prépayés ou régler une facture de péage ou un avis de demande, créer un compte ou consulter le solde de leurs titres.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

L'ensemble des activités liées à la gestion du changement organisationnel pour le projet de mise en œuvre d'un système central intelligent pour le péage était administré par QML.

IBM a fourni conseils et expertise à QML sur la stratégie de gestion du changement organisationnel et les biens livrables afférents.

L'équipe du projet d'IBM, dirigée par le gestionnaire de la transition d'IBM, a secondé QML pour déterminer les orientations, les enjeux et les exigences liées à la gestion du changement, à la formation ainsi qu'aux communications tout au long du projet. Elle a également aidé l'équipe de gestion du changement de QML à la conception, l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie et du plan liés aux changements organisationnels et opérationnels amenés par l'implantation du système central intelligent pour le péage.

La stratégie et le plan de gestion du changement organisationnel et opérationnel du projet ont principalement été élaborés et mis en œuvre durant les phases de conception et réalisation du projet, puis mis à jour durant toute la durée du projet. Ils avaient pour but de s'assurer que tous les parties prenantes touchées par la mise en œuvre du système de péage central soient identifiées, informées et formées au bon moment, avec les bonnes communications et informations.

Une orientation très importante de la stratégie était que les changements devaient être identifiés le plus rapidement possible lors des phases de conception et de réalisation de la solution. Dès lors, les impacts de chaque changement étaient évalués et la stratégie et les moyens spécifiques au changement sont identifiés en fonction de son ampleur et des parties prenantes touchées.

Le travail collaboratif de l'équipe de gestion du changement organisationnel de QML et l'équipe IBM a matérialisé les actions suivantes :

- Établissement des orientations, stratégie et planification globales en lien avec le changement organisationnel, les rôles et responsabilités, les communications et la formation pour l'ensemble du programme de mise en œuvre du système central intelligent pour le péage de QML;
- Collaboration avec le gestionnaire de transition d'IBM et les responsables de la transition et de la formation d'IBM afin de confirmer que la stratégie et le plan liés à la gestion du changement sont conformes aux orientations et à la stratégie de QML;
- Définition et mise en œuvre des stratégies et moyens spécifiques à chaque changement;
- Arrimage des stratégies, plans et activités des équipes de gestion du changement, de la formation et des communications;
- Contribution à la planification des compétences et ressources de formation;
- Soutien à la formation des utilisateurs finaux.

IBM a mis en place les activités et tâches de gestion du changement, de communications et de formation, conformément à la méthodologie d'IBM, et s'est assuré que chacune d'elles était revue et adaptée à la stratégie et au plan de gestion du changement approuvés par le directeur de projet de QML.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.16.3 Expérience du « team lead » en gestion du changement (60 %)

L'alliance identifie un conseiller à titre de « team lead » en gestion du changement. Elle identifie également deux « team lead » de relève. L'évaluation portera sur chacun de ces conseillers.

Chacun des conseillers proposés est évalué en fonction de son expérience, de la pertinence des mandats qu'il a réalisés et de sa capacité à assumer les responsabilités attribuées à un « team lead ». Ces responsabilités sont :

- Fournir un complément d'expertise des pratiques d'affaires (meilleures pratiques), du cadre méthodologique et des outils, gabarits, accélérateurs;
- Coordonner, au sein de l'équipe, l'apprentissage de la méthodologie, outils, gabarits, accélérateurs. Effectuer du transfert de connaissances;
- Fournir une expertise spécifique de gestion et agir comme chef de projet de l'équipe dans laquelle il œuvre : planification des travaux, estimation des efforts, assignation des ressources, comparaisons avec des projets similaires, etc. en fonction des besoins et des impératifs;
- Encadrer et participer à la réalisation des biens livrables;
- Mettre en œuvre et appliquer des mécanismes d'assurance-qualité pour les livrables produits;
- Assister les gestionnaires dans la prise de décision judicieuse concernant tous les aspects du programme;
- Soutenir la résolution des enjeux;
- Agir comme facilitateur lors de rencontres d'équipe et d'ateliers de travail.

L'alliance doit compléter la **Grille sommaire d'expérience des « team leads » en gestion du changement**.

Elle doit faire valoir la capacité de chacun des conseillers proposés à assumer les responsabilités de « **team lead** ». Elle doit décrire les mandats dans lesquels chacun a assumé ces rôles et fournir les coordonnées de personnes contact pouvant corroborer ces expériences et fournir son appréciation des services rendus.

L'alliance doit également compléter la **Grille d'évaluation du « team lead » en gestion du changement**.

Elle doit démontrer que chacune des candidatures proposées satisfait ou dépasse l'ensemble des facteurs ci-après.

Dans le cas où elle utilise une équivalence, elle doit faire la démonstration claire de la justesse de cette équivalence et pourquoi elle devrait être considérée comme telle lors de l'évaluation.

- Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en gestion du changement pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.
- Il a élaboré et/ou mis en œuvre au moins deux (2) stratégies de gestion du changement touchant des clientèles variées.
- Il a réalisé au moins un (1) mandat à titre de conseiller en gestion du changement auprès de gestionnaires dans une structure hiérarchique similaire à celle de la Société (plusieurs niveaux, plusieurs vice-présidences).
- Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables de la gestion du changement en utilisant les outils et les accélérateurs.

L'alliance pourra bonifier sa réponse en démontrant que le conseiller a :

- Élaboré et mis en œuvre une (1) stratégie de gestion du changement impliquant une répartition géographique des ressources de l'organisation et/ou d'un réseau de partenaires impactés directement par les changements.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Au niveau du *« team lead »* en Gestion de changement, des entrevues seront réalisées et des vérifications de références pourraient être effectuées.

Le résultat de ces entrevues et vérifications de référence sera considéré dans l'appréciation globale du critère **Expérience du « team lead » en Gestion du changement**.

Les sujets abordés seront en lien avec les grilles produites, le CV déposé ainsi que sur la qualité du français et la capacité de chacun à démontrer ses compétences, son apport au projet et son engagement.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.4 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en gestion du changement

Conseiller proposé : Mme Julie Bourgault **Principal ☒** **Relève ☐** **Certifications obtenues :**

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :	☐ Intégration technologique	Années d'expérience :
☒ Communication	Années d'expérience : Quinze (15) ans	☒ Gestion du changement	Années d'expérience : Quinze (15) ans
☒ Formation	Années d'expérience : Quinze (15) ans	☐ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en gestion du changement :

Mme Bourgault possède quinze (15) années d'expérience en gestion du changement, dont plus de sept (7) années à titre de « Team Lead » en gestion du changement. Elle soutient ses clients dans la transformation de leurs modèles d'affaires de façon à améliorer l'efficacité et aligner les objectifs d'affaires sur la raison d'être des entreprises. Elle offre à ses clients des conseils pragmatiques au sein de leurs grands projets, y compris les aspects de réorganisation, de gestion du changement et de communication, avec un doigté particulier pour la mise en œuvre et l'engagement des gens dans le changement. Elle a notamment acquis cette expérience lors des mandats suivants :

1- Transformation du système financier/Desjardins

Ce projet consiste en la transformation de la fonction finance d'une grande entreprise financière (incluant les secteurs de l'assurance).

À titre de « team lead » de la gestion du changement, Mme Bourgault a géré une équipe de huit (8) personnes responsables de la réalisation des activités relatives à la gestion du changement, à la formation et à la communication. Dans ce cadre, elle a élaboré la stratégie de gestion du changement, incluant l'approche du réseau des agents de changement, l'intégration des activités entre les équipes de gestion du changement, formation et communication.

2- Transformation de la gestion des risques opérationnels/Desjardins

Ce projet a consisté à revoir les modes de fonctionnement et l'organisation des activités de gestion des risques pour se conformer à de nouvelles réglementations.

À titre de chargée de projet et de « team lead » de la gestion du changement, Mme Bourgault a procédé à l'analyse de la situation actuelle, identifié les forces et les faiblesses, défini une nouvelle solution en définissant les rôles et les responsabilités en documentant les processus et les outils requis. Par la suite, elle a été responsable de mettre en place les processus optimisés et les outils pour répondre aux besoins spécifiques des parties prenantes touchées. En parallèle, elle a élaboré la stratégie de gestion du changement.

3- Implantation SAP/Bombardier Aéronautique

Ce projet prend en charge la gestion du changement à faire lors de la mise en place des processus et d'un système intégré de gestion pour l'ensemble des activités liées aux ressources humaines.

À titre de « team lead » de la gestion du changement, Mme Bourgault a géré une équipe de neuf (9) personnes responsables de la réalisation des activités relatives à la gestion du changement, à la formation et à la communication. Dans ce cadre, elle a élaboré la stratégie de gestion du changement et des plans de déploiement connexes pour tous les projets liés aux processus et aux outils alignés sur l'implantation de la solution SAP RH. Elle a coordonné la mise en œuvre des différents plans de déploiement pour assurer l'uniformité du message au sein de la structure organisationnelle.

4- Implantation SAP, Secteur de l'énergie/Hydro Québec

Ce projet prend en charge les changements survenus lors du projet de transformation du service à la clientèle par la mise en place d'un système SAP et le changement au niveau du relevé de compteur Hydro Québec.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

À titre de « team lead » de la gestion du changement, Mme Bourgault a géré une équipe de six (6) personnes responsables de la réalisation des activités relatives à la gestion du changement, à la formation et à la communication dans le cadre de la mise en place du nouveau système. Elle a participé à la mise en œuvre des stratégies de gestion du changement pour la division Distribution et a également coordonné l'analyse des différentes répercussions pour tous les employés et clients de cette division. Elle était également responsable de la gestion du changement pour les équipes du service à la clientèle et de relevé de compteur.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en gestion du changement (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Julie Bourgault						**Principal ☒**	**Relève ☐**		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Gestion de changement (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☐	☒	300 M$	D : 01- 2015 F : 03-2016	11	Oracle	Projet : 200 a-p. GC : 8 a-p.	Titre : **Transformation du système financier/Desjardins** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la stratégie de gestion de changement; • Analyse d'impacts et outils de gestion (nouvelles pratiques, changements de rôles, multidisciplinarité, etc.); • Élaboration et mise en place des outils de gestion de changement; • Production de matériel de soutien aux gestionnaires; • Élaboration de la stratégie de relations de travail (RH), développement organisationnel.
2	2	☐	☒	10 M$	D : 01- 2014 F : 12- 2015	16	N/A	Projet : 16 a-p. GC : a-p.	Titre : **Transformation de la gestion des risques opérationnels/Desjardins** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la stratégie de gestion de changement; • Analyse d'impacts et outils de gestion (nouvelles pratiques, changements de rôles, multidisciplinarité, etc.); • Élaboration et mise en place des outils de gestion de changement; • Production de matériel de soutien aux gestionnaires; • Élaboration de la stratégie de relations de travail (RH), développement organisationnel.
3	9	☐	☒	10 M$	D : 06- 2005 F : 06- 2007	24	SAP HR	Projet : 90 a-p. GC : 16 a-p.	Titre : **Implantation SAP, RH / Bombardier Aéronautique** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la stratégie de gestion de changement; • Analyse d'impacts et outils de gestion (nouvelles pratiques, changements de rôles, multidisciplinarité, etc.); • Élaboration et mise en place des outils de gestion de changement; • Production de matériel de soutien aux gestionnaires;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Julie Bourgault						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribution du conseiller (nbre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Gestion de changement (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
									• Élaboration de la stratégie de relations de travail (RH), développement organisationnel.
4	10	☒	☐	300 M$	D : 05-2003 F : 05-2005	24	SAP FI, CRM, SD, PS, IS-U	Projet : 100 a-p. GC : 8 a-p.	Titre : **Implantation SAP, Secteur de l'énergie / Hydro-Québec** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la stratégie de gestion de changement; • Analyse d'impacts et outils de gestion (nouvelles pratiques, changements de rôles, multidisciplinarité, etc.); • Élaboration et mise en place des outils de gestion de changement; • Production de matériel de soutien aux gestionnaires; • Élaboration de la stratégie de relations de travail (RH), développement organisationnel.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Julie Bourgault			**Principal ☒ Relève ☐**		
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Desjardins	Caroline Hérault	Lead, Transformation	Caroline.hérault@desjardins.com	Non disponible
2	Desjardins	Ann Brault	DP, Risque Opérationnel	Ann.brault@desjardins.com	Non disponible
3	Bombardier Aéronautique	Disponible sur demande	VP RH	Disponible sur demande	Disponible sur demande
4	Hydro-Québec	Disponible sur demande	Directrice gestion du changement	Disponible sur demande	Disponible sur demande

Conseiller proposé : Julie Bourgault	**Principal ☒ Relève ☐**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Chef d'équipe senior – services consultatifs / EY – Sous contractant de l'alliance.	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.4 - Grille d'évaluation du « team lead » en gestion du changement

Conseiller proposé : Julie Bourgault **Principal ☒ Relève ☐**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en gestion du changement »

Conseiller proposé : Julie Bourgault	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en gestion du changement pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** Mandats 1, 3 et 4 **Autre information pertinente** Mme Julie Bourgault a agi à titre de « team lead » d'une équipe en gestion du changement pendant une période de cinquante-neuf (59) mois dans trois (3) projets majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques, dont deux (2) projets de transformation SAP.
Il a élaboré et/ou mis en œuvre au moins deux (2) stratégies de gestion du changement touchant des clientèles variées.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** Mandats 1, 3 et 4 **Autre information pertinente** Mme Bourgault a élaboré et mis en œuvre trois (3) stratégies de gestion du changement touchant des clientèles variées, sur les mandats décrits ci-avant. Elle a été responsable au cours des dernières années de mettre en œuvre diverses stratégies de gestion du changement touchant tant à des clientèles de gestionnaires, de conseillers spécialisés que d'équipes opérationnelles lui permettant ainsi d'avoir une grande capacité à adapter les stratégies aux particularités des différentes populations touchées.
Il a réalisé au moins un (1) mandat à titre de conseiller en gestion du changement auprès de gestionnaires dans une structure hiérarchique similaire à celle de la Société (plusieurs niveaux, plusieurs vice-présidences).	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** Mandats 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** Mme Bourgault a réalisé quatre (4) mandat décrits ci-avant, à titre de conseiller en gestion du changement auprès de gestionnaires dans une structure hiérarchique similaire à celle de la Société (plusieurs niveaux, plusieurs vice-présidences). Elle est reconnue pour sa capacité à bien comprendre les enjeux et aider les gestionnaires (du CEO aux directeurs) dans les choix d'approche pour soutenir les gestionnaires et s'assurer de leur implication dans les grands projets de transformation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Julie Bourgault	**Principal** ☒ **Relève** ☐
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables de la gestion du changement en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** Mandats 3, 4 **Autre information pertinente** Mme Bourgault utilise la méthodologie proposée au niveau de la gestion du changement, dans l'ensemble des projets sur lesquels elle a travaillé et ce depuis son arrivée chez EY il y a 5 ans. Elle connaît bien la méthodologie « EY Advisory's Change Management Method » et elle a su à maintes reprises la mettre en œuvre dans le cadre de ses nombreuses interventions auprès de ses clients. Elle utilise les outils tant de gestion des parties prenantes que d'analyses d'impacts sur une base régulière et est très à l'aise pour former ou informer des collègues et clients sur les méthodologies privilégiées dans le présent appel d'offre. Au niveau des mandats #3 et # 4 elle a pu utiliser cette méthodologie en lien avec la méthodologie d'implantation de SAP.

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en gestion du changement »

Conseiller proposé : Julie Bourgault	**Principal** ☒ **Relève** ☐
Rubriques (bonification)	
Élaboré et mis en œuvre une (1) stratégie de gestion du changement impliquant une répartition géographique des ressources de l'organisation et/ou d'un réseau de partenaires impactés directement par les changements.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** Mandats 1,3 **Autre information pertinente** Mme Bourgault a élaboré et mis en œuvre deux (2) stratégies de gestion du changement impliquant une répartition géographique des ressources de l'organisation et d'un réseau de partenaires impactés directement par les changements. Précisons, qu'elle a travaillé sur des projets impliquant plusieurs sites dispersés géographiquement dans le cadre de ses différents projets. Par exemple, sur le projet 1, les ressources sont dispersées dans des sites couvrants l'ensemble du Québec, en plus de quelques sites en Ontario et dans l'Ouest Canadien. De même sur le projet 3, les ressources touchées étaient présentes sur des sites principalement dans 4 pays majeurs : États-Unis, Canada, Mexique et Irlande.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.4 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en gestion du changement

Conseiller proposé : Mme Ruth Fernandez **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :**

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :	☐ Intégration technologique	Années d'expérience :
☒ Communication	Années d'expérience : Dix-sept (17) ans	☒Gestion du changement	Années d'expérience : Dix-sept (17) ans
☒ Formation	Années d'expérience : Dix-sept (17) ans	☐ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en gestion du changement :

Mme Fernandez possède plus de vingt (20) années d'expérience dans la gestion du changement dont plus de dix (10) années à titre de «team lead». Au cours de ces années, elle a participé à plusieurs projets de transformation comportant des implantations de SAP.

1. Integration des processus / School Boards of Nova Scotia

Ce projet a consisté à harmoniser huit (8) commissions scolaires en Nouvelle-Écosse en intégrant l'utilisation commune des mêmes processus et des outils pour les fonctions de *back-office* (RH, finances, achats, maintenance). Dans le cadre d'un contrat d'externalisation transformationnelle, la province de la Nouvelle-Écosse a engagé IBM pour fournir ses services au niveau de la prise en charge des travaux sur les systèmes et de soutien aux ressources internes. La portée du projet, comprenait : l'implantation de la solution SAP – Bulletin de paye mobile avec l'aide de l'application SAP Fiori. L'application SAP Fiori a permis l'extraction des données provenant du module de gestion des ressources humaines (SAP HCM) et la fonctionnalité de libre-service pour les employés et les gestionnaires (SAP ESS/MSS) afin de permettre à plus de 20 000 employés de consulter leur bulletin de paye à partir d'une application mobile compatible avec différents systèmes d'exploitation et appareils de communication. Ce projet est mené sur site au Centre d'innovation IBM à Bedford en Nouvelle-Écosse. Le projet comprenait l'ensemble des travaux en lien avec la gestion du changement.

À titre de «team lead» de la gestion du changement, Mme Fernandez a géré l'ensemble des ressources et des activités liées à l'élaboration et la mise en place des outils de gestion du changement. Dans ce rôle, elle a élaboré une stratégie de gestion du changement qui tient compte des différents niveaux de préparation de chacun des conseils scolaires.

2. Transformation de Front Office / IBM Canada

Ce projet interne impliquait la transformation de la plate-forme d'apprentissage en ligne pour les employés d'IBM. Le projet vise à implanter un outil permettant aux consultants d'accéder à la connaissance et l'expertise dans le but de les aider à accomplir leur travail plus efficacement.

À titre de «team lead» de la gestion du changement, Mme Fernandez a géré les activités réalisées par une équipe de plusieurs ressources dédiées. Son équipe a également soutenu les cadres et dirigeants d'IBM dans leur adoption de ce nouvel outil, la création des stratégies de gestion du changement. L'équipe met en œuvre des stratégies communautaires pour les lignes de services GBS et les industries à plan, lancement et grandir leurs communautés en ligne avec les objectifs d'accroissement de l'engagement des membres et l'atteinte des objectifs d'affaires. Son rôle consistait notamment à l'encadrement des hauts dirigeants GBS et la gestion d'une équipe de plus de 35 situé dans le monde entier.

3. Optimisation de la chaîne d'approvisionnement / RONA

Ce projet visait à moderniser les processus d'affaires de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise ainsi que son infrastructure technologique.

À titre de « team lead » en gestion du changement, Mme Fernandez a géré les activités réalisées par une équipe de dix (10) ressources responsables de la gestion du changement des projets d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement du client et la formation des ressources du client. Dans ce cadre, elle a été responsable de la conception du modèle de gestion du changement et du développement des compétences de l'équipe de professionnels de la gestion du changement du client.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

4. Downstream One / Shell

Global SAP Program Retro fit et Gestionnaire de l'Amélioration de la Formation pour l'implantation SAP d'une compagnie pétrolière internationale (la plus grande implantation SAP au monde). Le programme de huit ans, dont la gestion s'effectue à Londres en Angleterre, a mené à la mise en place un système de production SAP global, avec une intégration pays par pays de la solution à un rythme moyen de cinq pays par année. Par conséquent, les utilisateurs affectés par les changements doivent régulièrement se réadapter, soit jusqu'à cinq fois par an.

À titre de team lead Formation/Communication, Mme Fernandez a rejoint l'équipe alors en difficulté de rétrofit afin d'élaborer une approche pour le déploiement de la communication et la formation d'adaptation. Son équipe était responsable de bâtir la stratégie de communication avec les intervenants et la conception d'un modèle facilement répétable pour le reste du programme. Ce modèle se devait d'être évolutif et souple pour pouvoir accommoder un nombre croissant de pays affectés annuellement. En février 2010 l'équipe de rétrofit a déployé la formation dans 20 pays et quatre centres de services partagés (20 000 utilisateurs).

L'équipe s'est également occupée de l'effort de gestion des changements et Mme Fernandez était responsable de la gestion des intervenants dans un environnement complexe s'étendant sur plusieurs lignes d'affaires, lieux géographiques, langues et les cultures différentes. En tant que membre de l'équipe de direction du programme de la Gestion du Changement et Communication, elle a participé à des exercices d'amélioration continue pour mettre à jour un modèle du programme qui serait facilement répétable. Ce modèle comprenait les leçons tirées des exercices, la mise en œuvre des améliorations et l'analyse des couts au niveau du programme et au niveau local.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en gestion du changement (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Ruth Fernandez						**Principal ☐**	**Relève ☒**		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Gestion de changement (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	2	☒	☐	13 M$	D : 04-2014 F : 11-2015	19	SAP HR, FICO, FM, PM	Projet : 75 a-p GC : 6 a-p	Titre : **Intégration des processus / School Boards of Nova Scotia** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la stratégie de gestion de changement; • Analyse d'impacts et outils de gestion (nouvelles pratiques, changements de rôles, multidisciplinarité); • Élaboration et mise en place des outils de gestion de changement; • Production de matériel de soutien aux gestionnaires; • Élaboration de la stratégie de relations de travail (RH), développement organisationnel.
2	3	☐	☐	N/A	D : 03-2012 F : 04-2014	14	IBM Connections (PGI d'IBM)	Projet : 40 a-p GC : 6 a-p	Titre : **Transformation de Front Office / IBM Canada** Nature des interventions réalisées : • Conception d'un plan de gestion du changement avec un volet pour la communication et la formation; • Formation en gestion du changement; • Formation des directeurs exécutifs; • Élaboration de la stratégie de gestion de changement; • Analyse d'impacts et outils de gestion (nouvelles pratiques, changements de rôles, multidisciplinarité, etc.); • Élaboration et mise en place des outils de gestion de changement; • Production de matériel de soutien aux gestionnaires; • Élaboration de la stratégie de relations de travail (RH), développement organisationnel.
3	5	☐	☐	25 M$	D : 01-2010 F : 12-2010	12	JDA DF, MP	Projet : 100 a-p GC : 10 a-p	Titre : **Optimisation de la chaîne d'approvisionnement / Rona** Nature des interventions réalisées : • Aide au client pour une solution maison de gestion du changement avec un modèle et des méthodes réutilisables; • Élaboration d'une stratégie de gestion du changement;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Ruth Fernandez						Principal ☐	Relève ☒		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Gestion de changement (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
									• Analyse d'impacts et outils de gestion (nouvelles pratiques, changements de rôles, multidisciplinarité, etc.); • Élaboration et mise en place des outils de gestion de changement; • Élaboration du matériel et dispensation de la formation; • Production de matériel de soutien aux gestionnaires; • Élaboration de la stratégie de relations de travail (RH), développement organisationnel.
4	6	☐	☐	6 000 M$	D : 01-2008 F : 01-2010	24	SAP HR, MM, FICO, SRM, PS	Projet : 6 000 a-p GC : 600 a-p	Titre : **Downstream One / Schell Oil** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la stratégie de gestion de changement; • Élaboration de la stratégie de communication et de formation; • Analyse d'impacts et outils de gestion (nouvelles pratiques, changements de rôles, multidisciplinarité, etc.); • Élaboration et mise en place des outils de gestion de changement; • Élaboration du matériel et dispensation de la formation; • Production de matériel de soutien aux gestionnaires; • Élaboration de la stratégie de relations de travail (RH), développement organisationnel.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Ruth Fernandez			**Principal ☐**	**Relève ☒**	
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	School Boards of Nova Scotia	Vincent Robert	Project Manager	Vincent.m.robert@ca.ibm.com	613 762-7426 (T)
2	IBM	Bryan Clevenger	Global Lead, Global Knowledge Sharing and Education	bryant.clevenger@us.ibm.com	410 266-2518 (T)
3	RONA	Isabelle Tremblay	Training Consultant, RONA Change Office	tremblayi@videotron.ca	Non disponible
4	Shell Oil	Andi Britt	IBM Partner on the account	Andi.britt@uk.ibm.com	44-7710-069453 (T)

Conseiller proposé : Ruth Fernandez	**Principal ☐**	**Relève ☒**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseiller délégué, Stratégie et analytique – Experte conseil en gestion – Services d'affaires mondiaux / IBM Canada		

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.4 - Grille d'évaluation du « team lead » en gestion du changement

Conseiller proposé : **Principal** ☐ **Relève** ☒

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en gestion du changement »

Conseiller proposé : Ruth Fernandez	**Principal** ☐ **Relève** ☒
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en gestion du changement pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 et 4 **Autre information pertinente** Mme Fernandez a agi à titre de « team lead » d'une équipe en gestion du changement pendant une période de 69 mois dans quatre (4) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI. Les mandats # 1 et 4 sont des implantations de la solution SAP Proposée. À noter que le mandat # 4 est effectué dans le cadre de la plus grosse implantation SAP réalisée dans le monde, à ce jour.
Il a élaboré et/ou mis en œuvre au moins deux (2) stratégies de gestion du changement touchant des clientèles variées.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1 et 2 **Autre information pertinente** Sur les mandats # 1 et 2, Mme Fernandez a élaboré et mis en œuvre au deux (2) stratégies de gestion du changement touchant des clientèles variées.
Il a réalisé au moins un (1) mandat à titre de conseiller en gestion du changement auprès de gestionnaires dans une structure hiérarchique similaire à celle de la Société (plusieurs niveaux, plusieurs vice-présidences).	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2 et 4 **Autre information pertinente** Mme Fernandez a a réalisé trois (3) mandats à titre de conseiller en gestion du changement auprès de gestionnaires dans une structure hiérarchique similaire à celle de la Société (plusieurs niveaux, plusieurs vice-présidences). Elle a ainsi agi à titre de « team lead » d'une équipe en gestion du changement pendant une période de 74 mois dans des environnements complexe, soit multizones géographiques, linguistiques, et culturelles, ainsi que de intervenants divers.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Ruth Fernandez	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables de la gestion du changement en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 et 4 **Autre information pertinente** Dans chacun des mandats présentés ci-avant, Mme Fernandez a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Elle a réalisé les biens livrables de la gestion du changement en utilisant les outils et les accélérateurs. Elle a de plus apporté les éléments de la Méthodologie d'IBM « Better Change » pris en compte dans la méthodologie décrite par l'alliance en réponse au présent appel d'offres.

Conseiller proposé : Ruth Fernandez	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	
Élaboré et mis en œuvre une (1) stratégie de gestion du changement impliquant une répartition géographique des ressources de l'organisation et/ou d'un réseau de partenaires impactés directement par les changements.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1,2, 3 et 4 **Autre information pertinente** Mme Fernandez a élaboré et mis en œuvre quatre (4) stratégies de gestion du changement impliquant une répartition géographique des ressources de l'organisation et/ou d'un réseau de partenaires impactés directement par les changements. Soit sur chacun des mandats décrits ci-avant.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.4 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en gestion du changement

Conseiller proposé : Shannon McLaren **Principal ☐** **Relève ☒** **Certifications obtenues :**

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :	☐ Intégration technologique	Années d'expérience :
☐ Communication	Années d'expérience :	☒ Gestion du changement	Années d'expérience : Neuf (9) ans
☒ Formation	Années d'expérience : Quatorze (14) ans	☐ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en gestion du changement :

Mme McLaren compte (9) années d'expérience à titre de « Team Lead » en gestion de changement et en formation. Mme McLaren est une conseillère en gestion dans la pratique de stratégie et de transformation d'IBM Services d'affaires mondiaux. Mme McLaren possède une vaste expérience dans la gestion de l'élaboration, de la prestation et du soutien de la formation en anglais et en français de mises en œuvre de PGI complexes dans de multiples secteurs d'activité. Elle est expérimentée dans la direction d'équipes de grande taille composées de ressources du client et de conseillers (de 5 à 40 personnes) pour l'élaboration, la planification et la prestation de formations appuyant les déploiements et les initiatives simultanées. Mme McLaren possède une grande expérience dans l'élaboration de stratégies de formation et de cursus d'apprentissage. Elle a élaboré et soutenu la formation en menant à bien des formations en analyse des besoins et en évaluation de l'impact, de même qu'en gérant des environnements de formation. Elle a aidé les clients à mettre sur pied l'organisation de leurs formations internes en fournissant les outils et les approches nécessaires à la réussite. Sa connaissance des processus qui s'étend sur plusieurs secteurs d'activités et d'affaires est un avantage pour son rôle et lui permet de soutenir et de développer d'autres ressources. Son expérience est démontrée par les projets suivants :

1- Enterprise Information Intelligence Software Solution (EIISS) : Tableaux de bord Maintenance et consolidation EBI/Défense nationale

Les travaux portaient sur la mise en œuvre de SAP BusinessObjects en vue de fournir une solution permettant d'assurer le cycle de rapports semestriels du ministère. Le projet comportait différentes phases, dont le développement d'un tableau de bord sur le statut des équipements de la division navale des Forces armées canadiennes. Il a ensuite consisté à procéder à la consolidation des solutions d'intelligence d'affaires liées aux applications utilisées au sein des départements et organismes du client en vue de recommander les outils technologiques de SAP pour prendre en charge les processus d'intégration (ETL) de modélisation et d'analyse de données.

À titre de « team lead » de la gestion du changement et de la formation, Mme McLaren a été responsable de l'élaboration de la stratégie de gestion de changement, y inclus le modèle de gouvernance pour cette première implantation des outils de BusinessObjects chez le client. Elle a préparé et animé les ateliers d'analyse d'impacts de la solution sur les opérations. Elle a également produit un cours de gestion de changement des gabarits et des tableaux de bords. Elle a élaboré les stratégies de gestion du changement et de la formation en vue de l'implantation de la solution.

2- Fibre/Cascades

Ce projet majeur produit un important changement dans les processus d'affaires et de transformation avec la mise en œuvre de SAP à travers l'organisation de l'entreprise, au Canada et aux États-Unis. Un des objectifs majeurs était de migrer plus de 75 usines équipées avec d'anciens systèmes vers SAP sur plusieurs années. Un autre objectif est l'intégration et la normalisation des multiples axes de travail au sein de Cascades (RH, Finance, Supply Chain) et la mise en œuvre d'une organisation de services partagés pour gérer les trois (3) axes principaux de travail. Après l'élaboration d'une solution d'un prototype adapté au *Moulin de papier*, Cascades décide de procéder à un déploiement global avec une approche de déploiement de la solution pour toutes les usines. Les phases de projet consistent à déployer la solution au sein des six (6) à huit (8) usines, soit trois (3) mises en production par an. Le projet comprend de plus la mise en place de solutions mobiles.

À titre de « team lead », Mme McLaren a développé les stratégies de gestion du changement et de formation. Elle a coordonné les activités d'une équipe responsable des analyses d'impact, des communications et du développement du matériel (gabarits, méthodologies et programmes) et de la mise en place des séances de formation par des super utilisateurs pour les premières six (6) usines implantées.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

3- Système d'information de gestion intégré de la défense (SIGRD/DRMIS)/Défense nationale

IBM a travaillé en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale en tant qu'intégrateur de suite SAP pour le système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD). Le système SIGRD a été implanté en diverses phases de projet afin de fournir une solution intégrée pour l'ensemble des unités des forces canadiennes, incluant l'armée, l'aviation et la marine. La solution a été déployée à plus de 20 000 utilisateurs à travers le Canada et offre également le soutien aux unités impliquées dans des missions opérationnelles à travers le monde. Le projet a permis l'intégration de plus d'une centaine de processus d'affaires essentiels tels que les services d'ingénierie, la maintenance de 1ère et 2ème ligne, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des inventaires et des entrepôts, les services financiers et la gestion de projets. Les composants matériels importants pris en charge par l'équipe technique du projet SIGRD comprennent des serveurs de milieu de gamme de HP et d'IBM, de même qu'un ordinateur central, un réseau avec composants CISCO et HP Procurve, des composants de sécurité de Nortel et Fortinet, des infrastructures de stockage HP et IBM. D'autres technologies (ex. : outil de virtualisation Sun Ray (un par poste de travail d'équipe technique), des ordinateurs portables Panasonic CF30, des disques durs chiffrés Eclypt et des supports pour ordinateurs portables sécurisés.

À titre de « team lead », Mme McLaren était la chef de l'équipe de formation en soutien à la gestion du changement, pour ce projet complexe multi-initiatives. Elle avait la responsabilité de diriger une équipe de conseillers et de membres de l'équipe du client dans l'élaboration, la prestation, le soutien et la conception du matériel de formation pour ce projet. Cela comprend la gestion et la mise en œuvre de la logistique nécessaire pour donner la formation dans de multiples emplacements simultanément. Son équipe a élaboré de nouveaux cours et a conservé les cours existants, ainsi que géré la prestation continue d'un catalogue actif de plus de 45 cours SAP de plusieurs jours (à noter qu'entre septembre 2004 et mai 2007, Mme McLaren agissait à titre de consultant chargée de l'élaboration du matériel et l'environnement de formation sur le même projet).

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en gestion du changement (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Shannon McLaren						**Principal ☐**	**Relève ☒**		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Gestion de changement (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☒	☐	6 M$	D : 07-2014 F : 03-2016	21	SAP BusinessObjects SAP BW, SAP FM, FI, CO, PS et PM	Projet : 27 a-p. GC : 3 a-p.	Titre : **Enterprise Information Intelligence Software Solution (EIISS)/Défense nationale** Nature des interventions réalisées : • Élaboration des stratégies de gestion de changement et de formation; • Analyse d'impacts et outils de gestion; • Élaboration et mise en place des outils de gestion de changement; • Production de matériel de soutien aux gestionnaires; • Élaboration de la stratégie de relations de travail (RH), développement organisationnel.
2	2	☐	☐	80 M$	D : 04-2011 F : 12-2012	21	SAP MM, PP, FI, CO, AA, APO, SD, WM, BW, BOBJ, Solution Manager	Projet : 80 a-p. GC : 4 a-p.	Titre : **Fibre/ Cascades** Nature des interventions réalisées : • Élaboration des stratégies de gestion de changement et de formation; • Analyse d'impacts; • Élaboration et mise en place des outils de gestion de changement; • Conception et réalisation du matériel de formation; • Production des aides à la tâche; • Gestion de l'environnement et des données de formation; • Logistique et dispensation de la formation; • Évaluation de la qualité de la formation; • Production de matériel de soutien aux gestionnaires.
3	3	☒	☐	450 M$	D : 05-2007 F : 02-2011	43	SAP FI, CO, FM, AA, PS, MM, WM, PM, PP, QM, DFPS, MDS, BW, Solution	Projet : 480 a-p. GC : 61 a-p.	Titre : **SIGRD-DRMIS/Défense nationale** Nature des interventions réalisées : • Élaboration des stratégies de gestion de changement et de formation; • Conception et réalisation du matériel de formation; • Production des aides à la tâche;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Shannon McLaren						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Gestion de changement (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
							Manager		• Gestion de l'environnement et des données de formation; • Formation des formateurs; • Logistique et dispensation de la formation; • Évaluation de la qualité de la formation; • Élaboration de la stratégie de gestion de changement; • Analyse d'impacts et outils de gestion (nouvelles pratiques, changements de rôles, multidisciplinarité, etc.); • Production de matériel de soutien aux gestionnaires; • Élaboration de la stratégie de relations de travail (RH), développement organisationnel.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Shannon McLaren			**Principal ☐**	**Relève ☒**	
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Ministère de la Défense nationale	Mario Caron	Directeur des services	Mario.caron@sap.com	514 827-5897 (C)
2	Cascades Canada ULC	Sylvie Daigneault	Coordonnatrice	sdaigneault@cascades.com	514 213-2504 (C)
3	Ministère de la Défense nationale	Chiara Andrisani	Directeur SIGRD – intérimaire	Chiara.andrisani@forces.gc.ca	613 947-8761 (T)

Conseiller proposé : Shannon McLaren	**Principal ☐**	**Relève ☒**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseillère senior en gestion dans la pratique de stratégie et de transformation – Services d'affaires mondiaux de IBM Canada		

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.4 - Grille d'évaluation du « team lead » en gestion du changement

Conseiller proposé : Mme Shannon McLaren **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en gestion du changement »

Conseiller proposé : Shannon McLaren	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en gestion du changement pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2 **Autre information pertinente** Mme McLaren a agi à titre de « team lead » d'une équipe en gestion du changement pendant une période de quarante-deux (42) mois dans deux (2) mandats majeurs décrits ci-avant, impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI, à savoir la suite SAP. De plus, elle a travaillé à titre de « team lead » responsable de la formation en soutien à la gestion du changement sur le mandat # 3 décrit ci-avant, pendant une période de quarante-trois (43) mois.
Il a élaboré et/ou mis en œuvre au moins deux (2) stratégies de gestion du changement touchant des clientèles variées.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »** 1, 2 **Autre information pertinente** Mme McLaren a élaboré et mis en œuvre au moins deux (2) stratégies de gestion du changement touchant des clientèles variées, soit sur chacun des mandats décrits ci-avant.
Il a réalisé au moins un (1) mandat à titre de conseiller en gestion du changement auprès de gestionnaires dans une structure hiérarchique similaire à celle de la Société (plusieurs niveaux, plusieurs vice-présidences).	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2 **Autre information pertinente** Mme McLaren a réalisé deux (2) mandats à titre de conseiller en gestion du changement auprès de gestionnaires dans une structure hiérarchique similaire à celle de la Société (plusieurs niveaux, plusieurs vice-présidences).

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables de la gestion du changement en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 3
	Autre information pertinente
	Mme McLaren a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables de la gestion du changement en utilisant les outils et les accélérateurs. Elle a utilisée la méthodologie décrite en réponse au présent appel d'offres. Chacun des projets décrits ci-avant étaient des projets d'implantation de la solution SAP utilisant la méthodologie d'implantation Ascendant, et les méthodologies de gestion du changement adaptées à ce type d'implantation.

Conseiller proposé : Shannon McLaren	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	
Élaboré et mis en œuvre une (1) stratégie de gestion du changement impliquant une répartition géographique des ressources de l'organisation et/ou d'un réseau de partenaires impactés directement par les changements.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1
	Autre information pertinente
	Mme McLaren a élaboré et mis en œuvre une (1) stratégie de gestion du changement impliquant une répartition géographique des ressources de l'organisation et/ou d'un réseau de partenaires impacté directement par les changements dans le cadre du mandat # 1 décrit ci-avant.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.16.4 Bassin d'expertise (10 %)

En fonction de l'organigramme (structure d'équipe) déposé pour le volet de gestion de changement, l'alliance doit démontrer qu'elle dispose d'un nombre suffisant de conseillers pour combler l'ensemble des postes requis.

Afin de conforter la Société à cet égard et de fournir cette démonstration, l'alliance doit compléter la **Grille SP.4 - Bassin d'expertise en gestion du changement.**

Elle doit également expliquer les mécanismes mis en place pour assurer cette couverture (maximum 1/2 page).

Grille SP.4 - Bassin d'expertise en gestion du changement

N[bre] de conseillers en gestion du changement	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total					
Alliance					
Sous-contractants					
Aptes à travailler à Québec en français					
Alliance					
Sous-contractants					

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Réponse de l'alliance

Un bassin de ressources mondial, canadien et francophone, complété par un réseau de partenaires

Nous avons déjà précisé à la section 2.14.4 l'ampleur et la profondeur du bassin de ressources sur lequel s'appuie l'alliance LGS/IBM-SAP pour présenter son offre. Ce bassin trouve son origine tant à l'international qu'au niveau canadien et plus spécialement au Québec, ou encore dans le monde de la francophonie. Il s'élargit du réseau de partenaires avec lesquels l'alliance a choisi de faire affaires.

Plus spécifiquement, s'agissant du volet de gestion du changement **l'alliance LGS/IBM-SAP a choisi de solliciter un des grands leaders du domaine, Ernst & Young (EY), pour venir compléter son bassin de ressources**, déjà bien fourni. Ainsi, avec ce partenaire, **le bassin de ressources sur lequel peut compter l'alliance se monte à plus de 2 000 personnes, dont plus de 150 sont aptes à travailler à Québec en français.** Les équipes d'EY expertes à la gestion, l'accompagnement et la conduite du changement dans de grands programmes de transformation, en particulier au Québec, viennent soutenir les équipes de l'alliance dans le déploiement de la solution. Les outils et accélérateurs qu'ils apportent viennent compléter très adéquatement la méthodologie d'implantation déployée par l'alliance.

Un mécanisme bien rodé

Pour le volet gestion du changement, nous reprenons le mécanisme de recours au bassin de ressources de l'alliance décrit à la section 2.14.4, qui repose sur **un plan d'assignation** mis en place dès le départ, une **gestion par anticipation** pour grossir les rangs des spécialistes appelés sur les étapes successives, et **la croissance et formation** de ressources à potentiel, au travers du programme *« Consulting by Degrees »*.

Il est utile ici de préciser que le **plan d'assignation est enrichi à mesure que le programme de transformation avance** dans le temps pour gagner en précision dans les profils requis. Ainsi, le « *team lead* » de la gestion du changement et son équipe rapprochée profitent de leur expérience et des enseignements qu'ils retirent des ateliers de travail en présence des agents de changements mis à disposition par la Société. À leur contact, ils peuvent préciser les savoir-faire et savoir-être requis, spécialement en termes de pédagogie favorisant la transmission, le transfert de connaissance et le jumelage avec ces agents de changement. Ces précisions viennent enrichir la description des profils requis pour les ressources de l'alliance appelées par le plan d'assignation, pour mener à son terme le programme de transformation de la Société.

Le tableau suivant présente le nombre d'employés recensés dans le système de ressources humaines de l'Alliance et de ceux de nos partenaires selon le bassin d'expertise en gestion de changement :

Grille SP.4 - Bassin d'expertise en gestion du changement

Nbre de conseillers en intégration fonctionnelle	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	960	480	590	2 030	5
Alliance	260	100	40	400	2
Sous-contractants	700	380	550	1 630	3
Aptes à travailler à Québec en français	70	40	45	155	5
Alliance	20	10	5	35	2
Sous-contractants	50	30	40	120	3

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.16.5 Information additionnelle de l'alliance

Aucune information additionnelle.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.17 GRILLE SP.5 – SERVICES PROFESSIONNELS DE COMMUNICATION

2.17.1 Approche préconisée (15 %)

Sur un maximum de dix (10) pages, l'alliance doit présenter la démarche de réalisation et l'organisation du projet qu'elle entend mettre en œuvre en matière de Communication.

En fonction des besoins énoncés à la section **2.10.14 Services en communication**, les éléments suivants seront considérés :

a. Quelle organisation (organigramme et composition de l'équipe) spécifique aux communications, l'alliance entend-elle mettre en place, tenant compte d'un travail en étroite collaboration avec le personnel de la Direction des communications et le soutien à donner au « leader » de la Société, responsable des communications;

b. Quels sont les rôles et responsabilités prévus pour l'équipe tant au niveau des ressources de l'alliance que pour les ressources internes de la Société.

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

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

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

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

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

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Réponse de l'alliance

a. Quelle organisation (organigramme et composition de l'équipe) spécifique aux communications, l'alliance entend-elle mettre en place, tenant compte d'un travail en étroite collaboration avec le personnel de la Direction des communications et le soutien à donner au « leader » de la Société, responsable des communications

Une structure de travail unifiée entre les équipes de Gestion du changement, communication et formation

Une gouvernance concertée entre les trois (3) équipes de support à la transformation est nécessaire pour faciliter l'échange d'information en continu et favoriser l'adoption de la solution. Tel qu'exposé à la section 2.16.1, nous proposons que les équipes de Communication et de Formation du programme soient chapeautées par le duo Leader et « *Team Lead* » de l'équipe de Gestion du changement, non pas hiérarchiquement mais en terme de flux de travail. De cette façon, les trois équipes de travail assurent une gestion intégrée des parties prenantes, de l'adhésion à l'adoption, et obtiennent ainsi le contenu requis pour construire et mettre en œuvre les stratégies de communication.

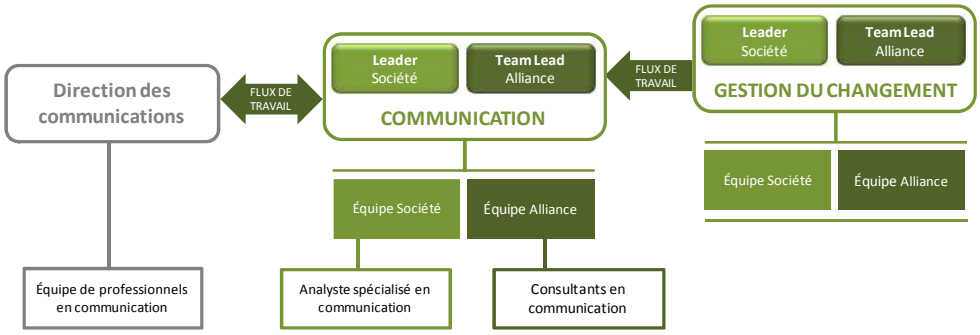


Figure 2.17.1.1 : Organigramme de l'équipe des communications

Composition des équipes de support à la transformation

L'organisation proposée assure la cohérence entre les stratégies de gestion du changement, de communication et de formation. Les trois équipes travaillent ensemble, en étroite collaboration afin d'assurer un arrimage en continu des activités et pour simplifier les relations des équipes (vertes) avec les équipes d'intégration fonctionnelles (rouges). Les membres de l'équipe de gestion du changement agissent comme principal contact auprès des équipes d'intégration fonctionnelle et du réseau de changement et travaillent avec l'équipe de communication et de formation pour propager une vision commune de la solution.

L'équipe de communication est composée d'un analyste spécialisé en communication de la Société et des consultants en communication de l'alliance. L'équipe est responsable de travailler en étroite collaboration avec celle de la gestion du changement et avec la Direction des communications de la Société. L'équipe de gestion du changement fournit la majorité des intrants pour l'équipe de communication, tels que les analyses d'impacts sur la façon dont les changements sont absorbés par l'organisation; l'équipe des communications est alors en mesure de construire et d'adapter les plans de communications en fonction des clientèles et de leurs préoccupations.

Collaboration avec le personnel de la Direction des communications

L'équipe de communication du programme collabore avec la Direction des communications de la Société afin d'ajuster les stratégies et les plans de communications du programme aux standards de celle-ci (ex. : chartes graphiques, listes de diffusion, etc.). L'alliance veut intégrer la vision que la Société propage par son nouveau site internet en mettant de l'avant l'expérience client améliorée, l'efficacité et la simplicité d'utilisation des nouvelles technologies.

Par ailleurs, l'équipe de communication du programme travaille à fournir à la Direction des communications tous les intrants nécessaires à la mise en œuvre du plan de communication externe du programme (ex. : calendrier, contenu spécifique du programme). La Direction des communications continue d'être responsable de toutes les activités liées aux communications externes (population, partenaires, mandataires, organismes externes, etc.).

Soutien à donner au « leader » responsable des communications de la Société

Le Leader interne de la Société responsable de la communication du programme travaille en étroite collaboration avec le *« Team Lead »* de l'équipe de communication en lui apportant sa connaissance de la culture et des outils de communication de la Direction des communications utilisés à la Société. De son côté, le *« Team Lead »* partage son expérience des projets d'intégration de la suite PGI, ses méthodes et ses accélérateurs pour assurer le succès des activités de communication du programme.

L'équipe des communications est sous le leadership conjoint du leader de la Société et du *« Team Lead »* de l'alliance (leadership « *two in a box* »). Le leadership conjoint permet aux deux leaders (Société et alliance) d'associer et d'arrimer leurs idées sur la base de leurs expertises et connaissances respectives. De plus, c'est la façon la plus efficace et rapide de concrétiser le transfert de connaissances entre ces individus. Ils seront donc quotidiennement en mesure de transmettre une partie de ces connaissances aux membres de leurs équipes.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

b. Quels sont les rôles et responsabilités prévus pour l'équipe tant au niveau des ressources de l'alliance que pour les ressources internes de la Société

Les rôles et responsabilités de l'équipe de communication sont partagés entre les ressources de la Société et celles de l'alliance. Nous utiliserons cette approche de responsabilité partagée tout au long du projet pour assurer une intégration à la culture actuelle de la Société tout en favorisant le partage de connaissances entre la Société et l'alliance. La participation conjointe aux activités de conception, de réalisation et de déploiement des activités de communication favorise le partage des connaissances entre la Société et l'alliance et permet aux ressources de la Société de participer activement au programme de transformation plutôt que de le subir. Cette approche met en place les éléments essentiels pour faire vivre la communication tout au long du programme de transformation.

Ressources de l'alliance : « *Team Lead* » et consultants en communication

L'équipe de l'alliance – le « *Team Lead* » et les consultants en communication – sont responsables de fournir la connaissance, les conseils et le soutien sur l'ensemble des activités en lien avec l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies et des plans de communications.

Pendant toute la durée du programme de transformation, les conseillers de l'alliance assurent les tâches administratives et logistiques liées à la planification, l'organisation, la conception, la réalisation, le suivi et l'évaluation en lien avec :

- L'analyse des besoins en communication;
- La définition des stratégies;
- L'élaboration des plans de communication;
- La production, la diffusion et l'évaluation des communications pour les clientèles se situant à l'interne de la Société; et
- La production des communications externes (contenu et calendrier) qui elles sont produites par la Direction des communications.

Toujours en collaboration, l'équipe de l'alliance travaille de concert avec le Leader en communication de la Société et l'analyste spécialisé en communication afin de ne former qu'une équipe unie et dédiée aux mêmes objectifs communs.

Ressources internes de la Société : Leader, analyste spécialisé en communication et la Direction des communications

Le leader et l'analyste spécialisé en communication de la Société travaillent avec les experts de l'alliance pour personnaliser et concrétiser les stratégies et plans de communications élaborés conjointement.

Quant à elle, la Direction des communications conserve une main mise sur toutes les activités de production, de diffusion et d'évaluation des communications destinées aux clientèles externes (partenaires, population et organismes externes, etc.).

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

Étant donné la nature des services rendus par la Société et la couverture géographique des services offerts à la population, il est important que tous les agents, qu'ils soient situés en région ou dans les grandes agglomérations, disposent du même niveau d'information afin de s'assurer d'une mobilisation optimale pour l'entièreté du programme de transformation. L'alliance propose de s'appuyer majoritairement sur les outils de communication en place à la Société qui tiennent déjà compte de la diversité des différentes parties prenantes tant au niveau des rôles que de la distribution géographique. Ces outils technologiques (ex. : Exchange, MSLyncServer, SharePoint, Intranet corporatif, réseau de télévisions du siège social, etc.) ou classiques (ex. : lettres administratives, message par les relations publiques) sont utilisés comme fondation du déploiement de la communication.

Nous proposons de compléter ces moyens avec des panneaux d'affichage sur les sites ayant des effectifs importants, en diffusant des messages clés via des conférences Web et des capsules vidéo qui pourront être diffusées aux clientèles distantes.

Les agents de changements (présentés dans la section 2.16.1) sont au cœur de notre stratégie de communication et agissent en tant que courroie de transmission entre les ressources du programme et les différentes clientèles impactées. Notre capacité à outiller les ressources composant le réseau de changement de manière adéquate est un facteur de succès important. Tout au long du programme, des mesures concernant la qualité des communications émises et le niveau de compréhension des messages véhiculés seront mises en place pour s'assurer que les messages clés sont compris correctement par chacune des parties-prenantes (voir aussi question **g.**). À cet égard, les communications particulièrement importantes ou sensibles seront toujours envoyées en premier lieu au réseau d'agents de changements afin d'en valider la qualité et la clarté. En fonction du « *feedback* » obtenu de ce premier groupe, les messages et les moyens seront adaptés au besoin pour assurer la meilleure compréhension possible des clientèles par la suite.

Plus une clientèle est touchée, plus les moyens de communication à mettre en œuvre sont importants et doivent être ciblés. À titre d'illustration, voici comment l'alliance propose d'utiliser les moyens de communications en fonction de la clientèle impactée et l'impact du changement sur celle-ci :

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Moyens de communication utilisés par clientèle en fonction de l'impact des changements

Clientèle	Impact Élevé	Impact mineur
Ressources du programme		
Les ressources du programme incluent l'ensemble des ressources dédiées au programme et impliquées dans les livraisons	• Information régulière (gouvernance et organisation Agile) • Site collaboratif (SharePoint) • Lettre de programme • Panneaux d'affichages • Rencontres de programme régulières aux jalons majeurs (énergisants) • Boîte de courriels dédiée au projet	• Sans objet
Clientèle affaires : Rôles centralisés (ex. : VPRHFP)		
Gestionnaires et employés touchés par un ou plusieurs déploiements et qui sont dans des fonctions administratives au sein de la Société	• Site collaboratif (SharePoint) • Intranet de la Société • Capsule vidéo / web • Questions et réponses spécifiques selon les impacts les plus importants • Communications écrites générales (courriel) • Communication personnalisée par le gestionnaire de premier niveau • Conférence Web • Panneaux d'affichages • Rencontres préparatoires (énergisants)	• Site collaboratif (SharePoint) • Capsule vidéo / web • Questions et réponses générales sur le programme • Panneaux d'affichages • Conférence Web
Clientèle affaires : Rôles ayant une forte présence régionale		
Gestionnaires et employés touchés par un ou plusieurs déploiements et qui sont dans de multiples régions géographiques	• Site collaboratif (SharePoint) • Intranet de la Société • Capsule vidéo / web • Questions et réponses spécifiques selon les impacts les plus importants • Communications écrites générales (courriel) • Communication personnalisée par le gestionnaire de premier niveau • Conférence Web • Utilisation des agents multiplicateurs pour dynamiser les conférences Web	• Site collaboratif (SharePoint) • Capsule vidéo / web • Questions et réponses générales sur le programme • Panneaux d'affichages • Conférence Web
Clientèle affaires : Parties prenantes externes à la Société		
Ensemble des parties prenantes hors de la Société qui sont touchées par le changement : Mandataires, concessionnaires, autres agences gouvernementales…	• Site corporatif • Capsule vidéo (chaîne YouTube) / Web • Communications écrites (imprimées ou courriel) • Dépliants, brochures, encarts • Relations publiques	• Site corporatif
Clientèle affaires : Gestionnaires		
Ensemble des gestionnaires touchés par la solution	• Conférence Web • Rencontres préparatoires (énergisants) • Communications écrites (courriel)	• Conférence Web • Communications écrites (courriel)
Clientèle TI : Responsables de systèmes d'information (ex : VPTI)		
Gestionnaires et employés des TI n'étant pas impactés par les changements	• Communications écrites (courriel)	• Site collaboratif (SharePoint)

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

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

Stratégie globale de communication

Nous proposons de définir, en accord avec la Direction des communications, une stratégie globale de communication pour le programme de transformation de la Société, cohérente à la fois avec la méthodologie de mise en œuvre et avec les pratiques et standards de communication de la Société. Nous utilisons les meilleures pratiques de l'alliance pour jeter les bases de cette stratégie : objectifs, principes directeurs, audience et canal de communication. Nous prévoyons également d'utiliser les moyens déjà en place et les pratiques de la Direction des communications pour s'assurer que nos stratégies de communication détaillées sont en harmonie avec la culture et les moyens éprouvés de la Société et ce, tant pour les clientèles internes que pour les mandataires et partenaires au sein de toutes les régions et bureaux touchés.

Toutes les activités de communication sont planifiées et suivies de manière consolidée pour assurer la simplicité et l'uniformité dans l'approche proposée. Elles utilisent principalement comme intrants des informations de la gestion du changement (ex. : analyses d'impacts).

La figure suivante illustre notre stratégie pour développer les plans de communication. Elle est simple, déjà éprouvée chez d'autres clients, et permet de rapidement mettre en place des communications qui mettent au premier plan les besoins spécifiques des différentes populations. Elle assure l'arrimage de l'ensemble des moyens utilisés pour permettre de diffuser les bons messages aux bonnes personnes et ce, au bon moment.

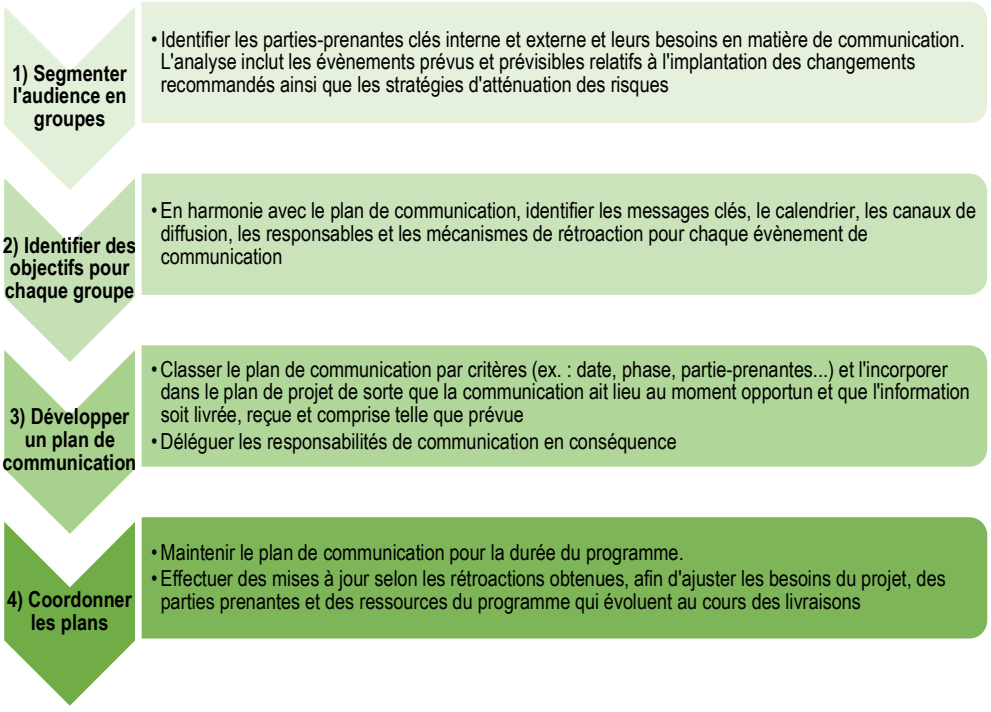


Figure 2.17.1.2 : Stratégie globale de communication

L'ensemble des analyses des parties prenantes, les enjeux pour chacune d'entre elles, leur préparation au changement et les impacts connus permettent de développer une stratégie et un parcours de communication ciblé utilisant les moyens les plus appropriés tel que présenté dans le Tableau de la question précédente. L'objectif de cette stratégie, développée en collaboration avec la Direction des communications, est de déterminer les grandes activités et les événements à mettre en place dans un plan par étape selon les livraisons et les dates clés du programme.

La nature et le contenu des messages communiqués sont ajustés en fonction de l'avancement du programme et de la maturité des partie-prenantes sur un sujet donné.

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

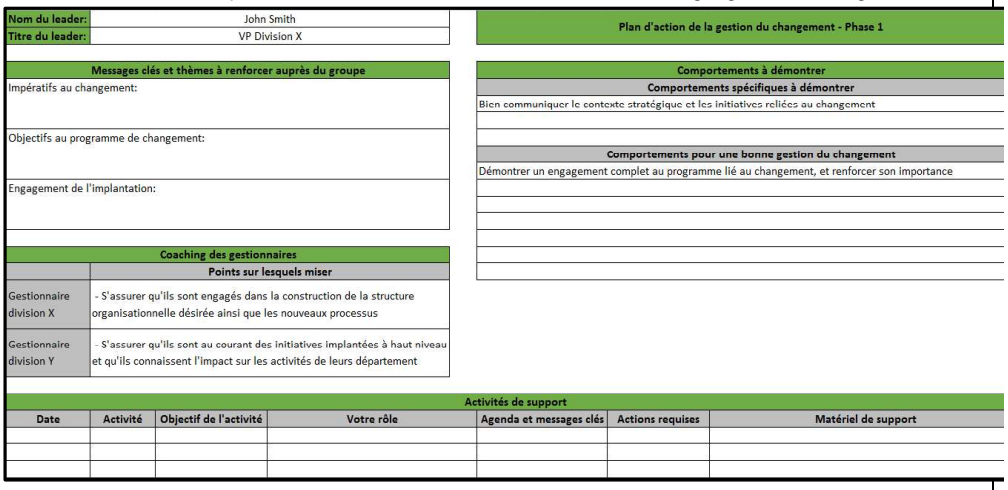
L'alliance propose des gabarits permettant d'accélérer la production des principaux livrables de la Communication du programme, par exemple :

- **Stratégie de communication globale :** Rassemble pour tout le programme les objectifs, principes directeurs, audiences et types de communication (présentée à la question **d)**.
- **Plan de communication global :** Permet d'avoir une vue d'ensemble de toutes les activités (événements), de rattacher celles-ci à une clientèle précise et de déterminer les messages clés pour chacun des événements tout en assurant un suivi des résultats attendus.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Date (semaine)	Événement	Livré par	Audience	Objectifs de l'événement	Messages clés de l'événement	Actions requises par l'audience	Apport requis pour l'événement	Média (véhicule de ditribution)
Tout au long de la phase 1								
24-juin	Rencontre avec l'équipe de projet	Équipe de travail	SVPs et comité de pilotage	Développer un consensus sur la structure de gouvernance pour le programme	1. Identifier des rôles et responsabilités pour le comité de pilotage pour s'assurer de l'avancement du projet 2. Assurer une transparence dans la structure de gouvernance 3. Souligner les bénéfices d'une structure de gouvernance claire	1. Comprendre les rôles et responsabilités individuels en ce qui a trait au programme lié au changement	1. Revoir les rôles et responsabilités des membres du comité de pilotage	Rencontre en personne

- Stratégie (parcours) de communication personnalisée par clientèle : Voir question d.
- **Plan de communication personnalisé** : L'alliance propose d'établir un plan de communication personnalisé pour chacun des gestionnaires clés de la Société (ex. : Vice-présidents, Directeurs). D'après notre expérience, avoir un plan de communication personnalisé facilite la prise en charge de la transformation par le gestionnaire et lui permet d'avoir une vue d'ensemble sur les activités de communication. Il est ainsi en mesure de contrôler les messages clés qu'il/elle doit passer auprès de sa direction et de ses partenaires tout en restant cohérent avec la stratégie globale de l'organisation.



Nom du leader:	John Smith
Titre du leader:	VP Division X

Plan d'action de la gestion du changement - Phase 1

Messages clés et thèmes à renforcer auprès du groupe
Impératifs au changement:
Objectifs au programme de changement:
Engagement de l'implantation:

Comportements à démontrer
Comportements spécifiques à démontrer
Bien communiquer le contexte stratégique et les initiatives reliées au changement
Comportements pour une bonne gestion du changement
Démontrer un engagement complet au programme lié au changement, et renforcer son importance

Coaching des gestionnaires	
	Points sur lesquels miser
Gestionnaire division X	- S'assurer qu'ils sont engagés dans la construction de la structure organisationnelle désirée ainsi que les nouveaux processus
Gestionnaire division Y	- S'assurer qu'ils sont au courant des initiatives implantées à haut niveau et qu'ils connaissent l'impact sur les activités de leurs département

Activités de support						
Date	Activité	Objectif de l'activité	Votre rôle	Agenda et messages clés	Actions requises	Matériel de support

En complément à ces gabarits et pour s'assurer de l'engagement des parties-prenantes face à la vision communiquée par la Société, nous proposons d'organiser des événements hautement mobilisateurs et adaptés aux différentes clientèles pour créer un effet « WOW » et passer des informations clés aux moments les plus opportuns. Ces événements permettent de rapidement mobiliser les clientèles et accélérer l'appropriation de la solution. En prévoyant ce type d'événements, dès la phase de préparation, nous pouvons simplifier grandement les activités de communication et passer un message uniforme à l'ensemble des individus touchés.

Événement	Description
Les acclimateurs	Ces événements qui sont mis en place auprès des parties-prenantes permettent aux équipes de venir voir des éléments clés de la solution **avant** de débuter la formation et la transition. Ils permettent aux employés de mieux comprendre ce que le changement veut dire pour eux dans leurs opérations journalières et leur permet de se projeter dans ce que sera leur réalité suite à la mise en production de la solution. Ces activités permettent d'éviter les rumeurs et le manque de confiance envers la solution en permettant la visualisation des résultats finaux avant la mise en œuvre.
Les tournées	Ces événements à grande échelle permettent de communiquer aux futurs utilisateurs les changements à venir et l'impact de ceux-ci sur les activités et les processus déjà en place tout en favorisant l'adhésion. On réitère la raison d'être du programme de sorte que les parties prenantes se sentent engagées dans le changement.
Les énergisants	Ces événements renforcent la vision d'ensemble du programme et la cohésion au sein des équipes. Les équipes du programme agissent de concert avec les parties-prenantes hors programme pour utiliser leur connaissance des processus de la Société et pour aider les différentes clientèles à adopter la solution sur le terrain.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

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

Tel que présenté à la question **f)** de la section 2.16.1 et à la question **a)** de la présente section, l'équipe de gestion du changement chapeaute les activités des équipes de communication et de formation. Cette approche permet d'avoir une vision unique et intégrée des changements et ainsi d'assurer la cohérence des stratégies et des messages qui sont diffusés.

L'équipe de communication utilise les livrables de l'équipe de gestion du changement (ex. : analyse des impacts) comme intrants pour bâtir les contenus à livrer dans le cadre de ses activités de communication. Cette collaboration importante permet d'assurer une cohérence pour l'ensemble des livrables des équipes liées à la préparation des clientèles (gestion du changement, communication et formation). Bien que l'équipe de gestion du changement fournisse la majeure partie des intrants nécessaires à l'équipe de communication, de façon ponctuelle, l'équipe de communication peut être appelée à interagir directement avec les équipes multidisciplinaires mises en place pour les groupements de processus afin de bien identifier, cibler et définir les messages à transmettre aux clientèles.

Le lien vers l'équipe de formation est majoritairement tenu par la gestion du changement mais l'alliance favorise la collaboration étroite entre tous les services de support à la transformation. Donc au besoin, l'équipe de formation et de communication peuvent se réunir pour bonifier les stratégies des autres équipes.

Cette pratique gagnante, utilisée par l'alliance lors de projets précédents, permet aussi d'accélérer le transfert de connaissances entre les équipes de gestion du changement, communication et formation tout en permettant une excellente compréhension des enjeux spécifiques des équipes d'affaires.

Selon notre expérience, avec une solution telle que celle mise de l'avant à la Société, l'équipe des communications pourrait faire face à certains défis que nous prendrons en compte lors la mise en place de la stratégie de communication; en voici quelques exemples :

Défis internes	Mesures à mettre en œuvre
Surplus d'information — Les employés et les personnes touchées peuvent se sentir débordées par l'abondance des différents messages reçus tous les jours. En plus des informations reçues quotidiennement dans le cadre des opérations courantes, les informations liées au projet entrent en compétition pour atteindre les audiences touchées.	• Consulter les spécialistes des différentes régions et populations pour s'assurer d'utiliser les canaux de communication les plus efficaces selon le type d'information à passer et selon les régions ainsi que les parties prenantes. • Intégrer les activités clés du programme avec les communications essentielles afin d'optimiser la fréquence des activités de communication et s'assurer de bien faire connaître la vision et le pourquoi du changement. • Respecter la capacité à absorber les informations et s'assurer de le faire juste à temps. • Créer des opportunités pour piquer la curiosité sur la vision du programme et ainsi éviter une tempête de communication.
Rétention d'information involontaire — Les gestionnaires et cadres intermédiaires ont souvent tendance à se fier aux communications à haut niveau et ne capitalisent pas assez sur le réseau d'agents de changement qui sont pourtant des ressources influentes et visibles auprès des clientèles touchées.	• Utiliser le leadership et les ambassadeurs du changement de haut niveau pour s'assurer de l'adhésion de tous les niveaux de gestion. • Construire et diffuser des parcours de communication personnalisés aux cadres à tous les niveaux pour les aider à passer les messages à leurs équipes et s'assurer d'un message uniforme, mais personnalisé selon les régions et les types de clientèles au sein de leurs équipes internes ou externes. • Mettre en place des rencontres régulières des cadres intermédiaires pour discuter des impacts du programme et expliquer les changements selon une vision commune et partagée.
Gestion des rumeurs — Les communications sont souvent mal comprises du fait du stress des grands changements. Les rumeurs créent du scepticisme et un manque de confiance.	• Utiliser le réseau de changement pour agir comme la voix du programme et proposer une communication bidirectionnelle avec l'ensemble des parties prenantes touchées. • Établir des canaux de communication officiels permettant la diffusion de messages clairs et harmonisés tout en s'assurant que l'information est communiquée dans son entièreté, aux bons moments et aux bonnes audiences.

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

Des communications de qualité et alignées sur la vision commune représentent des éléments essentiels pour assurer l'implication de l'ensemble des partie prenantes. Nous proposons de mettre en place pour chacun des éléments majeurs du plan de communication des moyens de mesure de la pertinence et de l'impact des communications :

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Indicateur	Type de moyen
Qualité de la communication	• Notation des articles publiés sur les sites collaboratifs • Communications testées d'abord sur les agents de changement • Commentaires reçus des parties prenantes • Sondages de la satisfaction lors des événements ou autres
Compréhension des messages clés	• Entrevues / groupe d'évaluation (« Focus Group ») auprès des parties prenantes pour sonder leur compréhension des changements apportés par la transformation • Sondage en ligne auprès de l'ensemble des parties prenantes pour mesurer selon les différents axes du tableau de bord (voir tableau ci-dessous).

Le tableau de bord ci-dessous est un exemple permettant de visualiser, pour une audience donnée, l'évolution dans le temps des indicateurs de qualité de la communication. Il utilise les données recueillies lors de sondages et d'entrevues auprès des parties-prenantes tout au long du programme et sert d'intrant pour déterminer les Go / No-Go pour la mise en service des différentes livraisons du programme. Des tableaux de bord sont préparés pour chacune des clientèles touchées selon les livraisons et leur degré spécifique de préparation au changement requis.

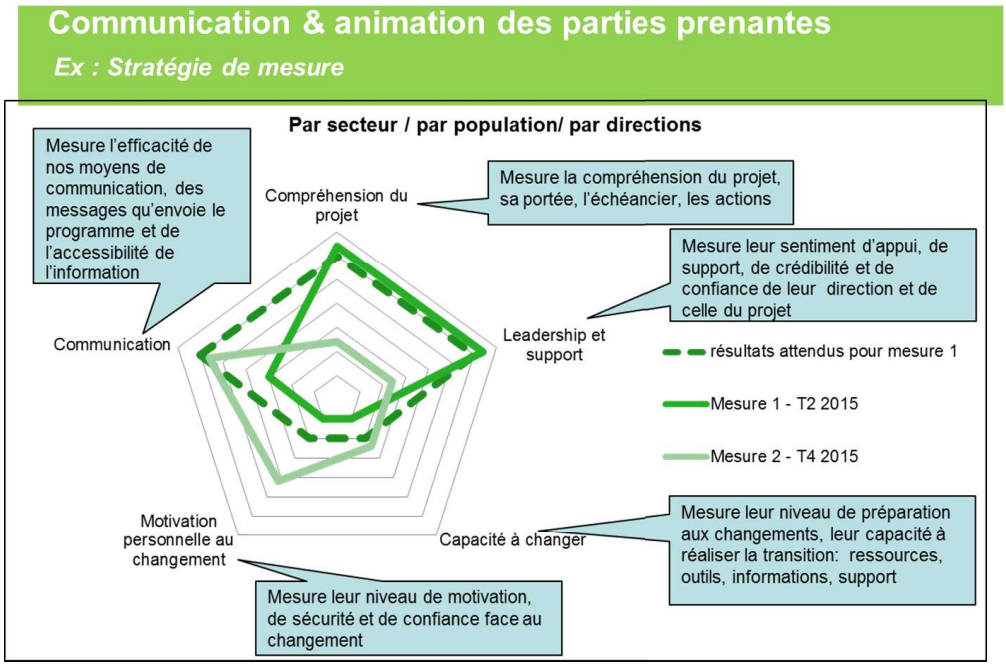


Figure 2.17.1.3 – Communication et animation des parties prenantes

Nos parcours de communication sont adaptés tout au long du projet pour s'ajuster aux besoins des audiences touchées, aux analyses en cours et aux informations pertinentes obtenues via les différents moyens à notre disposition.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.17.2 Expertise de l'alliance en communication (15 %)

L'alliance doit démontrer qu'elle possède de l'expertise pertinente en communication en considérant les quatre perspectives suivantes[24] :

- le domaine des communications,
- la réalisation et la mise en œuvre d'une suite de progiciels de gestion intégrés,
- les programmes de transformation organisationnelle de grande envergure,
- les organisations similaires à la Société.

Pour démontrer cette expertise, elle doit présenter quatre (4) mandats pertinents. Parmi ces mandats, deux (2) d'entre eux doivent avoir été réalisés dans une organisation similaire à la Société.

Dans la description du mandat, l'alliance doit mettre en évidence les travaux qu'elle a réalisés relativement aux communications. En particulier, l'alliance doit faire valoir la pertinence des mandats présentés à l'égard des perspectives énoncées précédemment et des éléments contenus dans la ***section 2.10.14.4 Services requis.***

- *Description des mandats*
  L'alliance doit compléter chacune des rubriques de la grille « **SP.5 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine des communications** » du cahier de réponse, et ce, pour chacun des mandats présentés. Chaque mandat doit être présenté sur un maximum de deux (2) pages.

  La grille doit donc être complétée pour chacun des quatre mandats présentés.

Des vérifications de références pourraient être effectuées et les résultats considérés dans l'appréciation globale de ce critère.

Les sujets abordés seront en lien avec les grilles complétées ainsi que sur la qualité des services rendus et la satisfaction globale.

[24] Les deux derniers éléments sont définis dans un lexique commun (section 3.4.4 Définitions)

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.5 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine des communications

PRÉSENTATION DES MANDATS *(4 mandats requis)*

Mandat # 1___ Nom du mandat : Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD/DRMIS)

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Ministère de la Défense nationale – Projet - Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)	☒ Services publics ☐ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 1er septembre, 2007 À : 31 décembre, 2013
Personne contact [25]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Martine Gagné Titre : Conseillère de gestion principale en matière de pratique SAP Adresse courriel : gagnem@ca.ibm.com Téléphone : 613 293-1462		De : 1er septembre, 2007 À : 31 décembre, 2013
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
250 M$	• Gestion du matériel (SAP MM) • Gestion de la maintenance (SAP PM) • Module financier et gestion des coûts (SAP FI/CO) • Comptabilité d'actifs (SAP FI-AA) • Grand livre à but spécialisé (SAP FI-SPL) • Grand Livre (SAP FI-GL) • Comptes à payer / Cartes d'achat (SAP FI-AP/ACQ) • Comptes à recevoir (SAP FI-AR) • Ventes et Distribution (SAP SD) • Gestion de projets (SAP PS) • Entrepôt des données d'entreprise (SAP BW) • Module de gestion des forces de défense et sécurité publique (SAP DFPS) • Module de mobilité pour les opérations en déploiement (SAP MDS) • Solution de gestion de la maintenance décentralisée (SAP Decentralized solution) • Gestion de la solution (SAP Solution Manager) • Gestion des ressources (SAP WFM) / Gestion du capital humain (SAP HCM)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☒ Soutien postimplantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
138 000 j-p.		

[25] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Description du programme/ projet

Pendant la période s'étalant de 2007 à 2013, IBM a travaillé en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale en tant qu'intégrateur de suite SAP pour le système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD). Le système SIGRD a été implanté en plusieurs phases afin de fournir une solution intégrée pour l'ensemble des unités des forces canadiennes incluant, l'armée, l'aviation et la marine. La solution, déployée à plus de 20 000 usagers à travers le Canada, offre le soutien aux unités impliquées dans des missions opérationnelles à travers le monde. Le projet a permis à IBM d'intégrer plus d'une centaine de processus d'affaires essentiels tels que les services d'ingénierie, la maintenance de 1ère et 2ème ligne, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des inventaires et des entrepôts, les services financiers et la gestion de projets.

IBM a eu la responsabilité d'assister la Défense nationale dans sont ambitieux projet d'implantation SAP à tous les niveaux, et ce, pour l'ensemble des étapes de projet incluant la planification, la conception, la réalisation, l'implantation et le soutien post-implantation, applicable à toutes les fonctionnalités mises en production. De plus, IBM a fourni le soutien applicatif, opérationnel et technologique pour la solution SAP déployée incluant les modules SAP MM, PM, DFPS, MDS, FI-GL,FI-AP/ACQ, FI-AR, FI-SPGL, FI-AA, PS, SD, WFM, HCM and BW. Une équipe de gestion du changement a également participé aux activités de formation et de soutien aux unités lors de l'implantation de la solution au sein des diverses unités des forces canadiennes. Le projet SIGRD a évolué de sorte que plusieurs systèmes opérant sous forme de silos ont été remplacés par une instance unique de SAP pour la gestion des ressources. Ce fut le cas pour les systèmes suivants:

- Remplacement de plusieurs systèmes de gestion du cycle de vie de l'armement et des véhicules;
- Fusion de l'instance SAP gérant le système de gestion des dossiers financiers avec l'instance SAP SIGRD;
- Remplacement du système d'approvisionnement des forces canadiennes.

Par l'entremise du projet SIGRD, IBM s'est démarqué en implantant les solutions de mobilité développées conjointement avec SAP pour le soutien des opérations de maintenance des avions et hélicoptères lors de déploiements militaires. L'implantation de ces solutions mobiles fut la première pour SAP et conséquemment, elle continue de susciter l'intérêt des organismes de défense à travers le monde. En 2013, le ministère de la défense nationale, toujours en collaboration avec IBM, a poursuivi sa stratégie de gestion intégrée en ajoutant à sa chaîne d'approvisionnement une série de services de gestion de configuration des véhicules avec ses fournisseurs d'armements militaires aux États-Unis. Plus de 50 services web ont été développés pour fournir les interfaces requises au soutien des nouveaux programmes d'acquisition tel que les avions de transport C130J (Hercules) et les hélicoptères CH147 (Chinook).

IBM a complété le projet SIGRD suivant un concept d'équipe de gestion intégrée par lequel plus de 120 ressources IBM (employés et sous-traitants) ont travaillé conjointement avec les ressources de la défense nationale pour rencontrer les échéanciers de projet. La méthodologie d'implantation ASCENDANT perfectionnée par IBM a été adoptée, adaptée et utilisée pour rencontrer les besoins particuliers du ministère.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

Les communications ont été un élément important contribuant au succès du projet SIGRD de la Défense nationale. Elles ont favorisé de façon significative le soutien en service du système en place à la Défense nationale, la mise en place des améliorations majeures au système de même qu'à l'implantation de nouvelles fonctionnalités. Les communications ont été intégrées aux activités de gestion du changement et de formation telles que l'identification et la mobilisation des parties prenantes, l'identification de l'impact organisationnel, la préparation de l'organisation au changement et la formation des utilisateurs finaux. Les communications produites ont respecté la méthode « IBM Better Change Method». Cette méthode est décrite brièvement à la section 2.16.2.

Dans le cadre du projet, IBM a été responsable de l'élaboration de la stratégie générale de communications, de la mise en place du plan global de gestion de la transition opérationnelle et de toutes les activités associées à la mise en œuvre des stratégies détaillées et plans de communication personnalisés pour chacun des site de déploiement du système. Les plans de communication personnalisés ont été élaborés sous forme de feuilles de route contenant les objectifs, les messages à diffuser, l'auditoire, les comportements à adopter pour la diffusion adéquate des messages de même que toutes les activités de supports devant être réalisées dans le cadre de la mise en œuvre du plan de communications personnalisé.

Les communications ont couvert (3) phases s'harmonisant à la méthodologie ASCENDANT d'IBM :

1- **Sensibilisation** (méthodologie ASCENDANT: phases de préparation du projet et de planification détaillée) – l'objectif de cette phase était d'informer les gens des initiatives entreprises par le projet. Les messages ont commencé par éduquer directement les utilisateurs touchés en mettant l'accent sur les décisions de conception précises de même que sur les conséquences de ces changements.

   Les voies de communication utilisées comprenaient, sans toutefois s'y limiter :

   - des articles dans les publications web;
   - une participation aux réunions des parties prenantes existantes.

2- **Compréhension** (méthodologie ASCENDANT: phase de réalisation) – l'objectif de cette phase était d'expliquer les changements, les raisons ceux-ci de même que les interventions devant être réalisées par les intervenants impliqués (parties prenantes). L'orientation des communications a été ajustée pour s'adresser autant aux intervenants touchés directement qu'indirectement. Les priorités des messages ont été établies selon la séquence planifiée des livraisons en fonction des groupes d'audience, et ce, dans l'ordre suivant : ceux qui sont directement touchés, ceux qui sont indirectement touchés et ceux qui ont seulement besoin de connaître l'information.

   Les voies de communication utilisées comprenaient, sans toutefois s'y limiter :

   - des séances d'information spécifique et distincte donnée par l'équipe des communications visant la haute direction, les cadres intermédiaires et les gestionnaires de site;
   - des séances d'information tenues par des leaders de la Défense nationale directement aux utilisateurs finaux de la solution;
   - des communiqués détaillés;
   - un site Web du SIGRD (intranet du projet). Ce site web a service de guichet unique pour faire transiger l'information générale du projet, des détails sur les processus en place de soutien aux utilisateurs, incluant la possibilité de trouver des renseignements au moyen de la foire aux questions et du service de dépannage.

3- **Campagne d'engagement** (méthodologie ASCENDANT: phases de préparation finale, de déploiement et de soutien) – l'objectif de cette phase était de motiver les gens à agir ou à changer. Certains messages propres à l'implantation (tel que les calendriers de formation, les visites de site, le plan de transfert et les autres exigences de lancement) ont été communiqués uniquement à des groupes particuliers. D'autres messages concernant les mises à jour du projet sur en lien avec l'implantation ont été communiqués, pour leur part, dans l'ensemble des services impactés. Pendant la dernière phase de la campagne d'engagement, les messages se sont échelonnés en en harmonie avec calendrier de mise en œuvre et le plan de déploiement du projet.

   Les voies de communication appliquées comprenaient, sans toutefois s'y limiter :

   - la formation;
   - des communiqués détaillés;
   - un site Web SIGRD, tel que décrit brièvement à la phase « Compréhension »;
   - le soutien aux utilisateurs sur place;

Les plans de communication personnalisés ont été élaborés sous forme de feuilles de route contenant les objectifs, les messages à diffuser, les comportements à adopter pour la diffusion adéquate des messages de même que toutes les activités de supports devant être réalisées dans le cadre de la mise en œuvre du plan de communications personnalisé.

Pour chaque changement majeur apporté par le projet, une feuille de route des communications était élaborée. La feuille de route des communications également appelée plan de communication, associé à un changement, définissait l'approche la plus pertinente à utiliser pour favoriser la production et la transmission de communications stratégiques efficaces, et ce, au bon moment. Ces feuilles de route ont permis de créer des flux d'information continus et intégrés entre l'équipe du projet et les utilisateurs finaux du système SIGRD.

L'utilisation de plans de communications personnalisés ont permis de mettre en application une approche globale visant l'élaboration et le renforcement des fondements à la connaissance et à la compréhension du SIGRD. Évidemment, cette feuille de route était harmonisée aux phases de communication de même qu'à la méthodologie ASCENDANT d'IBM utilisée pour le projet.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Pour soutenir l'implantation des améliorations majeures et des nouvelles fonctionnalités, les communications produites par le projet ont soutenu le plan de mise en œuvre intégré. Le déploiement de la solution s'est effectué par « vagues » par laquelle IBM a mis en place un modèle de déploiement réutilisable pouvant être récupéré pour chaque site. Les déploiements en vagues incluaient des visites sur les sites impactés six mois et trois mois avant le déploiement, des communications personnalisées selon les impacts des changements et des activités de préparation ciblées pour le gestionnaire du site, des séances d'information structurées diffusées sur place, de la formation, des communiqués et du soutien aux utilisateurs sur les lieux.
De plus, IBM a élaboré un cadre de soutien aux utilisateurs afin de fournir des activités de préparation du site, des activités durant et suivant le lancement pour chacun des sites et des activités de communications pour tous les groupes d'utilisateurs. Le cadre de soutien aux utilisateurs comprenait :

- des séances générales d'information;
- de la formation;
- des processus de soutien aux utilisateurs;
- de la coordination et de l'enseignement pour le gestionnaire de site;
- des articles de sensibilisation,;
- des communiqués;
- le site Web interne du SIGRD.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.5 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine des communications

PRÉSENTATION DES MANDATS *(4 mandats requis)*

Mandat # 2 Nom du mandat : Medibank

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Medibank	☒ Services publics ☒ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 2012 À : Présent
Personne contact [26]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Dale Young Titre : Vice-président et Partenaire IBM – Chef du Centre de compétences global intégré de SAP Adresse courriel : dale.young@us.ibm.com Téléphone : 1-859-250-2778		De : 2012 À : Présent
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
99 M$	• Gestion des clients (SAP CRM) • Services financiers (SAP FS) • Partenaire d'affaires (FS-BP) • Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO) • Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO) <Recouvrement / Débours (FS-CD) • Gestion des politiques (FS-PM) • Entrepôt des données (SAP BW – BOBJ)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☐ Soutien postimplantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
62 000 j-p.		

Description du programme/projet

En 2012, Medibank a sélectionné IBM comme intégrateur de suite SAP pour un projet de transformation d'affaires s'échelonnant sur plusieurs années. Medibank est la plus grande compagnie d'assurances santé personnelle en Australie, possédant plus de 30% du marché.

Depuis 2012, IBM travaille en étroite collaboration avec SAP et Medibank afin de réaliser la première intégration des services financiers SAP (SAP FS) dans le domaine de l'assurance incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement / Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ). Le projet fera l'intégration de plus de 2 millions de polices, 4 millions de clients, 1 million de comptes bancaires et 12 millions de documents transactionnels.

Suite à une croissance rapide de ses opérations, Medibank a établi les objectifs de projet suivants pour répondre aux demandes du marché :

- Offrir une vue 360 degrés pour ses clients afin d'améliorer le niveau d'engagement;
- Implanter une solution bout-en-bout exploitant la technologie SAP;
- Améliorer de la rapidité et flexibilité du développement des produits d'assurance;
- Implanter les processus de traitements et de gestion de polices complets afin d'améliorer le temps de traitement des polices et soumissions;
- Accroître la disponibilité des données et rapports pour des fins d'analyses pour le développement des affaires et de la performance;
- Faciliter la maintenance et la mise à niveau de la solution technologique;
- Simplifier les points d'intégration entre les différentes composantes de la solution d'affaires;
- Réduire le nombre d'applications de l'écosystème de l'entreprise.

Un mandat qui touche une organisation comme la Société d'assurance automobile du Québec.

Medibank est une organisation semblable à la Société en raison des éléments suivants :

[26] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Nombre d'employés dans l'organisation :
  Medibank compte 3 000 employés (estimé en date du 30 juin 2015) incluant 700 professionnels de la santé.
- Diversité et complexité de la technologie utilisée :
  Medibank est la première à mettre en œuvre les services financiers intégrés SAP (SAP FS) dans le domaine des assurances incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement / Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ).
- Présence d'un réseau de points de service à la clientèle :
  Medibank possède des centres de services à la clientèle qui permettent un service à la clientèle personnalisé. Ces points de services sont situés dans la plupart des grandes villes de l'Australie et dans certains centres commerciaux. Medibank offre des services directs en ligne pour l'achat d'une police d'assurance santé, obtenir une soumission, consulter la couverture des polices, soumettre une réclamation, etc.
- Présence d'un réseau de partenaires :
  Medibank dispose également de partenaires qui offrent des services complémentaires d'assurances comme les assurances pour animaux, puisque ce type de services n'est pas offert par Medibank.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

Stratégie de communication

Pour assurer le succès du projet DelPHI et pour élargir la stratégie de gestion du changement organisationnel, IBM et Medibank ont élaboré une stratégie de communication et de participation pour s'assurer de ce qui suit :

- Mettre l'accent sur le dossier d'affaires afférent au projet DelPHI et le communiquer;
- Lier le programme de transformation DelPHI à la stratégie de gestion du changement organisationnel de Medibank élargies;
- Coordonner les communications avec l'avancement du programme de transformation;
- Informer et sensibiliser les gens sur ce que DelPHI offrira aux entreprises, aux employés et aux clients;
- S'assurer que les dirigeants sont bien outillés pour répondre aux questions sur le programme;
- S'assurer que les groupes touchés (équipes internes et partis externes) sont bien préparés en vue du changement;
- Célébrer les étapes importantes;
- Dissiper les mythes et les rumeurs.

Un programme global

Pour atteindre ces objectifs, le programme global de communication est resté fidèle aux principes directeurs de la communication :

- Être opportun, transparent et authentique;
- Communiquer d'une façon claire et cohérente et dans un langage simple;
- Communiquer uniquement les détails confirmés et s'assurer de mentionner « ce qui se rapporte à moi »;
- Travailler étroitement avec les responsables des affaires générales pour assurer une cohérence et une harmonisation avec les communications élargies de l'entreprise;
- Se reporter aux responsables des affaires générales en cas de possibilité de risque à la réputation, d'attention des médias ou des syndicats associés avec notre activité de programme;
- Donner vie au programme grâce à une approche d'engagement à multiples voies en utilisant divers médias (écrits, vidéo, face à face, interactifs) et en reconnaissant les préférences de notre audience quant à la réception des renseignements;
- Communiquer les mises à jour par les canaux BAU, lorsque possible;
- Mémoriser les dates importantes et les périodes de panne.

Activités de communication

L'organisation d'activités de communication, des communiqués efficaces de tous genres, types et formats et l'engagement de l'équipe auprès de l'équipe de réalisation du programme sont des éléments essentiels à tout programme de gestion du changement organisationnel et représentent un facteur clé contribuant au succès du programme.

La dispersion des utilisateurs sur le territoire de l'Australie a fait en sorte que l'équipe des communications déploie des efforts supplémentaires pour rejoindre tous les employés de Medibank et les derniers moyens technologiques pour favoriser la communication et propulser les messages concernant l'avancement et les avantages du projet DelPHI. Les bulletins, les capsules vidéo, l'utilisation des courriels et la documentation papier, poster, carte et autres moyens de communication ont été mis à contribution pour favoriser le succès de la transformation.

Évaluation du programme de communication

L'évaluation du programme de communication a permis de recueillir les commentaires et les besoins des utilisateurs quant au besoin d'avoir une communication soutenue et régulière. Cette communication continue a pour objectif de rassurer les utilisateurs et entretenir un climat favorable au changement à venir.

Communication continue

En appui des livrables du programme DelPHI, le fait qu'IBM travaille de concert avec Medibank a été la clé de cette stratégie de communication et d'engagement à mettre en œuvre par l'entremise d'un plan d'activités de communication continu. Toutes les activités avaient pour but d'orienter les principaux intervenants pendant le changement pour qu'ils comprennent et acceptent les changements du programme et qu'ils y adhèrent.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.5 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine des communications

PRÉSENTATION DES MANDATS *(4 mandats requis)*

Mandat # 3 Nom du mandat : Projet One McCain

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
McCain Foods	☐ Services publics ☐ Assurances ☒ Autres, précisez _____	De : Mars 2010 À : Février 2014
Personne contact [27] Nom : Michael Gilbert Titre : Partenaire IBM Adresse courriel : michael.b.gilbert@ca.ibm.com Téléphone : 416 478-9221		**Date de réalisation du mandat** De : Mars 2010 À : Février 2014
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
111,8 M$ **Efforts de réalisation du mandat (j-p.)** 62 000 j-p.	• Gestion des relations clients (SAP CRM) • Gestion des ventes et distribution (SAP SD) • Gestion du matériel (SAP MM) • Gestion des entrepôts (SAP WM) • Module financier et gestion des coûts (SAP FI/CO) • Comptabilité d'actifs (SAP FI-AA) • Gestion des ressources humaines (SAP HR) • Gestion de la planification avancée (SAP APO) • Gestion des promotions-réseaux (SAP TPM)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☒ Soutien post-implantation

Description du programme/ projet

McCain Foods Limited, fondée en 1957, est une entreprise canadienne spécialisée dans la transformation et la distribution de produits alimentaires.

Sur une période de quatre ans, le projet One McCain a transformé l'ensemble des processus d'affaires de l'entreprise en implantant le progiciel SAP au sein de tous les bureaux d'affaires de McCain Foods à travers le monde. Le projet a débuté au printemps 2010 avec l'objectif corporatif de créer des processus d'affaires globaux en exploitant la solution SAP ainsi que les meilleures pratiques d'affaires associées au domaine des produits de consommation et de l'industrie de l'alimentation. Le projet a permis l'implantation d'une solution SAP unique au sein de 55 usines de production dans douze pays différents, desservant plus de 20 000 utilisateurs.

Pendant cette période, IBM a eu la responsabilité de l'ensemble des étapes du projet incluant la planification, la conception, la réalisation, l'implantation et le soutien post-implantation de toutes les fonctionnalités mises en production. IBM a également fourni le soutien applicatif, opérationnel et technologique pour la solution déployée qui inclut les modules SAP CRM, SD, MM, WM, FI-CO, FI-AA, HR, TPM, APO. Le projet One McCain a été complété par IBM avec le soutien de plus de 90 ressources (employés et sous-traitants) travaillant conjointement avec celles de McCain Foods pour rencontrer les objectifs et échéanciers de projet. IBM avait la responsabilité de la gestion de l'ordonnancement de projet et des travaux, les budgets de même que l'assurance qualité. La méthodologie d'implantation Ascendant perfectionnée par IBM a été implantée et adaptée pour rencontrer les besoins particuliers du client. Une équipe de gestion du changement, faisant partie intégrante de l'équipe de projet, a participée à toutes les phases du projet pour permettre une transition vers la nouvelle solution de façon harmonieuse. Cette équipe de gestion du changement était responsable de faire le lien avec les équipes fonctionnelles et technologiques pour s'assurer de la coordination des activités associées aux communications et à la formation, en plus de tout ce qui touche la gestion du changement. Le projet One McCain a permis de réaliser les objectifs d'affaires suivants :

- Normalisation et optimisation des processus d'affaires à travers l'ensemble de l'entreprise;

[27] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Réduction de la personnalisation des solutions implantées au sein des diverses régions et pays dans lesquels McCain Foods a des bureaux d'affaires;
- Simplification des instances de gestion de la chaîne d'approvisionnement de l'ensemble des usines McCain Foods à travers le monde;
- Transformation globale d'entreprise basée sur les meilleures pratiques d'affaires de l'industrie de l'alimentation de même qu'à la production et distribution de produits de consommation.

La portée du programme One McCain rejoignait plus de 50 usines de fabrication, plus de 100 autres usines incluant des fournisseurs de logistique de tierce partie de même que des bureaux de vente et des bureaux administratifs, 42 pays sur six continents avec 18 000 employés à l'échelle mondiale. La portée fonctionnelle englobait :

- 5 100 exigences d'affaires;
- Plus de 190 processus (PDD);
- Plus de 35 modules SAP – La majorité des modules SAP étaient contenus dans la portée, sauf quelques exceptions comme les services de commerce mondial;
- Plus de 500 RICEFW;
- Plus de 100 systèmes patrimoniaux, hérités et tiers;
- 42 pays;
- Six continents.

Les modules SAP mis en œuvre sur le projet One McCain : ECC, CRM, TPM, SRM, APO (DP, SNP et PP/DS), GRC, PI, BW/BI, Enterprise Portals, CRM Mobility Solutions, Vendor managed Inventory, ASN/SMI, MDM (gestion de catalogue), MSS, ESS et Vistex et Meridium comme ajouts.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

La stratégie de communication d'IBM et de One McCain a mis l'accent sur trois éléments principaux :

- la gestion des intervenants;
- la communication interne;
- la communication externe.

Dans le cadre de la stratégie de communication interne, une approche à deux volets a été mise de l'avant.

- Volet 1 : Focus global : Faire une sensibilisation générale face au projet One McCain, soutenir la direction dans les messages à diffuser et s'assurer que les régions aient accès à l'information de haut niveau sur la progression du programme et sur les principaux accomplissements.
- Volet 2 : Focus régional : Élaborer des tactiques et des plans de communication détaillés adaptés à chacun des marchés régionaux ciblés.

Afin de respecter cet engagement, l'équipe des communications a élaboré un ensemble d'objectifs de communication « standard » permettant ensuite le développement de communications ciblées selon les besoins précis de chaque audience. Ces types d'audience comprennent :

- les chefs et les cadres;
- les superviseurs;
- les utilisateurs finaux.

Au début de la mise en œuvre pour chacune des régions, les responsables des communications d'IBM et de One McCain ont travaillé de concert avec les ressources locales afin de comprendre l'infrastructure existante de communications dans le marché, identifier les exigences spécifiques à la région touchée et ensuite transformer ces exigences en tactiques de communication précises (et mécanismes de soutien afférent) pour le déploiement régional.

Ces tactiques régionales visaient à fournir à toutes les audiences concernées les renseignements dont elles avaient besoin, en temps opportun, afin que l'entreprise soit prête lors du « go-live ». Cette planification des communications pour chaque région a été réalisée conjointement avec les leaders locaux des communications; puis, au fur et à mesure que les détails concernant les répercussions sur les groupes spécifiques d'employés ont été identifiés, l'évaluation des conséquences locales et l'adéquation avec les rôles SAP ont été identifiées puis exécutées.

En plus d'élaborer une stratégie de communication et une approche structurée pour la planification des communications, l'équipe CCL de McCain a mené une série d'activités de communications « à court terme » qui ont été très bien reçues. Ces communications comprenaient notamment :

- les trousses à outils des experts de contenu, conçues pour soutenir les experts de contenu dans leurs communications;
- des diffusions sur le Web de messages stratégiques par les experts mondiaux en communications pour les gestionnaires locaux;
- La mise en place de forums dynamisés par les directeurs opérationnel (ex. : directeur des finances/directeur de fabrication) pour diffuser et contrôler les messages véhiculés par l'organisation;
- La distribution d'informations générales en provenance du projet One McCain par le biais du site de collaboration.

En plus des efforts de communications, IBM et McCain ont voulu maximiser l'engagement et l'adhésion de tous les intervenants touchés par le projet en capitalisant sur des individus clés, notamment les cadres et les gestionnaires. Ils ont donc mis à contribution des cadres et gestionnaires particulièrement touchés par le projet afin d'influencer positivement le sentiment d'engagement « sur le plancher ».

Aussi, dans le cadre du projet de One McCain, certaines des activités visant à maximiser l'engagement et l'adhésion des intervenants étaient :

- l'identification des intervenants;
- l'évaluation initiale de leur niveau de sensibilisation et de leur opinion face au projet One McCain;
- l'identification d'un responsable unique des relations au sein du projet, qui doit suivre l'augmentation du degré de sensibilisation et d'engagement des intervenants;
- la définition du processus et ses activités de gouvernance pour surveiller l'engagement des intervenants de même que les problèmes et risques potentiels associés au projet.

L'approche d'engagement des intervenants a permis de faire le suivi du rythme et a également d'identifier les principaux intervenants mondiaux et les responsables des relations du programme. En outre, chaque équipe régionale de McCain a dû dresser une liste des intervenants clés pour lesquels l'engagement devrait être géré sur une base individuelle. Il a été prévu que, pour chaque déploiement régional, ce groupe d'intervenants serait déterminé et géré dans le cadre des efforts de planification en vue de préparer les entreprises régionales.

Les communications externes ont été plus importantes lors de la phase de réalisation du programme. Elles ont compris une évaluation des rôles et des responsabilités, de même qu'un examen des implications des ressources. Il a été prévu que la majorité des communications externes seraient gérées à l'échelle régionale tout en laissant transparaître l'orientation mondiale du programme. Il a également prévu que les responsables des relations et les mécanismes de communication qui existent déjà au sein de l'entreprise soient mis à profit pour soutenir la diffusion des communications vers les partenaires de McCain.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.5 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine des communications

PRÉSENTATION DES MANDATS *(4 mandats requis)*

Mandat # 4 Nom du mandat : Queensland Motorways Free Flow Tolling Project

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Queensland Motorways Limited	☒ Services publics ☐ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : Janvier 2008 À : Août 2009
Personne contact [28]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Miro Holecy Titre : Global Solutions Leader & CTO, Intelligent Transportation Global Government CoC Adresse courriel : miro.holecy@se.ibm.com Téléphone : +46 70 7935941		De : Janvier 2008 À : Août 2009
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
21 M$	• SAP Financial Accounting • SAP FI_CA • SAP Controlling • SAP Project Systems • SAP Asset Management • SAP Material Management • SAP Human Resource Management • SAP Customer Relationship Management (CRM) • SAP Business Intelligence • SAP Enterprise Portal • SAP ESS, MSS and associated workflow • SAP Solution Manager	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☒ Soutien postimplantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
13 000 j-p.		

Description du programme/projet

Queensland Motorways Ltd possède et exploite le pont Gateway et les principales routes à péage entourant Brisbane au nom de ses importants intervenants du gouvernement – le ministère des Routes principales, le ministère des Transports et le Conseil du Trésor de Queensland.

Comme la plupart des villes australiennes, les artères de circulation de Brisbane sont congestionnées. Queensland Motorways a tenté de régler ce problème avec l'implantation du « péage sans arrêt », une approche visant à retirer les barrières de péage traditionnelles et de les remplacer par un système de péage électronique par étiquette.

Queensland Motorways a collaboré avec IBM pour mettre sur pied un système central intelligent pour le péage. Pour réaliser sa vision, Queensland Motorways a créé le projet de péage sans arrêt et a établi des partenariats avec IBM pour implanter un système de gestion intelligent des routes et du péage central qui complémenterait ses investissements en infrastructure physique grâce à la promotion d'un usage plus efficace du réseau routier de Queensland Motorways.

Les Services d'affaires mondiaux d'IBM ont dirigé la conception initiale et l'implantation du système central avec les produits SAP Business Suite. La solution a été appliquée et mise à l'essai par les Services technologiques et d'affaires mondiaux d'IBM, regroupant des ressources de l'Europe, des Philippines, de l'Inde et de la Chine, et travaillant avec le personnel technique et de projet de Queensland Motorways.

Du point de vue de l'architecture, la solution proposait deux principaux systèmes. La fonction centrale du système routier, lequel a été élaboré par Thales Australia en collaboration avec Vitonic, consistait à utiliser de multiples technologies de télédétection pour identifier les véhicules qui passent par les portiques de péage. Les véhicules étaient identifiés soit par une étiquette dans le véhicule ou par l'analyse de l'image des plaques d'immatriculation à l'aide de moteurs de reconnaissance optique de caractères (ROC), un sur le bord de la route et un autre au système central.

[28] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Le PDG de Queensland Motorways a décrit le résultat comme suit : « Il faut donner aux clients les renseignements dont ils ont besoin pour optimiser leurs plans de voyage et c'est cette direction qu'ont prise les villes les plus intelligentes du monde. IBM nous aide à réaliser notre vision. ».
L'avantage immédiat de la solution était de réduire les goulots d'étranglement causés par le paiement en argent au poste de péage sur la route, proposer des délais de déplacement plus fiables et améliorer la sécurité des automobilistes. La combinaison de capacités de télédétection avancées au bord de route et d'un système central intelligent procure également à Queensland Motorways une plateforme pour des produits technologiques futurs qui répondent davantage aux besoins individuels des clients. À l'avenir, Queensland Motorways sera en mesure de combiner ses connaissances des modèles de déplacement de chaque migrant journalier avec des données en temps réel sur les conditions de circulation pour recommander les routes les plus rapides et ainsi éviter la congestion.
En outre, QML est une organisation similaire à la SAAQ selon les critères suivants :

- Diversité et complexité de la technologie utilisée
- Queensland Motorways gère le réseau go via d'autoroutes à péage de Queensland, Australie. Le gouvernement possède 51 % des parts de QML alors que le secteur privé en détient 49 %. Toutes les plaques d'immatriculation sont gérées par le gouvernement de Queensland, Australie. Une interface a été développée pour recueillir les renseignements sur les détenteurs de plaque d'immatriculation (nom et adresses) afin de facturer les frais de péage. La population de Queensland est de 4,9 millions alors que celle de Brisbane est de 2,5 millions. Les utilisateurs des autoroutes à péage proviennent de tous les états de l'Australie. La population de l'Australie s'élève à 23 millions. Selon un sondage, plus de 18 millions de véhicules sont enregistrés en Australie. QML a instauré un système central intelligent pour le péage avec les produits SAP Business Suite.
- Présence d'un réseau de points de service à la clientèle
  QML dispose de points de service où les clients (détenteurs de plaque d'immatriculation) peuvent acheter des titres de péage ou des étiquettes pour voyager sur les autoroutes à péage.
- Présence d'un réseau de partenaires
  QML s'est associé à des points de vente au détail où les clients peuvent réapprovisionner leur compte, acheter des titres prépayés ou régler une facture de péage ou un avis de demande. Il est également possible de réapprovisionner les comptes et de payer les factures de péage ou les avis de demande à un point de service de Postes Australie.
- Nombre d'employés de l'organisation
- QML compte plus de 1 000 employés. La société dispose de cinq divisions relevant du président et chef de direction. Les cinq divisions sont : Groupe des opérations, Groupe des affaires, Groupe des finances, Technologie et développement et Ingénierie.
- Prestation de services directs aux clients
  QML offre des « Services en ligne » pour que les clients puissent eux-mêmes réapprovisionner leur compte, acheter des titres prépayés ou régler une facture de péage ou un avis de demande, créer un compte ou consulter le solde de leurs titres.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

QML était responsable de la gestion de l'ensemble des communications du programme pour le projet de mise en œuvre du système central intelligent pour le péage.

IBM a fourni conseils et expertise à QML quant à la stratégie de gestion des communications du projet et des biens livrables afférents.

L'équipe de projet d'IBM, dirigée par le gestionnaire de la transition d'IBM, a secondé QML pour déterminer les exigences se rapportant à la gestion du changement et aux communications tout au long du projet. Elle a également aidé les équipes de gestion du changement et des communications de QML à la conception, l'élaboration et le déploiement des stratégies et plan de communications.

Le plan de gestion des communications et d'adhésion des parties prenantes de QML a été élaboré lors de la phase de conception du projet en considérant les intrants provenant des système d'information des ressources humaines, des systèmes financiers et des éléments du système de péage. Ce plan a été revu et mis à jour régulièrement en fonction des ajustements apportés aux activités de gestion du changement et pour s'assurer de la cohérence, continuité et précision des communications internes et externes relatives au projet.

Le travail collaboratif des équipes de gestion des communications de QML et d'IBM a matérialisé les actions suivantes :

- Établissement des orientations, de la stratégie et de la planification en lien avec les rôles et les changements organisationnels, avec les communications et avec la formation pour l'ensemble du programme.
- Collaboration avec le gestionnaire de transition d'IBM et les responsables de la formation d'IBM afin de confirmer que les stratégie et plan liés à la gestion des communications sont conformes aux orientations et à la stratégie de QML ainsi qu'à la stratégie et au plan de la gestion du changement.
- Coordination des communications pour en assurer l'uniformité et la cohérence ainsi que la cohésion avec les activités de la gestion du changement.
- Révision et production des versions définitives des communications du projet.

IBM a mis en place les activités et tâches de gestion du changement, de communications et de formation, conformément à la méthodologie d'IBM et s'est assuré que chacune d'elles était revue et adaptée à la stratégie et au plan de gestion du changement approuvés par le directeur de projet de QML.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.17.3 Expérience du « team lead » en communication (60 %)

L'alliance identifie un conseiller à titre de « team lead » en communication. Elle identifie également deux « team lead » de relève. L'évaluation portera sur chacun de ces conseillers.

Chacun des conseillers proposés est évalué en fonction de son expérience, de la pertinence des mandats qu'il a réalisés et de sa capacité à assumer les responsabilités attribuées à un « team lead ». Ces responsabilités sont :

- Fournir un complément d'expertise des pratiques d'affaires (meilleures pratiques), du cadre méthodologique et des outils, gabarits, accélérateurs;
- Coordonner, au sein de l'équipe, l'apprentissage de la méthodologie, outils, gabarits, accélérateurs. Effectuer du transfert de connaissances;
- Fournir une expertise spécifique de gestion et agir comme chef de projet de l'équipe dans laquelle il œuvre : planification des travaux, estimation des efforts, assignation des ressources, comparaisons avec des projets similaires, etc. en fonction des besoins et des impératifs;
- Encadrer et participer à la réalisation des biens livrables;
- Mettre en œuvre et appliquer des mécanismes d'assurance-qualité pour les livrables produits;
- Assister les gestionnaires dans la prise de décision judicieuse concernant tous les aspects du programme;
- Soutenir la résolution des enjeux;
- Agir comme facilitateur lors de rencontres d'équipe et d'ateliers de travail.

L'alliance doit compléter la **Grille sommaire d'expérience des « team lead » en communication**.

Elle doit faire valoir la capacité de chacun des conseillers proposés à assumer les responsabilités de « **team lead** ». Elle doit décrire les mandats dans lesquels chacun a assumé ces rôles et fournir les coordonnées de personnes contact pouvant corroborer ces expériences et fournir son appréciation des services rendus.

L'alliance doit également compléter la **Grille d'évaluation du « team lead » en communication**.

Elle doit démontrer que chacune des candidatures proposées satisfait ou dépasse l'ensemble des facteurs ci-après.

Dans le cas où elle utilise une équivalence, elle doit faire la démonstration claire de la justesse de cette équivalence et pourquoi elle devrait être considérée comme telle lors de l'évaluation.

- Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en communication pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.
- Il a élaboré et/ou mis en œuvre au moins deux (2) stratégies de communication touchant des clientèles variées.
- Il a réalisé au moins un (1) mandat à titre de conseiller en communication auprès de gestionnaires dans une structure hiérarchique similaire à celle de la Société (plusieurs niveaux, plusieurs vice-présidences).
- Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables des communications en utilisant les outils et les accélérateurs.

L'alliance pourra bonifier sa réponse en démontrant que le conseiller a :

- Élaboré et mis en œuvre une (1) stratégie de communication impliquant une répartition géographique des ressources de l'organisation et/ou d'un réseau de partenaires impactés directement par les changements.

Au niveau du *« team lead »* en Communication, des entrevues seront réalisées et des vérifications de références pourraient être effectuées.

Le résultat de ces entrevues et vérifications de référence sera considéré dans l'appréciation globale du critère **Expérience du « team lead » en Communication**.

Les sujets abordés seront en lien avec les grilles produites, le CV déposé ainsi que sur la qualité du français et la capacité de chacun à démontrer ses compétences, son apport au projet et son engagement.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.5 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en communication

Conseiller proposé : Ingrid Desrosiers **Principal ☒** **Relève ☐** **Certifications obtenues :**

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :	☒ Intégration technologique	Années d'expérience Douze (12) ans
☒ Communication	Années d'expérience : Douze (12) ans	☒ Gestion du changement	Années d'expérience : Cinq (5) ans
☒ Formation	Années d'expérience : Douze (12) ans	☐ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en communication :

Mme Desrosiers possède plus de dix-sept (17) années d'expérience en intégration technologique dont plus de dix (10) années à titre de « team lead » d'une équipe de formation, gestion du changement et communication dans des contextes d'intégration technologique. Elle a notamment participée aux trois projets suivants qui ont donné lieu à l'implantation de la solution PGI SAP.

1. RESolution / Produits forestiers Résolu

Ce projet consiste à améliorer l'ensemble des processus d'affaires via la mise en place de la solution SAP. Le client est un leader mondial dans l'industrie des produits forestiers offrant une grande variété de produits, notamment du papier journal, des papiers spéciaux, de la pâte commerciale et divers produits du bois. La société possède ou exploite 40 usines de pâtes et papiers et de produits du bois aux États-Unis, au Canada et en Corée du Sud. La compagnie exploite aussi des actifs de production d'énergie au Canada. Le remplacement de la plateforme technologique demeure un élément important pour soutenir la croissance de l'entreprise. LGS/IBM participe activement à ce programme par l'entremise de divers projets : déploiement du gabarit SAP à travers les usines, projet d'optimisation de la maintenance, mise en place d'un Centre de Tests (TCoE).

À titre de « team lead » Communication et gestion du changement, Mme Desrosiers a été responsable de coordonner les activités d'une équipe de deux (2) ressources responsables du développement du matériel de formation, de la communication et des activités de gestion du changement.

2. ESCO / Saputo

Ce projet a consisté à procéder à l'implantation du progiciel SAP pour les processus d'affaires liés à la gestion financière, la comptabilité, la gestion du matériel, les ventes et la distribution pour douze pays européens.

A titre de « team lead » Communication et gestion du changement, Mme Desrosiers a été responsable de coordonner les activités d'une équipe de quatre (4) ressources qui avait notamment la charge de réaliser l'élaboration de la stratégie de communication et de formation, ainsi que de l'élaboration d'un plan de communication global et la gestion de l'ensemble des activités liées à la traduction (prise en charge de cinq langues différentes).

3. Espace RH-Paie / SAQ

Ce projet a consisté à la mise en place à l'aide du progiciel SAP d'une solution de gestion intégrée des ressources humaines et d'un système de gestion du temps.

À titre de ««team lead»», Mme Desrosiers a été responsable de coordonner les activités d'une équipe de cinq (5) ressources en charge du développement de la communication, du matériel de formation et de la gestion du changement. Ces tâches comprenaient la diffusion de la formation aux utilisateurs finaux.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

4. Bombardier Aéronautique

Ce projet d'amélioration majeure de la solution d'ingénierie comprenait une importante mise à niveau technique. L'ensemble des éléments du projet ont requis une intégration pointue des éléments d'infrastructure SAP du client.

À titre de « team lead » en communication, Mme Desrosiers était responsable d'une équipe de cinq (5) ressources en charge de développer et mettre en œuvre les différentes stratégies de gestion des risques, de formation et de communication pour l'ingénierie, afin de maximiser les bénéfices et de minimiser les impacts lors des déploiements de solution PLM et de l'outil CATIA

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en communication (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Ingrid Desrosiers						**Principal ☒**	**Relève ☐**		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Communication (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☐	☐	4 M$	D : 08-2015 F : 03-2016	5	SAP ECC : ECM, BW, Solman, PI, FI-CO, PM, MM, SD, BPC. Magic, Greycon	Projet : 18 a-p Communication : 6 a-p	Titre : **RESolution / Produits forestiers Résolu** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la stratégie de gestion du changement • Élaboration de la stratégie de communication. • Élaboration de la stratégie de formation • Rédaction des communications pour les différentes parties prenantes • Analyse d'impacts (processus, outil, rôle et culture) • Analyse de l'état de préparation de l'équipe (sondage) • Élaboration et mise en place des outils de gestion de changement et communication; • Production de matériel de soutien aux gestionnaires • Élaboration et mise en place des outils de communication : SharePoint, • Supervision du développement du matériel de formation et de communication • Logistique et formation des formateurs
2	2	☐	☐	80 M$	D : 10-2003 F : 04-2005	19	SAP ECC(FI,CO, MM, SD)	Projet : 95 années-personnes Communication : 10 années-personnes	Titre : **ESCO / Saputo** Nature des interventions réalisées : • Rédaction des communications pour les différentes parties prenantes • Élaboration de la stratégie de formation et communication • Élaboration et mise en place des outils de communication : réseau, midi informatif, etc. • Élaboration et animation avec les gestionnaires sur les impacts (outil, processus, culture et rôle) dans les 12 pays impactés • Développement de matériel de formation SAP pour les modules FI • Diffusion de la formation dans les 12 pays impactés • Analyse d'impacts; • Communications internes et externes.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Ingrid Desrosiers						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Communication (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
3	3	☐	☐	20 M$	D : 1-2012 F : 12-2012	12	SAP ECC Système de temps (solution maison)	Projet : 40 années-personnes Communication : 6 années-personnes	Titre : **Espace RH-Paie / SAQ** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la stratégie de formation • Supervision du développement du matériel de formation • Logistique de formation et formation des formateurs • Élaboration de la stratégie de communication; • Analyse d'impacts; • Élaboration et mise en place des outils de communication • Communications internes et externes.
4	5	☐	☐	50 M$	D :05-2007 F : 03-2015	24	SAP PLM; CATIA	60 années-personnes Communication : 8 années-personnes	Titre : **Bombardier Aéronautique** Nature des interventions réalisées : • Élaboration et mise en œuvre de la stratégie de communication • Suivi des activités de projets pour assurer l'adoption de la solution et des améliorations techniques de l'outil CATIA. • Gestion du développement de formation • Analyse d'impacts, présentation aux parties prenantes • Élaboration et mise en place des outils de communication intranet, élaboration de comité de consultations • Communications internes et externes incluant fournisseurs

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Ingrid Desrosiers			**Principal ☒ Relève ☐**		
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Résolu	Lori Kilgour	Vice-présidente et directrice de programme	Lori.kilgour@resolutefp.com	514 394-2867
2	Saputo	Non Disponible	Non Disponible	Non Disponible	Non Disponible
3	SAQ	Alexandre Côté	Directeur, Rémunération globale et efficience organisationnelle	Alexandre.cote@saq.com	Non Disponible
4	Bombardier Aéronautique	Non Disponible	Non Disponible	Non Disponible	Non Disponible

Conseiller proposé : Ingrid Desrosiers	**Principal ☒ Relève ☐**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseillère sénior de la pratique Affaires Stratégiques et Analytiques, spécialiste en transformation organisationnelle – IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.5 - Grille d'évaluation du « team lead » en communication

Conseiller proposé : Mme Ingrid Desrosiers **Principal ☒** **Relève ☐**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en communication »

Conseiller proposé : Ingrid Desrosiers	**Principal ☒** **Relève ☐**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en communication pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** Mme Desrosiers a agi à titre de « team lead » d'une équipe en communication pendant une période de soixante (60) mois dans quatre (4) mandats décrits ci-dessus majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI. Trois de ces mandats impliquaient la suite PGI proposée, à savoir SAP.
Il a élaboré et/ou mis en œuvre au moins deux (2) stratégies de communication touchant des clientèles variées.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 4 **Autre information pertinente** Mme Desrosiers a élaboré et mis en œuvre trois (3) stratégies de communication touchant des clientèles variées.
Il a réalisé au moins un (1) mandat à titre de conseiller en communication auprès de gestionnaires dans une structure hiérarchique similaire à celle de la Société (plusieurs niveaux, plusieurs vice-présidences).	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1,2, 3,4 **Autre information pertinente** Mme Desrosiers a réalisé quatre (4) mandats à titre de conseillère en communication auprès de gestionnaires dans une structure hiérarchique similaire à celle de la Société (plusieurs niveaux, plusieurs vice-présidences).

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Ingrid Desrosiers	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables des communications en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 **Autre information pertinente** Mme Desrosiers a travaillé sur trois (3) mandats où était utilisée la méthodologie préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Elle a réalisé les biens livrables des communications en utilisant les outils et les accélérateurs. Dans le cadre des trois (3) projets décrits ci-avant, Mme Desrosiers a utilisé la méthodologie de gestion du changement et de communication décrite en réponse au présent appel d'offres.

Conseiller proposé : Ingrid Desrosiers	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques (bonification)	
Élaboré et mis en œuvre une (1) stratégie de communication impliquant une répartition géographique des ressources de l'organisation et/ou d'un réseau de partenaires impactés directement par les changements.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 4 **Autre information pertinente** Mme Desrosiers a élaboré et mis en œuvre trois (3) stratégies de communication impliquant une répartition géographique des ressources de l'organisation et/ou d'un réseau de partenaires impactés directement par les changements. Ces stratégies ont été déployées au cours des trois mandats décrits ci-dessus.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.5 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en communication

Conseiller proposé : Catherine Lilamand **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :**
Certification Proscri (certification en communication / gestion du changement)

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :	☐ Intégration technologique	Années d'expérience :
☒ Communication	Années d'expérience : Dix (10) ans	☒ Gestion du changement	Années d'expérience : Dix (10) ans
☒ Formation	Années d'expérience : Dix (10) ans	☐ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☒ Autre : Transformation organisationnelle	Années d'expérience : Trois (3) ans

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en communication :

Mme Lilamand possède plus de dix années d'expérience communication dont quatre années à titre de ««team lead»» qu'elle a acquises lors de la réalisation des projets suivants.

1. Projet ePublication / Bombardier Aéronautique

EPublication est un projet d'implantation d'un programme TI pour la certification et la mise en service des nouveaux programmes d'avion (CSeries, Global 7000/8000, LearJet85). Il vise la mise en place d'une approche intégrée pour soutenir cette transformation majeure en faisant naître une culture ePublications et en accompagnant la communauté d'utilisateurs dans cette transition. Les défis au niveau de la transition étaient nombreux, puisque les changements touchaient un ensemble d'utilisateurs hétérogènes, issus de dix (10) unités d'affaires indépendantes aux prises avec des objectifs, priorités et cultures d'affaires différentes voire parfois contradictoires, et répartis partout à travers la planète.

En tant que « Team lead » en gestion du changement, Mme Lilamand a géré les activités d'une équipe de dix (10) personnes qui était notamment en charge de l'élaboration de la stratégie de communication et de la conception des outils afférents (Infolettre, bulletin d'information, sondages, etc.). Dans ce cadre, elle a accompagné les directeurs et gestionnaires pour planifier et mettre en œuvre le changement et la communication auprès des employés et fournisseurs. Elle a de plus agit pour réaligner la gouvernance au niveau des parties prenantes en mode matriciel.

2. Projets SSE-EWM / Bombardier

Ce projet a consisté à la prise en charge de la gestion des communications et la gestion du changement en soutien à la livraison de huit phases d'implantation de la solution SAP et des outils connexes touchant plus de 3 500 utilisateurs. Les différentes implantations concernent notamment la suite applicative en santé et en sécurité; la gestion de stocks (SAP); Extended Warehouse Management (EWM de SAP).

En tant que «Team lead de communication», Mme Lilamand a géré les activités d'une équipe responsable de l'analyse des besoins en communication, de la définition et de l'implantation des outils (ex. intranet, SharePoint, tournées, démos) ainsi que de la préparation et de la diffusion des communications. Dans ce cadre, elle a conçu la stratégie de communication et les plans d'action afférents et a coordonné les activités de communication en soutien à ses interventions de gestion du changement et de transformation organisationnelle pour accompagner les utilisateurs dans la transformation durable de leurs modes d'opération.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en communication (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Catherine Lilamand						**Principal ☐ Relève ☒**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (nbre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Communication (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☐	☐	Confidentiel	D : 07- 2013 F : 03-2016	28	SAP FICO,MM,SD, PP,APO,QM, RH	Projet : 45 a-p Communication : 30 a-p	Titre : **ePublications / Bombardier Aéronautique** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la stratégie de communication; • Analyse d'impacts; • Élaboration et mise en place des outils de communication : intranet, SharePoint, tournées, démos, etc. • Production de documents de communication (Infolettre, bulletin d'information, sondages). • Organisation de trois (3) assemblées générales annuelles (coordination simultanée de quatre sites Canada, USA; vidéo pour retransmission en différé aux autres sites en décalage horaire) • Mise en place pilote d'une plateforme de collaboration (SharePoint)
2	5	☐	☐	1,5 M$	D : 02-2011 F : 10-2012	19	SAP FICO,MM,SD, PP, RH	Projet: 7 a-p Communication : 2 a-p	**Santé, Sécurité, Environnement (SSE) / Bombardier** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la stratégie de communication; • Analyse d'impacts; • Conception et réalisation des outils de communication : intranet, SharePoint, tournées, démos, etc. • Conception de la feuille de route en vue d'obtenir l'engagement de tous les sites impactés par la transformation; • Animation d'un atelier stratégique avec la participation du V-P SSE Bombardier pour aligner les parties prenantes

Références associées à chacun des mandats identifiés

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Catherine Lilamand			Principal ☐ Relève ☒		
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Bombardier	Robert Jacques	Directeur, Publications Techniques, Avions d'affaires	Robert.Jacques@aero.bombardier.com	Non disponible
2	Bombardier	Jeffrey MacDavid	Directeur, Publications Techniques, Avions commerciaux	jeffrey.macdavid@aero.bombardier.com	Non disponible

Conseiller proposé : Catherine Lilamand	Principal ☐ Relève ☒
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseiller indépendant sénior en Communication, gestion du changement et amélioration des processus d'affaires / Question de Méthode, sous-contractant de l'alliance.	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.5 - Grille d'évaluation du « team lead » en communication

Conseiller proposé : Catherine Lilamand **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en communication »

Conseiller proposé : Catherine Lilamand	**Principal ☐** **Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en communication pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2 **Autre information pertinente** Mme Lilamand a agi à titre de « team lead » d'une équipe en communication pendant une période de 47 mois lors de deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI, à savoir la Suite SAP proposée par l'alliance.
Il a élaboré et/ou mis en œuvre au moins deux (2) stratégies de communication touchant des clientèles variées.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2 **Autre information pertinente** Mme Lilamand a élaboré et mis en œuvre deux (2) stratégies de communication touchant des clientèles variées, sur des projets majeurs utilisant la suite PGI SAP recommandé par l'alliance.
Il a réalisé au moins un (1) mandat à titre de conseiller en communication auprès de gestionnaires dans une structure hiérarchique similaire à celle de la Société (plusieurs niveaux, plusieurs vice-présidences).	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2 **Autre information pertinente** Mme Lilamand a réalisé deux (2) mandats à titre de conseiller en communication auprès de gestionnaires dans une structure hiérarchique similaire à celle de la Société (plusieurs niveaux, plusieurs vice-présidences).

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Catherine Lilamand	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables des communications en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2 **Autre information pertinente** Mme Lilamand a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Elle a réalisé les biens livrables des communications en utilisant les outils et les accélérateurs. Dans le cadre des deux projets décrits ci-avant, Mme Lilamand a utilise la méthodologie interne de gestion du changement du client, qui est semblable et conforme avec les requis de la méthodologie décrite en réponse au présent appel d'offres. Mme Lilamand a de plus utilisé les éléments de la méthodologie ADKAR (principe directeur pour la GDC chez Bombardier Aéronautique), qui est une contribution à l'amélioration continue des outils et approches développés à l'interne.

Conseiller proposé : Catherine Lilamand	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	
Élaboré et mis en œuvre une (1) stratégie de communication impliquant une répartition géographique des ressources de l'organisation et/ou d'un réseau de partenaires impactés directement par les changements.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1 **Autre information pertinente** Mme Lilamand a élaboré et mis en œuvre une (1) stratégie de communication impliquant une importante répartition géographique des ressources de l'organisation et un réseau de dix (10) unités d'affaires partenaires impactées directement par les changements.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.5 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en communication

Conseiller proposé : Mme Ruth Fernandez **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :**

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :	☐ Intégration technologique	Années d'expérience :
☒ Communication	Années d'expérience : Dix-sept (17) ans	☒Gestion du changement	Années d'expérience : Dix-sept (17) ans
☒ Formation	Années d'expérience : Dix-sept (17) ans	☐ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en communication :

Mme Fernandez possède plus de vingt (20) années d'expérience dans la gestion du changement dont plus de dix (10) années à titre de « team lead ». Au cours de ces années, elle a participé à plusieurs projets de transformation comportant des implantations de SAP.

1. Integration des processus / School Boards of Nova Scotia

Ce projet a consisté à harmoniser huit (8) commissions scolaires en Nouvelle-Écosse en intégrant l'utilisation commune des mêmes processus et des outils pour les fonctions de back-office (RH, finances, achats, maintenance). Dans le cadre d'un contrat d'externalisation transformationnelle, la province de la Nouvelle-Écosse a engagé IBM pour fournir ses services au niveau de la prise en charge des travaux sur les systèmes et de soutien aux ressources internes. La portée du projet, comprenait : l'implantation de la solution SAP – Bulletin de paye mobile avec l'aide de l'application SAP Fiori. L'application SAP Fiori a permis l'extraction des données provenant du module de gestion des ressources humaines (SAP HCM) et la fonctionnalité de libre-service pour les employés et les gestionnaires (SAP ESS/MSS) afin de permettre à plus de 20 000 employés de consulter leur bulletin de paye à partir d'une application mobile compatible avec différents systèmes d'exploitation et appareils de communication. Ce projet est mené sur site au Centre d'innovation IBM à Bedford en Nouvelle-Écosse. Le projet comprenait l'ensemble des travaux en lien avec la gestion du changement.

À titre de «team lead» de la gestion du changement et communication, Mme Fernandez a géré l'ensemble des ressources et des activités liées à l'élaboration et la mise en place des outils de gestion du changement. Dans ce rôle, elle a élaboré une stratégie de gestion du changement qui intègre l'ensemble des éléments liés à la communication et qui tient compte des différents niveaux de préparation de chacun des conseils scolaires.

2. Implantation des services partagés / Bombardier Transport

Ce projet, chez Bombardier Transport, fabricant majeur de trains œuvrant à l'international, avait pour but l'implantation de fonctionnalités SAP dans FI, BCS, BW, et MM ainsi que la mise en œuvre d'un modèle de services partagés pour la finance. Les défis comprenaient une résistance accrue à l'initiative de changement en raison des activités de fusions récentes ainsi des questions culturelles que l'on retrouve sur un projet de type intégration globale mondiale.

À titre de «team lead» en communication SAP du projet responsable de toutes les communications remises aux parties prenantes, Mme Fernandez a pris la suite l'ancien chef des communications et était responsable de la production de la stratégie de communication. Mme Fernandez a augmenté la visibilité du projet dans l'organisation du client. Elle était responsable de l'encadrement des ressources de communication du client, ainsi que de plusieurs directeurs de projet et vice-présidents pour les sensibiliser à une communication efficace.

3. Déploiement SAP / Nortel Networks Corporation

Nortel Networks Corporation (ou Nortel) est une entreprise dont le siège social se trouve à Toronto au Canada, active dans le secteur des télécommunications. Avant l'année 2009, elle fournissait des matériels, des logiciels et des services pour les réseaux de télécommunications des opérateurs et les réseaux informatiques des entreprises dans plus de 150 pays. Le projet de déploiement SAP comprenait principalement

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

l'implantation du module SAP HR, avec une intégration progressive de l'ensemble de l'entreprise répartie au niveau mondial, dans pas moins de 60 pays.
À titre de « team lead » Communication, Mme Fernandez était responsable de toutes les communications délivrées aux parties prenantes. Ses responsabilités comprennent l'élaboration et l'exécution d'une stratégie de communication, l'encadrement des membres de l'équipe et les ressources client. Elle a également agi comme facilitateur dans les ateliers afin d'identifier les impacts sur les utilisateurs de SAP et les projets connexes. Ses responsabilités comprennent la conception du matériel, des ateliers ainsi que de la documentation des impacts.

4. Downstream One / Shell

Global SAP Program Retro fit et Gestionnaire de l'Amélioration de la Formation pour l'implantation SAP d'une compagnie pétrolière internationale (la plus grande implantation SAP au monde). Le programme de huit ans, dont la gestion s'effectue à Londres en Angleterre, a mené à la mise en place un système de production SAP global, avec une intégration pays par pays de la solution à un rythme moyen de cinq pays par année. Par conséquent, les utilisateurs affectés par les changements doivent régulièrement se réadapter, soit jusqu'à cinq fois par an.
À titre de team lead Formation/Communication, Mme Fernandez a rejoint l'équipe alors en difficulté de rétrofit afin d'élaborer une approche pour le déploiement de la communication et la formation d'adaptation. Son équipe était responsable de bâtir la stratégie de communication avec les intervenants et la conception d'un modèle facilement répétable pour le reste du programme. Ce modèle se devait d'être évolutif et souple pour pouvoir accommoder un nombre croissant de pays affectés annuellement. En février 2010 l'équipe de rétrofit a déployé la formation dans vingt pays et quatre centres de services partagés (20 000 utilisateurs).
L'équipe s'est également occupée de l'effort de gestion des changements et Mme Fernandez était responsable de la gestion des intervenants dans un environnement complexe s'étendant sur plusieurs lignes d'affaires, lieux géographiques, langues et les cultures différentes. En tant que membre de l'équipe de direction du programme de la Gestion du Changement et Communication, elle a participé à des exercices d'amélioration continue pour mettre à jour un modèle du programme qui serait facilement répétable. Ce modèle comprenait les leçons tirées des exercices, la mise en œuvre des améliorations et l'analyse des couts au niveau du programme et au niveau local.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en communication (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Ruth Fernandez						**Principal ☐**	**Relève ☒**		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Communication (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	2	☒	☐	13 M$	D : 04-2014 F : 11-2015	19	SAP HR, FICO, FM, PM	Projet : 75 a-p Communication : 6 a-p	Titre : **Intégration des processus / School Boards of Nova Scotia** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la stratégie de communication; • Analyse d'impacts; • Élaboration et mise en place des outils de communication : intranet, SharePoint, tournées, démos, etc.; • Communications internes et externes. • Participe à la conception et le déploiement mondial d'une formation comportementale destinée à améliorer le service à la clientèle • Élabore le référentiel de comportements cibles face au client par type de population pour diffusion aux 4000 employés • Conçoit les supports de formation (approche Mnemos©) • Élabore la stratégie de déploiement, incluant la stratégie de communication
2	11	☐	☐	30 M$	D : 03-2002 F : 08-2003	18	SAP : FI, BCS, BW, MM	Projet : 60 a-p Communication : 9 a-p	Titre : **Implantation des services partagés / Bombardier Transport** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la stratégie de communication; • Analyse d'impacts; • Élaboration et mise en place des outils de communication : intranet, SharePoint, tournées, démos, etc.; • Communications internes et externes. • Participe à la conception et le déploiement mondial d'une formation comportementale destinée à améliorer le service à la clientèle • Élabore le référentiel de comportements cibles face au client par type de population pour diffusion aux 4000 employés • Conçoit les supports de formation (approche Mnemos©)

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Ruth Fernandez						Principal ☐	Relève ☒		
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Communication (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Élabore la stratégie de déploiement, incluant la stratégie de communication
3	12	☐	☐	20 M$	D : 01-2000 F : 06-2001	18	SAP HR	Projet : 90 a-p Communication : 8 a-p	Titre : **Déploiement SAP / Nortel Networks Corporation** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la stratégie de communication; • Analyse d'impacts; • Élaboration et mise en place des outils de communication : intranet, SharePoint, tournées, démos, etc.; • Communications internes et externes. • Participe à la conception et le déploiement mondial d'une formation comportementale destinée à améliorer le service à la clientèle • Élabore le référentiel de comportements cibles face au client par type de population pour diffusion aux 4 000 employés • Conçoit les supports de formation (approche Mnemos©) • Élabore la stratégie de déploiement, incluant la stratégie de communication
4	6	☐	☐	6 000 M$	D : 01-2008 F : 01-2010	24	SAP HR, MM, FICO, SRM, PS	Projet : 6 000 a-p Communication : 600 a-p	Titre : **Downstream One / Schell Oil** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la stratégie de communication; • Analyse d'impacts; • Élaboration et mise en place des outils de communication : intranet, SharePoint, tournées, démos, etc.; • Communications internes et externes. • Participe à la conception et le déploiement mondial d'une formation comportementale destinée à améliorer le service à la clientèle • Élabore le référentiel de comportements cibles face au client par type de population pour diffusion aux 4 000 employés

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Ruth Fernandez						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Communication (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Conçoit les supports de formation (approche Mnemos©) • Élabore la stratégie de déploiement, incluant la stratégie de communication

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Ruth Fernandez			**Principal ☐**	**Relève ☒**	
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	School Boards of Nova Scotia	Vincent Robert	Project Manager	Vincent.m.robert@ca.ibm.com	613 762-7426 (T)
2	Bombardier Transport	Bernard Labrecque	Project Manager	Bernard.Labrecque @ca.ibm.com	Non disponible
3	Nortel Networks Corporation	Isabelle Tremblay	Training Consultant, RONA Change Office	tremblayi@videotron.ca	Non disponible
4	Shell Oil	Andi Britt	IBM Partner on the account	Andi.britt@uk.ibm.com	44-7710-069453 (T)

Conseiller proposé : Ruth Fernandez	**Principal ☐**	**Relève ☒**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseiller délégué, Stratégie et analytique – Experte conseil en gestion – Services d'affaires mondiaux / IBM Canada		

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.5 - Grille d'évaluation du « team lead » en communication

Conseiller proposé : **Principal** ☐ **Relève** ☒

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en communication »

Conseiller proposé : Ruth Fernandez	**Principal** ☐ **Relève** ☒
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en communication pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 et 4 **Autre information pertinente** Mme Fernandez a agi à titre de « team lead » d'une équipe en communication pendant une période de soixante-dix-neuf (79) mois dans quatre (4) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI, à savoir la suite SAP proposée. À noter que le mandat #4 est effectué dans le cadre de la plus grosse implantation SAP réalisée dans le monde, à ce jour.
Il a élaboré et/ou mis en œuvre au moins deux (2) stratégies de communication touchant des clientèles variées.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 et 4 **Autre information pertinente** Mme Fernandez a élaboré et mis en œuvre au quatre (4) stratégies de communication touchant des clientèles variées, soit au cours de chacun des quatre (4) mandats présentés ci-avant.
Il a réalisé au moins un (1) mandat à titre de conseiller en communication auprès de gestionnaires dans une structure hiérarchique similaire à celle de la Société (plusieurs niveaux, plusieurs vice-présidences).	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 et 4 **Autre information pertinente** Mme Fernandez a réalisé quatre(4) mandat à titre de conseiller en communication auprès de gestionnaires dans une structure hiérarchique similaire à celle de la Société (plusieurs niveaux, plusieurs vice-présidences). De plus dans les mandats #2, 3 et 4, la structure hiérarchique était multiple, puisque les entreprises étaient des multinationales qui intégraient dans un système de gestion globale des entités aux profils distincts (filiale, compagnies fusionnées, etc.)

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Ruth Fernandez	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables des communications en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2 et 4 **Autre information pertinente** Dans chacun des mandats présentés ci-avant, Mme Fernandez a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Elle a réalisé les biens livrables de la gestion du changement en utilisant les outils et les accélérateurs. Elle a de plus apporté les éléments de la Méthodologie d'IBM « Better Change » pris en compte dans la méthodologie décrite par l'alliance en réponse au présent appel d'offres.

Conseiller proposé : Ruth Fernandez	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	
Élaboré et mis en œuvre une (1) stratégie de communication impliquant une répartition géographique des ressources de l'organisation et/ou d'un réseau de partenaires impactés directement par les changements.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 2, 3 et 4 **Autre information pertinente** Mme Fernandez a élaboré et mis en œuvre trois (3) stratégies de communication impliquant une répartition géographique des ressources de l'organisation et/ou d'un réseau de partenaires impactés directement par les changements.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.17.4 Bassin d'expertise (10 %)

En fonction de l'organigramme (structure d'équipe) déposé pour le volet des communications, l'alliance doit démontrer qu'elle dispose d'un nombre suffisant de conseillers pour combler l'ensemble des postes requis.

Afin de conforter la Société à cet égard et de fournir cette démonstration, l'alliance doit compléter la **Grille SP.5 - Bassin d'expertise en communication.**

Elle doit également expliquer les mécanismes mis en place pour assurer cette couverture (maximum 1/2 page).

Grille SP.5 - Bassin d'expertise en communication

N[bre] de conseillers en communication	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total					
Alliance					
Sous-contractants					
Aptes à travailler à Québec en français					
Alliance					
Sous-contractants					

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Réponse de l'alliance

Un bassin de ressources mondial, canadien et francophone, enrichi par un réseau de partenaires

Nous avons déjà précisé à la section 2.14.4 l'ampleur et la profondeur du bassin de ressources sur lequel s'appuie l'alliance LGS/IBM-SAP pour présenter son offre. Ce bassin trouve son origine tant à l'international qu'au niveau canadien et plus spécialement au Québec, ou encore dans le monde de la francophonie. Il s'élargit du réseau de partenaires avec lesquels l'alliance a choisi de faire affaires.

Plus spécifiquement, s'agissant du volet de communication, **l'alliance LGS/IBM - SAP a choisi de s'associer et d'intégrer à ses équipes un des grands leaders du domaine, Ernst & Young (EY)**, pour venir compléter son bassin de ressources. Avec les équipes d'EY expertes en communication sous toutes ses formes, et disposant d'une riche expérience dans de grands programmes de transformation, en particulier au Québec, **le bassin de ressources sur lequel l'alliance peut compter est de près de 1 700 personnes dans le monde, dont 150 aptes à œuvrer à Québec**, pour le déploiement de la solution. Les outils et accélérateurs qu'ils apportent viennent compléter très adéquatement la méthodologie d'implantation déployée par l'alliance.

Un mécanisme bien rodé

Pour le volet Communications, nous reprenons le mécanisme de recours au bassin de ressources de l'alliance décrit à la section 2.14.4, qui repose sur **un plan d'assignation** mis en place dès le départ, une **gestion par anticipation** pour grossir les rangs des spécialistes appelés sur les étapes successives, et **la croissance et formation** de ressources à potentiel, au travers du programme *« Consulting by Degrees »*.

Puisque le nombre de ressources de l'alliance appelées à intervenir dans le cadre du programme de transformation est estimé à cinq (5) personnes, il importe que l'alliance fasse bénéficier la Société des meilleurs spécialistes au moment opportun. Ainsi, il se peut que selon les étapes et livraisons, les analystes en communication de l'alliance changent. Ces changements de ressources ont d'abord pour objectif de communiquer plus adéquatement les changements requis selon les étapes considérées, et donc de viser en premier lieu le bénéfice du programme. C'est là tout l'intérêt de disposer d'un riche bassin, pour privilégier l'efficience des communications en s'appuyant sur les meilleures expertises requises à un moment donné.

Le tableau suivant présente le nombre d'employés recensés dans le système de ressources humaines de l'Alliance et de ceux de nos partenaires selon le bassin d'expertise en communication :

Grille SP.5 - Bassin d'expertise en communication

Nbre de conseillers en intégration fonctionnelle	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	720	390	570	1 680	5
Alliance	120	40	20	180	2
Sous-contractants	600	350	550	1 500	3
Aptes à travailler à Québec en français	65	40	45	150	5
Alliance	15	10	5	30	2
Sous-contractants	50	30	40	120	3

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.17.5 Information additionnelle de l'alliance

Aucune information additionnelle.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.18 GRILLE SP.6 – SERVICES PROFESSIONNELS DE FORMATION

2.18.1 Approche préconisée (15 %)

Sur un maximum de dix (10) pages, l'alliance doit présenter la démarche de réalisation et l'organisation du projet qu'elle entend mettre en œuvre en matière de gestion et d'administration de la formation.

En fonction des besoins énoncés à la section **2.10.15 Service de formation**, les éléments suivants seront considérés :

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

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

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

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

e. Quelle est l'approche retenue afin d'impliquer les ressources internes dans la réalisation des activités de formation (de l'analyse des besoins à la diffusion).

f. Quels sont les moyens utilisés afin d'assurer l'utilisation des aides à la tâche comme ressources pédagogiques.

g. Quels moyens sont utilisés afin d'évaluer la formation, selon les cinq niveaux identifiés.

h. Quels moyens sont utilisés afin d'assurer le maintien en récurrence et l'évolution des parcours de formation.

i. Quels sont les rôles et responsabilités, ainsi que le nombre de ressources prévues pour l'équipe, tant au niveau des ressources de l'alliance que pour les ressources internes de la Société, notamment concernant les rôles de technopédagogue, d'intégrateur multimédia et de responsable de la logistique de formation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Réponse de l'alliance

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

La Société s'apprête à vivre un important changement qui apportera en plus d'un nouveau système, des nouveaux processus et des ajustements aux façons de faire pour l'ensemble de clientèles touchées, tant à l'interne qu'à l'externe. Il est donc essentiel de mettre en œuvre les moyens adéquats pour s'assurer de soutenir les employés et mandataires dans cette transformation. Un élément clé de gestion du changement est la formation qui touche toutes les clientèles : la clientèle affaires (processus pour les employés et les mandataires et partenaires), les employés des technologies de l'information et les gestionnaires. L'approche de formation est adaptée spécifiquement pour les particularités de chacune des clientèles afin de répondre à leurs besoins; elle utilise les moyens les mieux adaptés pour assurer le meilleur équilibre possible entre la montée en compétences des ressources et le maintien des services de la Société auprès de ses clients et partenaires d'affaires.

Avant de débuter la conception des formations, il est donc essentiel de bien connaître l'écart entre la situation actuelle et la situation future. Pour ce faire, une étroite collaboration avec l'équipe de gestion du changement permet de bien cerner les impacts pour chacune des clientèles touchées et mesurer l'ampleur du changement. L'inventaire des changements spécifiques pour chacune des populations permet de dresser un bilan des écarts par population touchée.

Cette analyse sert de base pour développer pour chaque livraison un plan de formation optimal adapté à chacune des clientèles touchées; elle permet aussi d'estimer les efforts requis et de déterminer quel est le meilleur type de formation en fonction des spécificités de la clientèle et de l'ampleur du changement à venir.

Éléments de contexte

Nous comprenons bien que la formation doit être donnée tout en tenant compte d'éléments particuliers de contexte, notamment :

- **Mouvement de personnel**
  Pour les clientèles où on trouve un taux de roulement élevé (ex. : centres d'appel), il est important de préparer des formations qui vivront au-delà de la mise en œuvre du programme, l'objectif étant d'intégrer rapidement et régulièrement des nouveaux employés. Notre approche vise à mettre en place des trousses de formation réutilisables et concises dont le contenu est très ciblé sur la tâche à accomplir. Les formations pour cette clientèle sont donc diffusées par une combinaison d'aides à la tâche et de formations avec un agent multiplicateur. Par la suite, les formations en lien avec les enrichissements de tâches sont suivies en mode plus classique (en classe ou classe virtuelle qui peuvent être répétées régulièrement selon les besoins).
- **Ententes avec les mandataires et partenaires**
  Pour les partenaires pouvant difficilement être contraints par un calendrier de formation commun, nous favorisons la formation via des capsules afin de leur apporter l'autonomie nécessaire tout en s'assurant, grâce à un répertoire centralisé de formations, de toujours avoir les dernières versions disponibles.
- **Dispersion géographique**
  Compte-tenu de l'importante couverture géographique des services fournis par la Société et de la dispersion de ses ressources, il est important de minimiser les déplacements pour contrôler les coûts du programme. Notre approche fait une place importante aux formations virtuelles pour les agents multiplicateurs qui combinent la souplesse logistique des formations Web avec l'interactivité apportée par un instructeur.
- **Autres (manque de disponibilité, cursus longs, sous-effectifs)**
  Ces contraintes, déjà identifiées par la VPSARR dans certains de ses services, seront prises en compte au cas par cas lors de l'élaboration des plans détaillés de formation afin de garantir la meilleure courbe d'apprentissage pour les collaborateurs concernés et de maintenir les niveaux de services de la Société vis-à-vis de ses partenaires d'affaires.

Types de clientèles à former

Plusieurs types de formation sont disponibles en fonction des besoins, des spécificités des équipes touchées et de l'ampleur du changement. Voici notre approche pour tenir compte des besoins spécifiques des clientèles :

Clientèle affaires (processus pour les employés et les mandataires et partenaires) :

L'objectif du programme de formation des utilisateurs est de développer chez eux les compétences et l'autonomie nécessaires pour la réalisation de leurs tâches quotidiennes de manière efficace, selon leurs différents rôles dans la Société. Notre approche de formation comprend le parcours de formation et le mode de diffusion sélectionné pour chacune des livraisons et ses clientèles (i.e. certaines clientèles seront très touchées dans certaines livraisons et peu dans d'autres).

Le parcours doit être uniforme et standardisé, et doit contenir une progression logique en fonction des tâches de l'apprenant. Le mode de diffusion, quant à lui, est choisi en fonction des paramètres suivants :

- Le type de clientèle à former (personnel de la Société, commerçants automobiles, etc.);
- Le fait que les processus concernent la mission de la Société (par opposition aux processus en support à la mission);
- La complexité des processus;
- Le profil de l'apprenant (formateur, agent multiplicateur ou autre);
- La fréquence de la tâche à accomplir (réutilisation du contenu);
- Le nombre d'utilisateurs touchés;
- Le maintien du niveau de service, peu importe la situation géographique.

Pour chaque livraison, nous consignons ces informations dans une matrice qui met en relation les types de

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

clientèles à former et les éléments de contexte et paramètres cités précédemment. À partir de la matrice, nous déterminons le mode de diffusion optimal pour chaque clientèle et nous bâtissons ensuite un plan détaillé de formation, qui est évidemment synchronisé sur le plan de livraison.

Employés TI :

Ces ressources sont impliquées directement dans le programme, soit directement dans la mise en œuvre de la solution, soit dans son intégration avec les applications existantes de la Société. Ainsi, leur parcours de formation repose sur une formation technique initiale sur la solution SAP suivi d'un entraînement à la tâche auprès des conseillers de l'alliance afin de monter progressivement en compétences sur tous les aspects de la solution technologique. Ce sont les premières ressources touchées; leur formation est donc une composante critique de la stratégie globale de formation et est enracinée dans toutes les phases de notre méthodologie et à travers les flux de travail. Le plan de formation des ressources du programme apporte des connaissances pratiques à propos du système et outille les ressources clés avec des compétences spécialisées pour qu'ils puissent les appliquer dès les ateliers de travail. La formation des ressources du programme comprend les deux grandes catégories suivantes :

- **Les processus et la technologie SAP** : Dans un premier temps, les ressources du programme doivent recevoir une formation intensive pour comprendre les rouages de base des systèmes SAP. Nous formons l'équipe de projet à partir des Bootcamps LGS/IBM-SAP. Ces cours offrent une intégration du contenu via un apprentissage pratique et donnent aux participants l'opportunité de le mettre en pratique dans un environnement dynamique. Les ressources acquièrent donc rapidement les compétences nécessaires pour prendre des décisions éclairées pour la mise en œuvre du nouveau système.
- **La méthodologie du projet et les outils** : L'orientation de projet est d'effectuer un transfert de connaissances soutenu en ce qui a trait aux rôles, aux responsabilités, à la méthodologie et aux attentes selon les différentes phases. Pendant les ateliers de travail un transfert de connaissance spécifique a lieu en fonction des livrables préétablis et des outils utilisés.

Gestionnaires et hauts dirigeants :

Notre approche pour la formation des gestionnaires vise à leur donner toute l'information pertinente sur la façon dont le PGI va influencer la conduite des affaires et aussi sur tous les nouveaux outils d'intelligence d'affaire qui sont amenés par la solution PGI. Cette information leur est transmise dans des ateliers de type Bootcamps spécifiques pour les gestionnaires et hauts dirigeants. Les ateliers ont lieu en personne et, avec l'accord de la Société, sont enregistrés pour être réutilisés au besoin.

L'adhésion des gestionnaires étant cruciale pour le succès du programme, l'alliance s'engage à mettre le temps et les efforts nécessaires afin qu'ils comprennent parfaitement l'information qui leur est transmise.

b. Approche et moyens retenus afin d'élaborer les différentes stratégies de formation des clientèles ciblées et d'assurer la cohérence avec la stratégie de mise en œuvre.

Stratégie générale de formation

Notre stratégie de formation vise à permettre aux utilisateurs finaux d'acquérir les compétences et les connaissances dont ils ont besoin pour maîtriser les nouveaux processus, la transformation culturelle et le système SAP. Le programme de formation se concentre sur les facteurs critiques de succès que voici :

- **Pour chaque livraison, diffusion de séances de formation juste à temps** : Les séances de formation essentielles à l'entreprise sont offertes à une date la plus rapprochée possible de la mise en production (pour que les contenus soient « frais » dans l'esprit des apprenants) tout en prévoyant un délai suffisant pour que les agents multiplicateurs aient eux-mêmes le temps d'aller donner les formations dans les grands centres et en région. Les formations sont complétées par des documents d'aide à la tâche facilement accessibles, faciles à comprendre et mis à la disposition des utilisateurs là où ils sont requis, sur les lieux de travail.
- **Formation de tous les utilisateurs finaux avant la mise en service et cueillette de leur rétroaction** : Tous les utilisateurs finaux ont besoin de suivre une formation sur les modalités d'exécution des nouveaux processus d'affaires et les activités liées à l'utilisation de SAP dans l'exercice de leurs fonctions. Au fur et à mesure de l'avancement du processus de conception du programme de formation, nous pourrons perfectionner la stratégie de réalisation des activités de formation en procédant par vagues de déploiement, en faisant en sorte que celles qui sont le plus essentielles à l'entreprise soient au cœur des séances de formation en classe préalables à la mise en œuvre du système. Les premières vagues de déploiement sont axées sur la sensibilisation aux rôles et sur le contenu faisant un survol du système SAP, tandis que les phases subséquentes sont orientées vers la production de rapports, le signalement des anomalies et les autres compétences avancées.
- **Élaboration du calendrier et début des formations dès la phase de Conception** : Quelques jours après l'exécution des tests des fonctionnalités « vanille » de chaque regroupement fonctionnel, le calendrier des activités de formation pour ces fonctionnalités est finalisé. Un tel calendrier est établi pour tous les groupes. Aussi, puisque la majorité des fonctionnalités « vanille » sont adoptées dans la phase de Conception, la diffusion de la formation sur ces fonctionnalités commence immédiatement.
- **Diffusion de la formation en deux vagues successives** : Pour chacune des livraisons, nous procédons à la formation en deux vagues successives : une première dite « formation des préalables » qui vise à sensibiliser les apprenants sur les changements à haut niveau. La deuxième vague de formation permet de former sur les aspects plus opérationnels. Voici une description plus détaillée de chacune des vagues :
  - Première vague – Formation préalable à la formation en classe : Activités de formation axées sur le contenu de sensibilisation, de présentation générale et d'orientation, s'agissant habituellement d'activités en ligne constituant le fondement préalable à la formation en classe.
  - Deuxième vague – Formation préalable à la mise en production : Il s'agit d'une combinaison d'activités de formation en ligne, d'activités de formation en classe et de séances d'encadrement axées sur les processus, opérations, notions et rôles essentiels à l'entreprise. Typiquement, les activités de cette deuxième vague sont destinées à être suivies au cours des quatre à six

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

semaines précédant la mise en production mais le calendrier est ajusté selon la réalité particulière de chaque livraison.

Le calendrier de formation sur la mise en œuvre SAP, qui est finalisé de concert avec la Société au cours de la phase Conception de chaque livraison, prend en compte le contenu définitif des formations en ligne et des cours en classe, puis le séquençage optimal du déploiement de la formation. La durée de chaque cours, correspondant à chaque fonction, est indiquée dans le programme de formation.

Tant la formation initiale que la formation continue sont des éléments essentiels pour maintenir les compétences au sein de la Société. Outre les formations formelles, le transfert des connaissances en continu envers les formateurs et les agents multiplicateurs permet d'assurer la pérennité de la formation pour tous les champs de formation et d'être prêts à accueillir de nouvelles ressources lors des différents mouvements de personnel. Le programme de transfert des connaissances est harmonisé entre la Société et l'alliance pour promouvoir et développer l'autonomie des ressources de la Société en regard de ses nouveaux processus, de ses solutions techniques et de ses rôles et responsabilités tout au long du projet. Cette approche permettra à la Société d'opérer et de gérer ses opérations sans avoir recours à l'alliance ou à d'autres fournisseurs externes au terme du présent chantier.

D'un point de vue macroscopique, il est pratique de visualiser les différents paliers de la formation, qui suivent un ordre chronologique : les deux premiers paliers précèdent la mise en production et les deux derniers ont lieu peu de temps après :

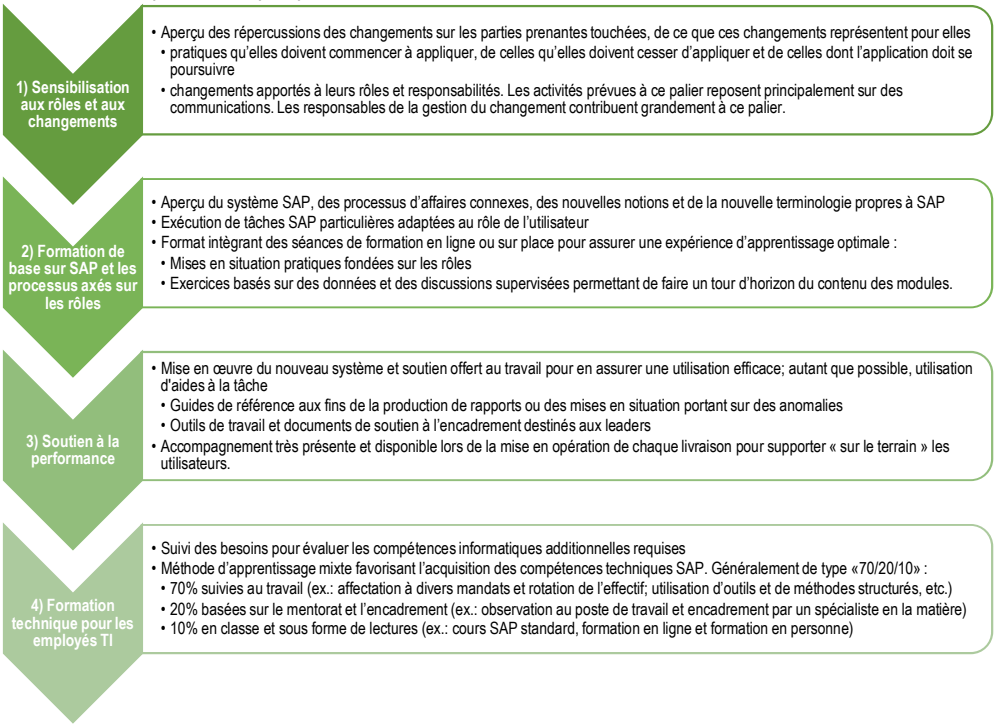
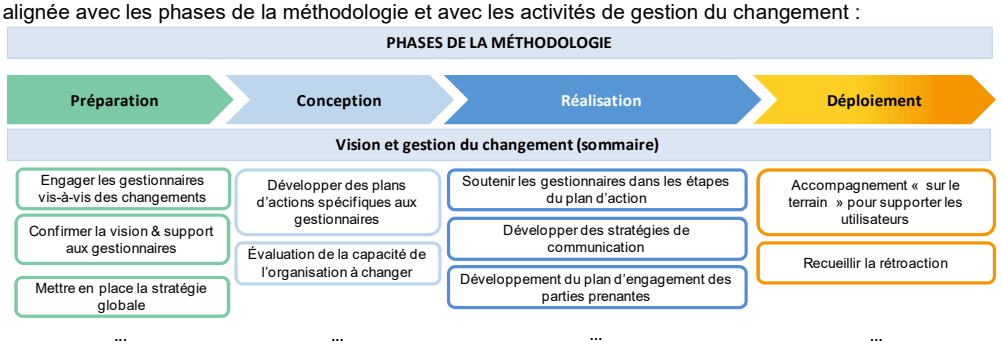


Figure 2.18.1.1 - Paliers de formation

Cohérence de la stratégie de formation avec la stratégie de mise en œuvre

Tel que mentionné précédemment, les parcours de formation et les modes de diffusion sont ajustés selon les types de clientèles à former et selon des éléments particuliers de contexte. De plus, conformément à la méthodologie IBM Ascend, notre approche générale de formation pour chaque livraison est toujours alignée avec les phases de la méthodologie et avec les activités de gestion du changement :



©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

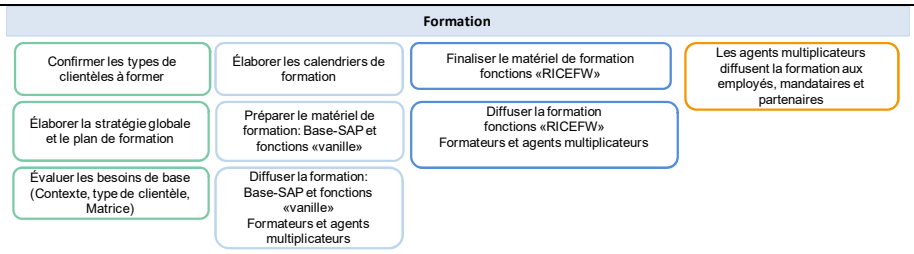
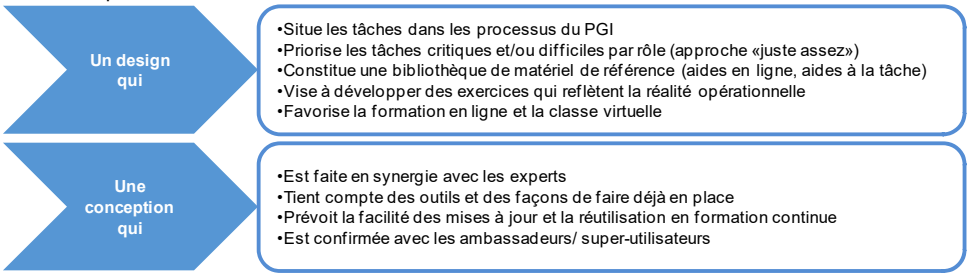


Figure 2.18.1.2 - Stratégie globale de formation

- **Phase Préparation :** Évaluation des besoins de formation et des capacités de base, confirmation des types de clientèles à former, et élaboration de la stratégie de formation globale et du plan de prestation de la formation. Construction de la matrice mentionnée en **a)** afin de choisir les modes de diffusion optimaux. L'évaluation permet d'aligner l'ensemble des activités de formation et d'évaluer les ressources requises tant pour la conception que la diffusion de la formation en tenant compte des différents rôles et les compétences spécifiques pour chacun des rôles.
- **Phase Conception :** Développement des curriculums, plans de cours et calendriers de formation pour l'ensemble des clientèles à former. Conception du matériel de formation et diffusion de la formation pour les fonctionnalités « vanille ».
- **Phase Réalisation :** Finalisation du matériel et diffusion de la formation pour les fonctionnalités qui ont dû être ajustées ou ajoutées (fonctionnalités « non-vanille » nécessitant un ou plusieurs RICEFW). Conception du matériel et des exercices de formation en ligne / en classe, des outils de travail, des guides d'utilisation et des autres types de documents de soutien à la tâche. Mise en place et mise à l'essai de l'environnement de formation. La conception a lieu en même temps que la phase de test et se fait de concert avec les équipes multidisciplinaires qui ont une fine connaissance de la solution du programme. Des principes directeurs tels que ceux illustrés ci-dessous servent de base à l'approche de conception :



-

Figure 2.18.1.3 - Principes directeurs de conception de la formation

- **Phase Déploiement :** Diffusion de la formation par les agents multiplicateurs : Les agents multiplicateurs se déplacent dans les différentes zones géographiques; ils sont constamment soutenus par les ressources de l'alliance et par les spécialistes en formation de la Société qui sont au siège social.

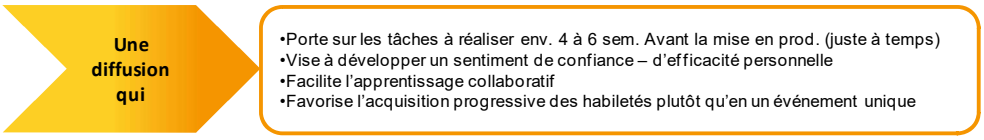


Figure 2.18.1.4 - Principes directeurs de diffusion de la formation

Après la mise en service du système, des formations complémentaires font suite aux évaluations des séances de formation, combinées avec la rétroaction des formateurs sur les composantes de la livraison.



Figure 2.18.1.5 - Cycle d'appropriation

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

c. Stratégies utilisées afin d'assurer la continuité des opérations et le maintien des objectifs de services

Une transformation de l'envergure proposée ne peut se faire sans créer des perturbations au sein des activités opérationnelles courantes. Nous vous proposons différentes mesures qui permettent de diminuer l'impact sur la continuité des opérations durant la période de la formation et de déploiement. Lors de la phase préparation du programme, une stratégie plus précise sera proposée.

Mesure proposée	Résultats
Stratégie de formation	Une stratégie de formation centrée sur le « juste assez, juste à temps ». Nous proposons une approche qui concentre la formation sur les activités courantes (80% du temps) et assez compliquées plutôt que sur l'ensemble des activités et transactions. Cette approche permet de diminuer le temps requis en formation. Les aides à la tâche sont disponibles pour les tâches exceptionnelles qui sont apprises au besoin seulement.
Formation par module	Avec des classes virtuelles ou des auto-formations web, il est possible de proposer des blocs de formation de plus courte durée qui peuvent être faits lors des périodes d'achalandage plus faibles.
Formation en classe en plus petit groupes	Nous proposons des formations en classe et virtuelles avec des groupes assez restreints (12 personnes) afin d'éviter de retirer trop de gens à la fois des activités courantes.
Saisonnalité des déploiements	L'approche de livraison tient compte de la saisonnalité des déploiements et permet ainsi d'éviter les périodes de haute activité (par exemple, fin de trimestre pour les finances). Cette stratégie minimise les perturbations dans les activités courantes.
Utilisation des supers-utilisateurs	En complément à l'équipe de formation, nous utiliserons les supers utilisateurs de la gestion du changement provenant du réseau d'agent de changement pour assurer la présence de ressources de première ligne disponible dès le jour J du déploiement pour rapidement répondre aux questions des utilisateurs et s'assurer d'éviter les situations d'engorgement.
Accompagnement des utilisateurs	Nous proposons également d'effectuer un accompagnement soutenu et disponible dès la mise en opération de chaque livraison pour supporter directement « sur le terrain » les utilisateurs.

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

Lors de la phase de préparation, en plus de déterminer les besoins de formation, une analyse est faite pour comprendre les meilleurs moyens d'exécuter le plan de formation, tout en optimisant les ressources disponibles et les budgets. L'alliance propose à la Société de mettre en œuvre 2 outils complémentaires, WorkForce Performance Builder et SuccessFactors, pour augmenter la flexibilité dans les types de formations disponibles, accélérer la conception, simplifier le suivi administratif et logistique des formations et assurer un suivi des apprentissages et compétences de l'ensemble des clientèles.

- **Conception de la formation : SAP Workforce Performance Builder** capture et organise les intrants du matériel de formation (transactions SAP) et permet de les réutiliser de façon modulaire; la préparation finale du matériel de formation est donc grandement accélérée et standardisée. Le matériel généré par SAP Workforce Performance Builder (WPB) peut être bonifié avec du texte additionnel ou avec des informations spécifiques de contexte. Le cycle de vie de l'information dans SAP Workforce Performance Builder peut être résumé dans les 5 étapes suivantes :
  - Création : Le matériel est créé et enregistré de façon centralisée;
  - Partage : Le matériel est partagé et mis à la disposition de tous les utilisateurs;
  - Analyse : Des données sont compilées sur l'accès au contenu, sur le progrès des apprenants et sur les zones à améliorer;
  - Amélioration : Les responsables ajustent les contenus moins bien compris; ils peuvent notamment ajouter des instructions et exemples qui viennent directement du terrain;
  - Mise à jour et traductions : un réenregistrement est fait avec les mises à jour et les traductions sont effectuées automatiquement (dans les installations multi-langues).

SAP Workforce Performance Builder simplifie grandement la tâche des responsables de la formation et de la gestion du changement en enregistrant les étapes nécessaires à la maîtrise d'un processus ou d'une application. L'outil d'enregistrement ne requiert pratiquement pas de connaissances techniques et peut s'apprendre en quelques minutes seulement. Un des avantages de taille d'utiliser SAP Workforce Performance Builder réside dans le fait que la source des informations est unique, centralisée et toujours à jour; le déploiement du contenu est rapide et flexible et permet de diffuser les mises à jour en temps quasi réel. De plus, l'utilisation de SAP Workforce Performance Builder permet de diminuer substantiellement :

- Le temps passé par les ressources dans des salles de classes pour de la formation;
- Le temps requis pour que les nouveautés soient connues et acceptées de tous;
- Le temps passé par le support de 1er niveau à répondre à des questions standard;
- Le temps passé à la création de la documentation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Les coûts de la formation sont donc grandement réduits et les utilisateurs ont accès au matériel en tout temps.

- **Diffusion de la formation : SAP SuccessFactors** permet de gérer un catalogue de formation, de concevoir des parcours de formations par rôle et de diffuser directement des auto-formations Web.
- **Logistique de la formation : SAP SuccessFactors** permet de gérer les inscriptions des participants et de collecter la participation et les évaluations aux auto-formations.
- **Suivi des apprentissages et des compétences : SAP SuccessFactors** intègre également le référentiel de compétences de la Société pour mieux analyser les besoins de formation.

L'implantation de ces solutions se fera rapidement dans le programme de transformation de la Société pour bénéficier des avantages suivants :

- **Type de formation disponible :** L'outil permet d'héberger des formations en ligne et de les distribuer rapidement sur les ordinateurs de l'ensemble des ressources de la Société.
- **Accélération de la conception :** Création rapide de formation notamment grâce à la possibilité de créer des simulations et de mettre de l'aide contextuelle (type aide à la tâche) directement dans le système disponible aux employés alors même qu'il effectue une transaction.
- **Simplification de l'administration des formations :** L'apprenant peut avoir directement accès à l'outil pour s'inscrire, suivre son cheminement et mesurer ses progrès. De plus, les administrateurs ont tous les éléments pour faire des suivis précis de l'avancement des efforts de formation et du suivi des curriculums par exemple.
- **Disponibilité des formations :** Les formations Web sont disponibles en ligne en tout temps, permettant aux apprenants d'y aller à leur rythme et selon leurs besoins.

Les équipes RH, les concepteurs et les formateurs seront tous formés afin d'optimiser l'utilisation de l'outil et ainsi s'assurer d'une approche de formation plus agile et simple.

e. Approche retenue afin d'impliquer les ressources internes dans la réalisation des activités de formation (de l'analyse des besoins à la diffusion)

La Société possède déjà un processus bien établi pour gérer la formation et le développement des compétences; les conseillers et formateurs de la Société connaissent donc très bien ce processus et nous comptons nous appuyer sur cette expertise dans le déroulement des activités de formation.

Nous comprenons que l'alliance est responsable de l'ensemble des activités administratives et logistiques de la formation et que la Société privilégie le recours à ses ressources internes pour la diffusion des formations. Dans notre approche concernant les activités de formation, nous incluons les ressources de la Société au quotidien car plus leur exposition aux nouvelles façons de faire est forte, plus leur apprentissage est rapide. Évidemment, nous comprenons que la Société dispose d'un nombre limité de ressources pour la formation et que nous devrons respecter à la fois la disponibilité de ces ressources et les impératifs des échéanciers de livraison.

Analyse des besoins :

- Lors de l'analyse des besoins, les administrateurs et les concepteurs de formation de l'alliance travaillent au quotidien avec les conseillers en formation de la Société et avec les équipes affaires afin de bâtir le plan de formation pour la livraison en cours. Le leader de la formation au sein de la Société est consulté sur une base régulière et approuve le plan de formation.

Conception du matériel de formation :

- Tel que mentionné précédemment, la conception du matériel de formation commence dès la phase « Conception » de la méthodologie IBM Ascend. Dès la fin des premiers tests fonctionnels, les concepteurs de formation et autres spécialistes de l'alliance (rédacteurs techniques et spécialistes en multimédia) commencent à produire le matériel de formation des fonctionnalités « vanille » avec la contribution des conseillers techniques spécialisés de la Société, notamment pour la préparation des cas et des aides à la tâche dans l'environnement de formation.
- La préparation du matériel de formation se poursuit pendant la phase « Réalisation » de la méthodologie, toujours avec la contribution des conseillers techniques spécialisés de la Société.
- De façon générale, nous visons à inclure de façon continue les conseillers techniques spécialisés et les conseillers en formation de la Société dans la préparation du matériel de formation; cette façon de faire a un double avantage : d'une part, elle consolide d'emblée l'acquisition des connaissances, d'autre part, leur connaissance de l'environnement de formation et des cas d'utilisation qui s'y trouvent facilite grandement la réutilisation des contenus.

Diffusion de la formation :

- Les agents multiplicateurs de la Société sont responsables de diffuser les formations et les ressources de l'alliance sont en support continu, par exemple pour répondre aux questions des agents ou pour ajuster un élément dans le matériel. Au besoin et à la demande de la Société, les ressources de l'alliance pourront diffuser des formations.

f. Moyens utilisés afin d'assurer l'utilisation des aides à la tâche comme ressources pédagogiques.

Dans ses orientations, la Société a énoncé clairement sa volonté d'utiliser l'aide à la tâche comme composante à part entière de la stratégie de formation. Nous adhérons pleinement à cette orientation car les aides à la tâche sont des outils de référence particulièrement efficaces et aussi très ciblés. Dans le cadre de la production de matériel de formation réutilisable, la capture des différentes manipulations dans le système permet de créer des aides à la tâche qui peuvent s'utiliser seuls ou en complément du matériel de formation plus classique. Les aides à la tâche peuvent prendre plusieurs formes :

- Guide d'utilisation;
- Charte de processus;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Fiche technique;
- Fiche de contrôle;
- Etc.

Les aides à la tâche sont des outils qui visent l'efficacité et la simplicité lors de l'exécution d'une tâche spécifique; ils doivent être facilement accessibles et doivent illustrer quand et comment exécuter une tâche sans devoir se fier à sa mémoire.

Les aides à la tâche sont particulièrement indiqués dans les situations suivantes :

- La tâche contient un nombre élevé d'étapes;
- Les changements à la tâche sont fréquents (l'aspect concis de l'aide à la tâche le rend facile à modifier);
- La tâche est relativement simple et il y a un important roulement de personnel.

Basé sur ces critères et conformément aux orientations de la Société, nous nous assurerons, lors de l'élaboration du matériel de formation, de consigner un maximum d'éléments de formation dans des outils d'aide à la tâche.

g. Moyens utilisés afin d'évaluer la formation, selon les cinq niveaux identifiés

Pendant toute la durée du programme de transformation organisationnelle de la Société, l'alliance utilisera un ensemble de méthodes pour évaluer l'efficacité de la formation. Ces évaluations nous en donneront une lecture objective et permettront d'améliorer le processus de formation à chaque nouvelle livraison (matériel, structure et diffusion). Afin que l'exercice d'évaluation soit bien accepté par les apprenants, il est important de bien communiquer quels en sont les objectifs : il s'agit d'évaluer l'acquisition des connaissances et non les individus.

Pour le programme de transformation organisationnelle de la Société, l'alliance utilisera un des modèles les plus connus pour l'évaluation des formations : le modèle de Kirkpatrick. Il est basé sur l'évaluation de cinq (5) niveaux dans la formation :

- **Niveau 1 – Satisfaction/Réactions** : Comment ont réagi les apprenants formés à l'issue de la formation? L'ont-ils apprécié et en sont-ils satisfaits?
- **Niveau 2 – Apprentissages** : Qu'ont appris les apprenants à l'issu de la formation? Quelles connaissances, habiletés et/ou attitudes ont été acquises et les objectifs pédagogiques ont-ils été atteints?
- **Niveau 3 – Transfert de connaissances/Comportements** : Est-ce que les formés utilisent ce qu'ils ont appris à leur poste de travail? Quels comportements professionnels nouveaux ont été mis en place?
- **Niveau 4 – Résultats/ Impacts sur la performance organisationnelle** : Quel est l'impact de la formation sur les résultats de l'entreprise? Ex : diminution du taux d'absentéisme, des accidents de travail, augmentation du chiffre d'affaires, de la productivité, de la satisfaction clientèle, etc.
- **Niveau 5 – Retour sur l'investissement** : Les bénéfices et/ou économies réalisés sont-ils supérieurs au coût total de la formation?

Il est ainsi possible d'évaluer la formation selon ces cinq (5) niveaux, même si toutes les formations ne sont pas évaluables jusqu'au niveau le plus élevé soit le niveau 5, parce que, par exemple, elles ne visent que la transmission de savoirs et leur utilisation en situation de travail.

Les niveaux seront évalués de la façon suivante :

Niveau 1 : Satisfaction/Réactions

Le niveau 1 consiste à mesurer la satisfaction des apprenants et elle se fait immédiatement à la fin d'une formation par le biais d'un formulaire rempli par chacun des apprenants. Les éléments suivants font partie de l'évaluation :

- Évaluation quantitative des réactions;
- Paramètres de la formation (heure, endroit, etc.);
- Permettre les commentaires et suggestions des apprenants;
- La mesure est immédiate;
- Déterminer si des actions correctives doivent être prises.

But principal	Outils	Mesure	Applicabilité
Réaction initiale des participants	• Questionnaires • Sondages en ligne	• Satisfaction générale	Toutes les formations

Niveau 2 : Apprentissages

Le niveau 2 vise à mesurer l'amélioration des connaissances et des habiletés/ attitudes suite à la formation. Les éléments suivants font partie de l'évaluation :

- Évaluation des connaissances et des aptitudes par le biais d'un quiz/ mini test;
- La réponse est immédiate;
- Déterminer si des actions correctives doivent être prises (par exemple, des exercices supplémentaires ou intégrer la collaboration d'un super utilisateur).

But principal	Outils	Mesure	Applicabilité
Démonstration que les apprenants ont acquis les connaissances immédiatement suite à la formation	• Exercices • Cas d'utilisation • Quiz	• Atteinte des objectifs pédagogiques	Formations sur les fonctions transactionnelles

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Niveau 3 : Transfert de connaissances/ Comportements

Le niveau 3 vise à déterminer si les connaissances sont maintenues et si les comportements ont changé pour les apprenants lorsqu'ils retournent à leur poste de travail; par exemple, savent-ils maintenant quoi faire et comment le faire? Et le font-ils volontiers? Les éléments suivants font partie de l'évaluation :

- Donner assez de temps pour pouvoir constater les changements de comportements;
- Mesure des transactions (vitesse, exactitude).

But principal	Outils	Mesure	Applicabilité
Démonstration que les acquis sont maintenus et que les comportements ont changé au poste de travail	• Rapports sur la vitesse et l'exactitude des transactions • Observations des pairs et gestionnaires	• Conformité : Transactions et courbe d'apprentissage (selon ce qui est attendu)	Formations sur les fonctions transactionnelles

Niveau 4 : Résultats/ Impacts sur la performance organisationnelle

Le niveau 4 vise à mesurer les résultats découlant de la participation de l'apprenant à des formations : augmentation de la productivité, de la qualité, meilleure rétention, économies et bénéfices réalisés, etc. La mesure du niveau 4 est plus complexe à exécuter car des facteurs extérieurs peuvent aussi affecter les résultats. Les éléments suivants font partie de l'évaluation :

- Donner assez de temps pour pouvoir constater/ mesurer les résultats;
- La mesure doit pouvoir comparer de façon fiable le « avant » et le « après ».

But principal	Outils	Mesure	Applicabilité
Démonstration de l'impact des habiletés sur la performance de l'organisation	• Rapports « avant »/« après » • Observations des pairs et gestionnaires • « *Feedback* » des clients et du service à la clientèle	• Augmentation de la productivité/qualité • Bénéfices monétaires • Augmentation de la satisfaction de la clientèle	Devrait être mesuré après une période de stabilisation

Niveau 5 : Retour sur l'investissement

Le niveau 5 vise à mesurer si les bénéfices réalisés sont supérieurs aux coûts engendrés par les activités de formation. Le retour sur l'investissement pour la formation se calcule habituellement comme suit :

(bénéfices monétaires découlant de la formation – coûts de la formation)/ (coûts de la formation) X 100%.

Les éléments suivants font partie de l'évaluation :

- La collecte des données – objectives et subjectives (qualité, productivité, bénéfices monétaires);
- Isoler ce qui découle de la formation;
- Transformer ces données en données monétaires;
- Consigner les coûts de l'évaluation.

But principal	Outils	Mesure	Applicabilité
Démonstration que les bénéfices de la formation en excèdent les coûts	• La collecte des données de bénéfices	• Bénéfices formation ($) – Coûts formation / Coûts formation x 100%	Mesuré après une période convenue

h. Moyens utilisés afin d'assurer le maintien en récurrence et l'évolution des parcours de formation.

La vie utile des éléments de formation n'est pas terminée après la dernière mise en service. Par exemple de nouveaux employés vont entrer en fonction suite aux différents mouvements de personnel, des mises à jour du système sont requises, l'amélioration continue amène de meilleures façons de faire.

Compte tenu du nombre imposant de parcours de formation qui seront nécessaires pour supporter la solution PGI dans son état final, il est essentiel que les parcours eux-mêmes et le cheminement des employés de la Société dans ces parcours soient consignés de façon rigoureuse. L'utilisation des deux outils SAP Workforce Performance Builder et SAP SucessFactors constituent donc la pierre angulaire des solutions de formation pour un chantier comme celui de la Société.

Ces outils permettent de consigner les parcours de formation de façon organisée et de les faire évoluer; ils permettent aussi de suivre adéquatement les accès aux contenus et la progression des employés. Ils constituent donc des outils importants pour les gestionnaires de la Société car ils permettent d'avoir un portrait en temps réel de l'état des apprentissages pour l'ensemble de la force de travail.

i. Rôles et responsabilités, ainsi que le nombre de ressources prévues pour l'équipe, tant au niveau des ressources de l'alliance que pour les ressources internes de la Société, notamment concernant les rôles de technopédagogue, d'intégrateur multimédia et de responsable de la logistique de formation.

Notre approche assure une cohérence constante entre le travail des ressources de la Société et celui des ressources de l'alliance. Voici les rôles et responsabilités des ressources pour la Société et pour l'alliance, et le nombre prévu pour chacun des rôles :

Pour la Société :

- Leader (1)
  - Encadre les ressources de formation de la Société et exerce un leadership « two in a box » avec le « *team lead* » de l'alliance.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Participe aux instances de gouvernance et assure l'intégration avec les autres domaines (gestion du changement, intégration fonctionnelle et intégration technologique).

- Conseillers en formation (3)
  - Analysent les besoins et contribuent à l'élaboration de la stratégie de formation avec les concepteurs en formation de l'alliance.
  - Contribuent à la conception et à l'intégration des contenus de formation dans les divers outils (accélérateurs) technologiques.
  - Contribuent à la conception de contenus visuels avec les spécialistes en multimédia de l'alliance.
- Conseillers techniques spécialisés (entre 1 et 2)
  - Contribuent à la préparation du matériel de formation, notamment pour tout ce qui concerne l'environnement de formation (préparation des cas de tests et des aides à la tâche).
  - Gèrent les environnements de formation (livraisons, accès, données).
- Formateurs (8)
  - Participent à la formation à la conception des formations pour mieux en comprendre le contenu et se l'approprier.
  - Forment et supportent les agents multiplicateurs.
  - Suivent les résultats des évaluations des formations.
- Agents multiplicateurs (entre 60 et 70)
  - Diffusent la formation aux employés, mandataires et partenaires.
  - Note : Tel que mentionné dans la section sur la gestion du changement, nous proposons de faire passer le nombre d'agents multiplicateurs de 50 à 60-70 afin de couvrir les processus du contrôle routier.

Pour l'alliance :

- «Team Lead » (1)
  - Encadre les ressources de formation de l'alliance et exerce un leadership « two in a box » avec le leader de la Société.
  - Accompagne et supporte le leader de la Société par son expertise sur les meilleures pratiques en matière de formation.
- Concepteurs de formation senior (entre 3 et 8)
  - Ils sont les principaux responsables de l'élaboration de la stratégie de formation et font ce travail en concertation avec les conseillers en formation de la Société.
  - Planifient et encadrent le travail des concepteurs de l'alliance. Ils jouent le rôle de chefs d'orchestre et donnent les directives nécessaires à la standardisation du matériel de formation.
  - Participent aux instances de gouvernance et assurent l'intégration avec les autres domaines.
- Concepteurs de formation (entre 4 et 16)
  - Ils sont les principaux responsables de la conception et de la préparation du matériel de formation.
  - Travaillent en étroite collaboration avec le technopédagogue de l'alliance afin que le matériel de formation soit présenté de la façon optimale pour rencontrer les objectifs pédagogiques.
  - Ils soutiennent les formateurs et agents multiplicateurs dans la diffusion des formations.
- Rédacteurs techniques (entre 1 et 2)
  - Ils sont des collaborateurs de premier plan pour les concepteurs de formation.
- Analystes en assurance qualité de la formation (entre 4 et 6)
  - Ils s'assurent de la qualité générale du matériel de formation (cohérence, exactitude, respect des standards, qualité du français).
  - Administrer les matrices utilisateurs / rôles / cours.
- Spécialistes en multimédia (entre 1 et 3)
  - De par leur expertise, ces spécialistes travaillent en étroite collaboration avec les rédacteurs techniques de l'alliance et avec les conseillers techniques spécialisés de la Société; ils choisissent les meilleurs techniques pour transmettre les connaissances et pour rendre le matériel attractif (sons, images, tableaux, textes, papier, en ligne).
- Administrateur de la formation (1)
  - Il est un super utilisateur des outils de gestion de la formation.
  - Administre les parcours utilisateurs/rôles/cours.
  - Il assiste les rédacteurs techniques et les analystes en assurance qualité pour la gestion des corrections.
- Technopédagogue (1)
  - De par son expertise en pédagogie, ce spécialiste a comme préoccupation constante de faire l'arrimage optimal entre la pédagogie et la technologie. Il travaille principalement avec les concepteurs de formation et doit se concentrer sur l'atteinte des objectifs pédagogiques.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.18.2 Expertise de l'alliance en gestion et administration de la formation (15 %)

L'alliance doit démontrer qu'elle possède de l'expertise pertinente en gestion et administration de la formation en considérant les quatre perspectives suivantes[29] :

- le domaine de la gestion et de l'administration de la formation,
- la réalisation et la mise en œuvre d'une suite de progiciels de gestion intégrés,
- les programmes de transformation organisationnelle de grande envergure,
- les organisations similaires à la Société.

Pour démontrer cette expertise, elle doit présenter quatre (4) mandats pertinents. Parmi ces mandats, deux (2) d'entre eux doivent avoir être réalisés dans une organisation similaire à la Société.

Dans la description du mandat, l'alliance doit mettre en évidence les travaux qu'elle a réalisés relativement à la gestion et à l'administration de la formation. En particulier, l'alliance doit faire valoir la pertinence des mandats présentés à l'égard des perspectives énoncées précédemment et des éléments contenus dans la ***section 2.10.15.5 Services requis.***

- *Description des mandats*
  L'alliance doit compléter chacune des rubriques de la grille « **SP.6 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine de la formation** » du cahier de réponse, et ce, pour chacun des mandats présentés. Chaque mandat doit être présenté sur un maximum de deux (2) pages.

  La grille doit donc être complétée pour chacun des quatre mandats présentés.

Des vérifications de références pourraient être effectuées et les résultats considérés dans l'appréciation globale de ce critère.

Les sujets abordés seront en lien avec les grilles complétées ainsi que sur la qualité des services rendus et la satisfaction globale.

[29] Les deux derniers éléments sont définis dans un lexique commun (section 3.4.4 Définitions)

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.6 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine de la formation

PRÉSENTATION DES MANDATS *(4 mandats requis)*

Mandat # 1____ Nom du mandat : Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)

Nom de la compagnie	Industrie	Date de réalisation du programme/ projet
Ministère de la Défense nationale – Projet - Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)	☒ Services publics ☐ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 1er septembre, 2007 À : 31 décembre, 2013
Personne contact 30		Date de réalisation du mandat
Nom : Martine Gagné Titre : Conseillère de gestion principale en matière de pratique SAP Adresse courriel : gagnem@ca.ibm.com Téléphone : 613 293-1462		De : 1er septembre, 2007 À : 31 décembre, 2013
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	Composantes et/ou principaux modules implantés	Phases de réalisation touchées par le mandat
250 M$ **Efforts de réalisation du mandat (j-p.)** 138 000 j-p.	• Gestion du matériel (SAP MM) • Gestion de la maintenance (SAP PM) • Module financier et gestion des coûts (SAP FI/CO) • Comptabilité d'actifs (SAP FI-AA) • Grand livre à but spécialisé (SAP FI-SPL) • Grand Livre (SAP FI-GL) • Comptes à payer / Cartes d'achat (SAP FI-AP/ACQ) • Comptes à recevoir (SAP FI-AR) • Ventes et Distribution (SAP SD) • Gestion de projets (SAP PS) • Entrepôt des données d'entreprise (SAP BW) • Module de gestion des forces de défense et sécurité publique (SAP DFPS) • Module de mobilité pour les opérations en déploiement (SAP MDS) • Solution de gestion de la maintenance décentralisée (SAP Decentralized solution) • Gestion de la solution (SAP Solution Manager) • Gestion des ressources (SAP WFM) / Gestion du capital humain (SAP HCM)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☒ Soutien postimplantation

Description du programme/ projet

Pendant la période s'étalant de 2007 à 2013, IBM a travaillé en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale en tant qu'intégrateur de suite SAP pour le système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD). Le système SIGRD a été implanté en plusieurs phases afin de fournir une solution intégrée pour l'ensemble des unités des forces canadiennes incluant l'armée, l'aviation et la marine. La solution, déployée à plus de 20 000 utilisateurs à travers le Canada, offre le soutien aux unités impliquées dans des missions opérationnelles à travers le monde. Le projet a permis à IBM d'intégrer plus d'une centaine de processus d'affaires essentiels tels que les services d'ingénierie, la maintenance de 1ère et 2ème ligne, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des inventaires et des entrepôts, les services financiers et la gestion

[30] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

de projets.

IBM a eu la responsabilité d'assister la Défense nationale dans son ambitieux projet d'implantation SAP à tous les niveaux, et ce, pour l'ensemble des étapes de projet incluant la planification, la conception, la réalisation, l'implantation et le soutien post-implantation, applicable à toutes les fonctionnalités mises en production. De plus, IBM a fourni le soutien applicatif, opérationnel et technologique pour la solution SAP déployée incluant les modules SAP MM, PM, DFPS, MDS, FI-GL,FI-AP/ACQ, FI-AR, FI-SPGL, FI-AA, PS, SD, WFM, HCM and BW. Une équipe de gestion du changement a également participé aux activités de formation et de soutien aux unités lors de l'implantation de la solution au sein des diverses unités des forces canadiennes. Le projet SIGRD a évolué de sorte que plusieurs systèmes opérant sous forme de silos ont été remplacés par une instance unique de SAP pour la gestion des ressources. Ce fut le cas pour les systèmes suivants :

- Remplacement de plusieurs systèmes de gestion du cycle de vie de l'armement et des véhicules;
- Fusion de l'instance SAP gérant le système de gestion des dossiers financiers avec l'instance SAP SIGRD;
- Remplacement du système d'approvisionnement des forces canadiennes.

Par l'entremise du projet SIGRD, IBM s'est démarqué en implantant les solutions de mobilité développées conjointement avec SAP pour le soutien des opérations de maintenance des avions et hélicoptères lors de déploiements militaires. L'implantation de ces solutions mobiles fut la première pour SAP et, conséquemment, elle continue de susciter l'intérêt des organismes de défense à travers le monde. En 2013, le ministère de la Défense nationale, toujours en collaboration avec IBM, a poursuivi sa stratégie de gestion intégrée en ajoutant à sa chaîne d'approvisionnement une série de services de gestion de configuration des véhicules avec ses fournisseurs d'armements militaires aux États-Unis. Plus de 50 services Web ont été développés pour fournir les interfaces requises au soutien des nouveaux programmes d'acquisition tel que les avions de transport C130J (Hercules) et les hélicoptères CH147 (Chinook).

IBM a complété le projet SIGRD suivant un concept d'équipe de gestion intégrée par lequel plus de 120 ressources IBM (employés et sous-traitants) ont travaillé conjointement avec les ressources de la Défense nationale pour rencontrer les échéanciers de projet. La méthodologie d'implantation Ascendant perfectionnée par IBM a été adoptée, adaptée et utilisée pour rencontrer les besoins particuliers du Ministère.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

En tant qu'entrepreneur et intégrateur, IBM a collaboré étroitement avec le ministère de la Défense nationale (MDN) afin d'élaborer un programme de formation et de perfectionnement pour mener à bien leurs opérations exécutées grâce à l'utilisation du système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD). L'équipe de formation d'IBM a utilisé la méthodologie de formation du MDN appelée « Système de l'instruction individuelle et de l'éducation des Forces canadiennes » (SIIEFC).

L'équipe de formation du projet était constituée de trois bassins de ressources. D'une part, par des ressources d'IBM, d'autre part, par des militaires spécialisés en formation de personnel et également par des ressources civiles travaillant pour la Défense nationale. L'équipe mixte de formation du projet a été responsable de toutes les activités associées à la conception, à la planification, à la diffusion et à l'évaluation de la formation du projet.

Plus précisément, les activités réalisées par l'équipe de formation du projet se sont étendues de :

- L'analyse des besoins en formation en fonction des initiatives du projet, du plan de mise en œuvre et des sites d'implantation à couvrir;
- La définition de la stratégie globale de formation;
- La définition des stratégies détaillées de formation identifiant les requis nécessaire, les modes de diffusion à utiliser, les tâches et processus visés par la formation, le niveau de maîtrise des processus existants ajustés par les initiatives;
- La production de nouveau matériel de formation et l'ajustement du matériel de formation existant du MDN;
- L'élaboration de calendriers de formation par site d'implantation;
- La diffusion des formations aux groupes d'utilisateurs ciblés et/ou aux agents multiplicateurs;
- L'évaluation par les apprenants suite aux formations;
- L'ajustement de la documentation de formations suite aux commentaires recueillis des apprenants.

Le ministère de la Défense nationale couvre l'ensemble du Canada avec ses bases militaires. Les implantations du système « en vagues » se sont succédées unité militaire par unité militaire et pour chacune d'entre elles, les implantations ont été divisées par unités administratives. Pour chaque implantation, une stratégie et un calendrier de formation propre au site ont été mis au point pour assurer la coordination de l'ensemble des activités y étant associées.

Certaines particularités au niveau de la formation ont dû être ajustées et adaptées en fonction des particularités de chaque site d'implantation. Particulièrement, beaucoup d'unités opérationnelles au sein du MDN fonctionnent par quart de travail et sont opérationnelles 24/7. C'est donc dire que le calendrier détaillé des formations a dû tenir compte des horaires de travail des utilisateurs et que certaines formations se sont tenues sur des horaires de jour, de soir et même de nuit.

La stratégie d'ensemble de la formation sur le SIGRD consistait en une approche mixte, combinant l'enseignement en classe et la documentation distribuée sur le site Web du client. Pour chaque initiative de projet, l'équipe de formation a effectué l'inventaire, des tâches de chacun des processus d'affaires impactés puis des conséquences en termes de procédures de travail pour chacun les rôles et postes touchés par les changements. À l'aide de la méthodologie du Ministère appelée SIIEFC, les ajustements taux tâches ont été révisés afin de déterminer lesquelles d'entres elles nécessitaient une formation en classe et lesquelles pouvaient être étudiées de façon individuelle. Cet inventaire de changements a été utilisé pour construire le programme de formation le plus pertinent adapté à chaque rôle ou poste permettant de réduire au maximum la courbe d'apprentissage des apprenants. Les rôles identifiés ont également été utilisés par l'équipe de sécurité pour qu'elle établisse les profils requis au bon fonctionnement du système et en effectue l'attribution aux utilisateurs.

Cette stratégie de formation visait également, en plus de l'atteinte des objectifs du projet et de celles de chacun des grands changements implantés, à minimiser les impacts de l'implantation sur les fonctionnalités déjà en production afin de garantir un maximum de stabilité de la solution et la confiance des aux utilisateurs vis-à-vis du système.

Un lien très fort a été maintenu entre le plan de mise en œuvre du projet et les stratégies de formation. Comme les implantations du projet ont été réalisées par « vagues », la même stratégie détaillée de formation a été adaptée aux besoins spécifiques du site d'implantation visé, mais les activités globales y sont restées les mêmes. On y trouvait notamment :

- L'identification de la clientèle visée par les formations;
- L'analyse des besoins spécifiques au site d'implantation;
- L'adaptation de la stratégie détaillée de la formation;
- L'élaboration du calendrier de formation;
- L'ajustement du matériel de formation en fonction des besoins spécifiques du site;
- La formation les formateurs et agents multiplicateurs;
- La diffusion de la formation aux utilisateurs en fonction du calendrier défini.

Le MDN a été responsable de déterminer les besoins de formation, d'établir les normes de qualification, d'élaborer les programmes de formation, de construire le contenu des cours ainsi que de mettre à jour et examiner les cours existants. Le gestionnaire de formation du SIGRD d'IBM a travaillé avec l'équipe Solution SIGRD dans la gestion des scripts associés aux processus d'affaires ajustés ou ajoutés par le projet, lesquels se veulent les principaux documents techniques informatifs utilisés par l'équipe d'élaboration de la formation.

L'ensemble des calendriers de formation et des documents de formation ont été rendus disponibles sur un intranet sécurisé spécifique au projet accessible à près de 25 000 utilisateurs. Les sujets abordés dans les formations ont été regroupés par rôle, poste et domaine d'affaires. Elles ont été élaborées en incorporant les suggestions des élèves recueillies au cours des formations précédentes, et ce, dans un objectif d'amélioration

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

continue et d'efficacité de diffusion des sujets abordés. Toutes les formations ont été élaborées pour qu'elles complémentent adéquatement les fonctionnalités de l'application. Voici les outils qui ont été utilisés pour la conception du matériel de formation :

 Les présentations de type PowerPoint décrivent les concepts, les processus d'affaires, les tâches et les fonctionnalités SAP. Créés avec des notes	PowerPoint, Visio et SnagIt
 Les simulations et les directives décrivent les étapes à suivre pour assister les utilisateurs pendant l'exécution de transactions SAP	uPerform
 Les aide-mémoire servent de références lorsqu'une directive ou une simulation est présentée sous un format moins formel ou convivial.	PowerPoint avec Macros, Word et SnagIt
 Les exercices dirigés offrent aux utilisateurs l'opportunité d'exécuter les transactions SAP dans un environnement qui n'est pas en production.	Produit dans Word venant de uPerform
 Les évaluations des compétences permettent de mesurer l'efficacité du contenu des cours.	Word & Excel Perception (avant 2007)

La Défense nationale était à sa première implantation SAP, la totalité ressources du secteur des technologies de l'information (TI) on eu à se former et à acquérir les connaissances nécessaires afin de participer à la planification, la conception, la réalisation et l'entretien et l'exploitation de la nouvelle solution. Les ressources TI du MDN ont été accompagnées et supportées en tant que membre à part entière de l'équipe de projet par les ressources d'IBM, et ce, pendant toutes les phases du projet et à tous les niveaux.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.6 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine de la formation

PRÉSENTATION DES MANDATS *(4 mandats requis)*

Mandat # 2 Nom du mandat : Medibank

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Medibank	☒ Services publics ☒ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 2012 À : Aujourd'hui
Personne contact [31]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Dale Young Titre : Vice-président et Partenaire IBM – Chef du Centre de compétences global intégré de SAP Adresse courriel : dale.young@us.ibm.com Téléphone : 1-859-250-2778		De : 2012 À : Aujourd'hui
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
99 M$	• Gestion des clients (SAP CRM) • Services financiers (SAP FS) • Partenaire d'affaires (FS-BP) • Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO) • Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO)<Recouvrement / Débours (FS-CD) • Gestion des politiques (FS-PM) • Entrepôt des données (SAP BW – BOBJ)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☐ Soutien postimplantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
62 000 j-p.		

Description du programme/projet

En 2012, Medibank, a sélectionné IBM comme intégrateur de suite SAP pour un projet de transformation d'affaires s'échelonnant sur plusieurs années. Medibank est la plus grande compagnie d'assurances santé personnelle en Australie, possédant plus de 30% du marché.

Depuis 2012, IBM travaille en étroite collaboration avec SAP et Medibank afin de réaliser la première intégration des services financiers SAP (SAP FS) dans le domaine de l'assurance incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement / Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ). Le projet fera l'intégration de plus de 2 millions de polices, 4 millions de clients, 1 million de comptes bancaires et 12 millions de documents transactionnels.

Suite à une croissance rapide de ses opérations, Medibank a établi les objectifs de projet suivants pour répondre aux demandes du marché :

- Offrir une vue 360 degrés pour ses clients afin d'améliorer le niveau d'engagement;
- Implanter une solution bout-en-bout exploitant la technologie SAP;
- Améliorer la rapidité et flexibilité du développement des produits d'assurance;
- Implanter les processus de traitements et de gestion de polices complets afin d'améliorer le temps de traitement des polices et soumissions;
- Accroître la disponibilité des données et rapports pour des fins d'analyses pour le développement des affaires et de la performance;
- Faciliter la maintenance et la mise à niveau de la solution technologique;
- Simplifier les points d'intégration entre les différentes composantes de la solution d'affaires;
- Réduire le nombre d'applications de l'écosystème de l'entreprise.

Un mandat qui touche une organisation comme la Société d'assurance automobile du Québec.

Medibank est une organisation semblable à la Société en raison des éléments suivants :

- Nombre d'employés dans l'organisation :
  Medibank compte 3 000 employés (estimé en date du 30 juin 2015) incluant 700 professionnels de la

[31] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

santé.

- Diversité et complexité de la technologie utilisée :
  Medibank est la première à mettre en œuvre les services financiers intégrés SAP (SAP FS) dans le domaine des assurances incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement / Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ).
- Présence d'un réseau de points de service à la clientèle :
  Medibank possède des centres de services à la clientèle qui permettent un service à la clientèle personnalisé. Ces points de services sont situés dans la plupart des grandes villes de l'Australie et dans certains centres commerciaux. Medibank offre des services directs en ligne pour l'achat d'une police d'assurance santé, obtenir une soumission, consulter la couverture des polices, soumettre une réclamation, etc.
- Présence d'un réseau de partenaires :
  Medibank dispose également de partenaires qui offrent des services complémentaires d'assurances comme les assurances pour animaux, puisque ce type de services n'est pas offert par Medibank.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

L'élaboration et la diffusion du programme de formation a favorisé l'atteinte des objectifs du projet DelPHI et a fait en sorte que la transformation fut rapidement adoptée par les utilisateurs. La formation comprenait des éléments clés de la stratégie de gestion du changement organisationnel. Une formation efficace, s'adressant à tous les intervenants concernés, a été essentielle pour soutenir la prise en charge et le succès du programme. Pour que le programme de formation soit réussi, il nécessitait une participation et un engagement élargis, notamment :

- L'adhésion de l'équipe de direction de l'entreprise à la diffusion de la formation pour ses utilisateurs;
- La participation active et l'engagement de l'équipe élargie du projet DelPHI quant au développement, à la validation et même à la prestation du programme de formation et d'éducation, des documents afférents et du soutien;
- L'engagement à consacrer le temps et les ressources nécessaires au développement des documents de formation et d'éducation est primordial;
- Les solutions de formation et d'éducation avancées pour le projet DelPHI doivent être conçues pour être durables afin de les réutiliser après l'implantation initiale.

La stratégie de formation favorisait une approche de formation interactive dans un environnement dédié similaire à l'environnement de production ayant le même contenu et outils nécessaires pour permettre aux gens d'apprendre de diverses façons et en fonction de leurs besoins et capacité d'apprentissage. Le but de cette approche était de faire comprendre les avantages des changements apportés, de fournir le contexte de changement dans les opérations et l'amélioration des processus de travail, de développer les nouvelles compétences pour accéder et utiliser les nouveaux procédés et les outils qui les soutiendront dans leur rôle et dans l'accomplissement de leurs tâches. Le succès du projet DelPHI serait partiellement déterminé par la capacité de l'utilisateur à optimiser le recours aux nouveaux outils et procédés.

Voici quelques principes directeurs de la stratégie de formation et d'éducation DelPHI :

- L'approche de la formation doit être axée sur le rôle et être modulaire. Elle est basée sur les compétences à acquérir pour le soutien des opérations et la performance de l'entreprise. Cela réduira le temps nécessaire à l'éducation des employés, les cours ainsi que les documents de formation sont applicables aux groupes concernés, et permettra de planifier la formation selon une approche « juste à temps ».
- La formation devrait tirer profit des approches de formation approfondies des formateurs.
- Les approches pédagogiques et les stratégies de diffusion de la formation devraient minimiser l'interruption des activités du client tout en maximisant le rendement de l'utilisateur final.
- Il s'agit d'une stratégie « Outil » de formation efficace qui mise sur la réutilisation des outils de formation, tire profit des documents et des outils de formation existants, permet un accès à un environnement de formation sur place et comprend une documentation d'utilisation du système facile à mettre à jour.
- Une approche en formation continue a aussi été mise de l'avant afin de vérifier les connaissances acquises et offrir la formation suite à l'implantation en mode de continuité des opérations.
- Le suivi de cadre règlementaire et son évolution fait partie des éléments couverts par la formation donnée aux utilisateurs de Medibank.

La formation des gestionnaires de Medibank a été salutaire pour l'adoption de la nouvelle solution d'affaires dans l'entreprise. Les gestionnaires, avec une meilleure compréhension du nouveau contexte de fonctionnement des opérations étaient en mesure de mieux supporter le grand programme de formation engendré par la transformation des opérations.

Voici les plus importants facteurs de succès du programme de formation du projet DelPHI comme ils ont été appris et documentés par IBM :

- Participation des champions du changement concernant la formation– En vue d'assurer le succès du développement, de la prestation et du maintien en direct de la formation, la participation active des champions du changement (agent de gestion du changement) est très importante.
- Documentation précise sur le processus et la procédure – Afin d'élaborer des documents de formation, les consultants et les développeurs du programme de formation ont besoin de la documentation précise et à jour du processus et de la procédure.
- Communication libre et ouverte – Les consultants et les développeurs du programme de formation nécessitent un système de communication ouverte avec les experts des affaires et les consultants fonctionnels.
- Période adéquate pour l'élaboration de documents – Pour élaborer des documents de formation, la conception du processus d'affaires et la configuration transactionnelle doivent être finalisée avant la réalisation des documents de formation.
- Examen des documents de formation – Les intervenants et l'équipe du projet DelPHI doivent allouer du temps à la validation des documents de formation avant leur diffusion.
- Installation de l'environnement de formation– L'environnement physique de formation doit être installé, une gestion des accès doit être effectuée. Il doit disposer des données de production et de la configuration complètes et appropriées pour l'accomplissement des opérations de bout en bout. Il reflète les situations réelles afin de fournir des points de repère réels à l'utilisateur.
- Soutien opérationnel pour le processus d'inscription – Cibler les utilisateurs pour une formation précise représente un défi. Les champions du changement aideront à déterminer les utilisateurs et leur rôle.
- Soutien de la direction à la participation des utilisateurs à la formation – Tant les responsables que les champions du changement offriront leur aide en encourageant les utilisateurs à participer à la formation et soutiendront leur présence en allouant du temps et un remplacement pour couvrir les besoins de travail.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Transfert de connaissances - Les consultants et les développeurs du programme de formation et d'éducation transmettront leurs connaissances avec l'équipe d'apprentissage et de perfectionnement habituelle de l'entreprise, y compris les facilitateurs, pour promouvoir le soutien et l'indépendance de mise à niveau future.
- Technologie de soutien – Le grand nombre d'utilisateurs dispersés géographiquement représentait un défi pour la diffusion de la formation. Une technologie de pointe a été mise en place mettant à contribution une formation transactionnelle en ligne, les conférences en ligne et des capsules Web.

Le matériel de formation est constamment réutilisé, amélioré et alimenté par les nouveautés encore aujourd'hui implantées. La banque de connaissances est aussi prise en charge par le programme de formation qui s'assure de la maintenir à jour au niveau des processus d'affaires, des procédures d'affaires et des publications produites pour chaque livraison d'un changement ou d'une nouvelle fonctionnalité. Le découpage de la banque de connaissance fait en sorte de faciliter le repérage de l'information en fonction des besoins de l'utilisateur.

Une évaluation de la formation, voire le contenu et le mode de diffusion, a été réalisée à la fin de la période de formation. Chaque utilisateur, de façon anonyme, a pu commenter et donner son appréciation de la formation reçue.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.6 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine de la formation

PRÉSENTATION DES MANDATS *(4 mandats requis)*

Mandat # 3 Nom du mandat : Projet One McCain

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
McCain Foods	☐ Services publics ☐ Assurances ☒ Autres, précisez _____	De : Mars 2010 À : Février 2014
Personne contact [32]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Michael Gilbert Titre : Partenaire IBM Adresse courriel : michael.b.gilbert@ca.ibm.com Téléphone : 416-478-9221		De : Mars 2010 À : Février 2014
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
111,8 M$	• Gestion des relations clients (SAP CRM) • Gestion des ventes et distribution (SAP SD) • Gestion du matériel (SAP MM) • Gestion des entrepôts (SAP WM) • Module financier et gestion des coûts (SAP FI/CO) • Comptabilité d'actifs (SAP FI-AA) • Gestion des ressources humaines (SAP HR) • Gestion de la planification avancée (SAP APO) • Gestion des promotions-réseaux (SAP TPM)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☒ Soutien postimplantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
62 000 j-p.		

Description du programme/projet

McCain Foods Limited, fondée en 1957, est une entreprise canadienne spécialisée dans la transformation et la distribution de produits alimentaires.

Sur une période de quatre ans, le projet One McCain a transformé l'ensemble des processus d'affaires de l'entreprise en implantant le progiciel SAP au sein de tous les bureaux d'affaires de McCain Foods à travers le monde. Le projet a débuté au printemps 2010 avec l'objectif corporatif de créer des processus d'affaires globaux en exploitant la solution SAP ainsi que les meilleures pratiques d'affaires associées au domaine des produits de consommation et de l'industrie de l'alimentation. Le projet a permis l'implantation d'une solution SAP unique au sein de 55 usines de production dans 12 pays différents, desservant plus de 20 000 usagers.

Pendant cette période, IBM a eu la responsabilité de l'ensemble des étapes du projet incluant la planification, la conception, la réalisation, l'implantation et le soutien post-implantation de toutes les fonctionnalités mises en production. IBM a également fourni le soutien applicatif, opérationnel et technologique pour la solution déployée qui inclut les modules SAP CRM, SD, MM, WM, FI-CO, FI-AA, HR, TPM et APO. Le projet One McCain a été complété par IBM avec le soutien de plus de 90 ressources (employés et sous-traitants) travaillant conjointement avec les ressources de McCain Foods pour rencontrer les objectifs et échéanciers de projet. IBM avait la responsabilité de la gestion de l'ordonnancement de projet et des travaux, les budgets de même que l'assurance qualité. La méthodologie d'implantation ASCENDANT perfectionnée par IBM a été implantée et adaptée pour rencontrer les besoins particuliers du client. Une équipe de gestion du changement, faisant partie intégrante de l'équipe de projet, a participé à toutes les phases du projet pour permettre une transition vers la nouvelle solution de façon harmonieuse. Cette équipe de gestion du changement était responsable de faire le lien avec les équipes fonctionnelles et technologiques pour s'assurer de la coordination des activités associées aux communications, à la formation en plus de tout ce qui touche la gestion du changement. Le projet One McCain a permis de réaliser les objectifs d'affaires suivants :

- Standardisation et optimisation des processus d'affaires à travers l'ensemble de l'entreprise;
- Réduction de la personnalisation des solutions implantées au sein des diverses régions et pays dans lesquels McCain Foods a des bureaux d'affaires;
- Simplification des instances de gestion de la chaîne d'approvisionnement de l'ensemble des usines

[32] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

McCain Foods à travers le monde;

- Transformation globale d'entreprise basée sur les meilleures pratiques d'affaires de l'industrie de l'alimentation de même qu'à la production et distribution de produits de consommation.

La portée du programme One McCain rejoignait plus de 50 usines de fabrication, plus de 100 autres usines incluant des fournisseurs de logistique de tierce partie de même que des bureaux de vente et des bureaux administratifs, 42 pays sur 6 continents avec 18 000 employés à l'échelle mondiale. La portée fonctionnelle englobait :

- 5 100 exigences d'affaires;
- Plus de 190 processus (PDD);
- Plus de 35 modules SAP – La majorité des modules SAP étaient contenus dans la portée, sauf quelques exceptions comme les services de commerce mondial.
- Plus de 500 RICEFW;
- Plus de 100 systèmes patrimoniaux, hérités et tiers;
- 42 pays;
- 6 continents.

Les modules SAP mis en œuvre sur le projet One McCain : ECC, CRM, TPM, SRM, APO (DP, SNP et PP/DS), GRC, PI, BW/BI, Enterprise Portals, CRM Mobility Solutions, Vendor Managed Inventory, ASN/SMI, MDM (gestion de catalogue), MSS, ESS et Vistex et Meridium comme ajouts.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

Le développement d'une stratégie de formation pouvant être diffusée partout à travers le monde représentait un livrable clé de la phase de Conception. Ce livrable a été le fruit d'efforts communs entre le directeur de la formation de McCain attitré au programme et le responsable de la formation d'IBM. La stratégie développée a été examinée et approuvée par les membres ciblés d'une équipe d'experts en formation en vue d'obtenir leurs impressions et rétroactions.

Le développement de la stratégie de formation a nécessité une série d'activités d'analyse et de coordination, notamment :

- mener les analyses initiales des besoins et de l'infrastructure de formation;
- identifier et évaluer diverses méthodes novatrices pour offrir la meilleure prestation de formation;
- évaluer les besoins en termes de contenu de formation;
- élaborer des listes de cours initiaux;
- identifier les profils d'utilisateurs et évaluer le nombre d'étudiants visés par les différents cours.

Suite à ces efforts d'évaluation, une stratégie de formation détaillée a été développée, couvrant tous les pays desservis par McCain.

Voici certains des principes et hypothèses clés associés à cette stratégie :

- La formation inclut les processus et transactions SAP pour tous les processus d'affaires bout-en-bout dans la portée du projet.
- La diffusion de la formation utilise une approche mixte de formation (en classe avec un formateur, apprentissage en ligne et/ou séances dirigées par des experts).
- La préparation du contenu de la formation est géré de façon centrale alors que la diffusion se fait à l'échelle globale (diffusion à proximité et à distance).
- L'environnement de formation est géré de façon centralisée.
- La diffusion de la formation en ligne se fait à l'aide des outils existants du Centre d'apprentissage de McCain (McCain Learning Center LMS Tools).
- L'outil uPerform est utilisé pour enregistrer les transactions utilisées lors de la création des Procédures de Processus d'Affaires (PPA) et des simulations.
- L'équipe globale de formation supervise toutes les activités de formation locales.
- La formation n'a pas traité de sujets tels que la « formation sur la culture informatique » ou la « formation sur les procédures normalisées d'exploitation ».

Voici les éléments clés de l'approche et de la stratégie de formation de One McCain :

- Enregistrement des Procédures de Processus d'Affaires (PPA);
- Installation et configuration de l'environnement de formation SAP;
- Planification et logistique du programme;
- Établissement du contenu de formation;
- Formation des formateurs;
- Création de calendriers de formation pour les utilisateurs finaux;
- Prestation de la formation pour les utilisateurs finaux.

L'environnement de formation a été utilisé uniquement pour former les utilisateurs finaux à chacune des phases de l'implantation de même que pour les améliorations.

Les utilisateurs (élèves) ont eu accès à l'environnement de formation pendant leur formation et pendant une période déterminée après celle-ci pour renforcer leurs apprentissages.

Pour être en mesure de diffuser la formation aux utilisateurs dans un environnement le plus stable possible, l'équipe de formation dirigée par IBM et McCain a déterminé une période de « gel » pendant laquelle aucune modification applicative n'était autorisée. Une fois la formation diffusée, l'équipe de formation s'est occupée de diffuser les changements exécutés après le « gel ». Cette façon de faire a été un élément important de la stratégie de formation, permettant de diffuser celle-ci en amont des déploiements.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.6 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine de la formation

PRÉSENTATION DES MANDATS *(4 mandats requis)*

Mandat # 4 Nom du mandat : Queensland Motorways Free Flow Tolling Project

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Queensland Motorways Limited	☒ Services publics ☐ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 01-2008 À : 08-2009
Personne contact [33]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Miro Holecy Titre : Global Solutions Leader & CTO, Intelligent Transportation Global Government CoC Adresse courriel : miro.holecy@se.ibm.com Téléphone : +46 70 7935941		De : 01-2008 À : 08-2009
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
21 M$	• SAP Financial Accounting • SAP FI_CA • SAP Controlling • SAP Project Systems • SAP Asset Management • SAP Material Management • SAP Human Resource Management • SAP Customer Relationship Management (CRM) • SAP Business Intelligence • SAP Enterprise Portal • SAP ESS, MSS and Associated Workflow • SAP Solution Manager	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☒ Soutien postimplantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
13 000 j-p.		

Description du programme/projet

Queensland Motorways Ltd possède et exploite le pont Gateway et les principales routes à péage entourant Brisbane au nom de ses importants intervenants du gouvernement – le ministère des Routes principales, le ministère des Transports et le Conseil du Trésor de Queensland.

Comme la plupart des villes australiennes, les artères de circulation de Brisbane sont congestionnées. Queensland Motorways a tenté de régler ce problème avec l'implantation du « péage sans arrêt », une approche visant à retirer les barrières de péage traditionnelles et de les remplacer par un système de péage électronique par étiquette.

Queensland Motorways a collaboré avec IBM pour mettre sur pied un système central intelligent pour le péage. Pour réaliser sa vision, Queensland Motorways a créé le projet de péage sans arrêt et a établi des partenariats avec IBM pour implanter un système de gestion intelligent des routes et du péage central qui complémenterait ses investissements en infrastructure physique grâce à la promotion d'un usage plus efficace du réseau routier de Queensland Motorways.

Les Services d'affaires mondiaux d'IBM ont dirigé la conception initiale et l'implantation du système central avec les produits SAP Business Suite. La solution a été appliquée et mise à l'essai par les Services technologiques et d'affaires mondiaux d'IBM, regroupant des ressources de l'Europe, des Philippines, de l'Inde et de la Chine, et travaillant avec le personnel technique et de projet de Queensland Motorways.

Du point de vue de l'architecture, la solution proposait deux principaux systèmes. La fonction centrale du système routier, lequel a été élaboré par Thales Australia en collaboration avec Vitonic, consistait à utiliser de multiples technologies de télédétection pour identifier les véhicules qui passent par les portiques de péage. Les véhicules étaient identifiés soit par une étiquette dans le véhicule ou par l'analyse de l'image des plaques d'immatriculation à l'aide de moteurs de reconnaissance optique de caractères (ROC), un sur le bord de la route et un autre au système central.

[33] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Le PDG de Queensland Motorways a décrit le résultat comme suit : « Il faut donner aux clients les renseignements dont ils ont besoin pour optimiser leurs plans de voyage et c'est cette direction qu'ont prise les villes les plus intelligentes du monde. IBM nous aide à réaliser notre vision. »

L'avantage immédiat de la solution était de réduire les goulots d'étranglement causés par le paiement en argent au poste de péage sur la route, proposer des délais de déplacement plus fiables et améliorer la sécurité des automobilistes. La combinaison de capacités de télédétection avancées au bord de route et d'un système central intelligent procure également à Queensland Motorways une plateforme pour des produits technologiques futurs qui répondent davantage aux besoins individuels des clients. À l'avenir, Queensland Motorways sera en mesure de combiner ses connaissances des modèles de déplacement de chaque migrant journalier avec des données en temps réel sur les conditions de circulation pour recommander les routes les plus rapides et ainsi éviter la congestion.

En outre, QML est une organisation similaire à la SAAQ selon les critères suivants :

- La diversité et la complexité de la technologie utilisée.
- Queensland Motorways gère le réseau go via d'autoroutes à péage de Queensland, Australie. Le gouvernement possède 51 % des parts de QML alors que le secteur privé en détient 49 %. Toutes les plaques d'immatriculation sont gérées par le gouvernement de Queensland, Australie. Une interface a été développée pour recueillir les renseignements sur les détenteurs de plaque d'immatriculation (nom et adresses) afin de facturer les frais de péage. La population de Queensland est de 4,9 millions alors que celle de Brisbane est de 2,5 millions. Les utilisateurs des autoroutes à péage proviennent de tous les états de l'Australie. La population de l'Australie s'élève à 23 millions. Selon un sondage, plus de 18 millions de véhicules sont enregistrés en Australie. QML a instauré un système central intelligent pour le péage avec les produits SAP Business Suite.
- Présence d'un réseau de points de service à la clientèle
  QML dispose de points de service où les clients (détenteurs de plaque d'immatriculation) peuvent acheter des titres de péage ou des étiquettes pour voyager sur les autoroutes à péage.
- Présence d'un réseau de partenaires
  QML s'est associé à des points de vente au détail où les clients peuvent réapprovisionner leur compte, acheter des titres prépayés ou régler une facture de péage ou un avis de demande. Il est également possible de réapprovisionner les comptes et de payer les factures de péage ou les avis de demande à un point de service de Postes Australie.
- Nombre d'employés de l'organisation
- QML compte plus de 1 000 employés. La société dispose de cinq divisions relevant du président et chef de direction. Les cinq divisions sont : Groupe des opérations, Groupe des affaires, Groupe des finances, Technologie et développement et Ingénierie.
- Prestation de services directs aux clients
  QML offre des « Services en ligne » pour que les clients puissent eux-mêmes réapprovisionner leur compte, acheter des titres prépayés ou régler une facture de péage ou un avis de demande, créer un compte ou consulter le solde de leurs titres.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

L'équipe de projet d'IBM, dirigée par le gestionnaire de la formation d'IBM, a secondé QML pour déterminer les exigences de formation tout au long du projet. Elle a également aidé le coordonnateur de formation de QML à produire le matériel de formation et à diffuser la formation en temps opportun, selon le calendrier de formation.

IBM a élaboré les plans et la stratégie de formation en respectant la méthodologie d'IBM et s'est assuré qu'ils soient révisés et harmonisés avec la stratégie et les plans de formation établis par le directeur de projet de QML.

Contenu de formation QML

IBM a conçu et développé des procédures qui reflétaient les processus d'affaires intégrés et les tâches habituelles des utilisateurs. Les procédures ont été utilisées à titre de fondement pour élaborer le matériel d'apprentissage composé de guides de référence rapide et de simulations. Le nombre de procédures de processus d'affaires (PPA), de guides d'utilisation rapide et de simulations sont décrits dans le tableau ci-dessous.

Article	Utilisation externe des données	Nombre
SAP Finances	PPA	83
	Simulations	55
	Guides de référence rapide	2
Péage	PPA	26
	Simulations	14
	Guides de référence rapide	2
Ressources humaines SAP	PPA	41
	Simulations	31
	Guides de référence rapide	2

Grâce à sa méthodologie interne d'analyse pour la diffusion de la formation, IBM a déterminé les sujets, les tâches et les fonctions à enseigner ou à soutenir et en a établi les priorités de même que la combinaison appropriée de formations traditionnelles et avec support technologique; cette façon de faire a permis d'offrir une solution de formation adaptée pour chaque rôle.

Les rôles en lien avec les processus d'affaires ou tâches similaires ont constitué la base de la solution de formation et ont été définis par le coordonnateur de la formation de QML lors de l'analyse des besoins de formation.

Prestation de la formation QML

IBM a fourni diverses solutions de formation combinant les technologies d'apprentissage en ligne avec un enseignement traditionnel en classe. La finalisation de l'analyse des besoins de formation et une analyse de l'infrastructure pour la formation au sein de QML ont confirmé l'approche recommandée pour chaque cours.

La formation aux utilisateurs finaux a été donnée par le personnel formé de QML. IBM devait définir et fournir un programme ciblé pour la formation des formateurs afin de préparer le personnel de QML à assumer ce rôle, tant pour l'apprentissage en ligne que pour un enseignement traditionnel.

Le tableau ci-dessous présente l'approche d'apprentissage privilégiée tant par l'équipe de formation de QML que par l'équipe d'apprentissage d'IBM pour que QML respecte l'implantation du système central :

Phase de projet	Formation et activités sur la gestion du changement
Mobilisation pour la planification	- Atelier de survol de la solution.
Conception préliminaire	- Comprendre les requis.
Conception détaillée	- Mener une analyse de haut niveau (axée sur le rôle) des besoins de formation; - Ébauche de la stratégie de formation; - Identification des utilisateurs finaux « receveurs » de la formation (internes ou externes); - Remplir la matrice des exigences de formation.
Conception finale	- Obtenir les rétroactions du client et finaliser la stratégie de formation.
Création	- Recruter tous les utilisateurs finaux « receveurs » de la formation; - Configurer et installer tous les logiciels requis pour élaborer les documents de formation; - Définir toutes les normes à utiliser pour l'élaboration des documents de formation; - Concevoir tous les modèles associés aux documents de formation; - Gérer le développement des procédures du processus d'affaires; - Élaborer le plan de cours; - Concevoir les documents de formation et les guides de référence rapide; - Élaborer le cours de formation des formateurs.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Mise à l'essai et mise en service	- Gérer l'administration de la formation, y compris les calendriers, les sites et les ressources, les invitations, l'impression et la distribution des documents de formation aux sites; - Mettre à l'essai les cours et les documents de formation; - Fournir les cours de formation des formateurs; - Gérer la prestation de la formation destinée aux utilisateurs finaux; - Gérer l'administration de l'évaluation de la formation.
Phase pilote	- Transfert de connaissances/remise concernant l'apprentissage des utilisateurs finaux.
Opérations normales	- Travail des équipes pour l'apprentissage des utilisateurs finaux.

Les livrables et les responsabilités de formation sont également indiqués dans le tableau ci-dessous.

Étape	Étape importante	Livrable	Responsabilité
Conception	Exigences de formation définies	Stratégie de formation	Directeur de projet
		Analyse des besoins de formation	Directeur de projet
	Conception organisationnelle acceptée	Stratégie de gestion du changement	Directeur de projet
		Rôles définis	Directeur de projet
		Analyse des conséquences du changement terminée	Directeur de projet
Configurer et construire	Document de formation terminé	Document de formation terminé – Ressources humaines et paie	Formation IBM
		Document de formation terminé – Finances	Formation IBM
		Document de formation terminé – Autoroute à péage	Formation IBM
	Formateurs de QML formés	Formation terminée – Paie des ressources humaines	Formation IBM
		Formation terminée – Finances	Formation IBM
		Formation terminée – Autoroute à péage	Formation IBM
		Rôles configurés en solution	Configuration IBM

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.18.3 Expérience du « team lead » en formation (60 %)

L'alliance identifie un conseiller à titre de « team lead » en formation. Elle identifie également deux « team leads » de relève. L'évaluation portera sur chacun de ces conseillers.

Chacun des conseillers proposés est évalué en fonction de son expérience, de la pertinence des mandats qu'il a réalisés et de sa capacité à assumer les responsabilités attribuées à un « team lead ». Ces responsabilités sont :

- Fournir un complément d'expertise des pratiques d'affaires (meilleures pratiques), du cadre méthodologique et des outils, gabarits, accélérateurs;
- Coordonner, au sein de l'équipe, l'apprentissage de la méthodologie, outils, gabarits, accélérateurs. Effectuer du transfert de connaissance;
- Fournir une expertise spécifique de gestion et agir comme chef de projet de l'équipe dans laquelle il œuvre : planification des travaux, estimation des efforts, assignation des ressources, comparaisons avec des projets similaires, etc. en fonction des besoins et des impératifs;
- Encadrer et participer à la réalisation des biens livrables;
- Mettre en œuvre et appliquer des mécanismes d'assurance-qualité pour les livrables produits;
- Assister les gestionnaires dans la prise de décision judicieuse concernant tous les aspects du programme;
- Soutenir la résolution des enjeux;
- Agir comme facilitateur lors de rencontres d'équipe et d'ateliers de travail.

L'alliance doit compléter la **Grille sommaire d'expérience des « team leads » en formation**.

Elle doit faire valoir la capacité de chacun des conseillers proposés à assumer les responsabilités de « **team lead** ». Elle doit décrire les mandats dans lesquels chacun a assumé ces rôles et fournir les coordonnées de personnes contact pouvant corroborer ces expériences et fournir son appréciation des services rendus.

L'alliance doit également compléter la **Grille d'évaluation du « team lead » en formation**.

Elle doit démontrer que chacune des candidatures proposées satisfait ou dépasse l'ensemble des facteurs ci-après.

Dans le cas où elle utilise une équivalence, elle doit faire la démonstration claire de la justesse de cette équivalence et pourquoi elle devrait être considérée comme telle lors de l'évaluation.

- Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en formation pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.
- Il a élaboré et/ou mis en œuvre au moins deux (2) stratégies de formation impliquant des parcours de formations multiples, incluant différents modes de diffusion et touchant des clientèles variées.
- Il a réalisé au moins un (1) mandat à titre de conseiller responsable de l'élaboration des stratégies de formation et du design pédagogique des activités de formation visant l'apprentissage de connaissances et d'habiletés techniques et relationnelles.
- Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables de formation en utilisant les outils et les accélérateurs.

L'alliance pourra bonifier sa réponse en démontrant que le conseiller a :

- Élaboré et mis en œuvre une (1) stratégie de formation basée sur l'approche par compétences.

Au niveau du *« team lead »* en Formation, des entrevues seront réalisées et des vérifications de références pourraient être effectuées.

Le résultat de ces entrevues et vérifications de référence sera considéré dans l'appréciation globale du critère **Expérience du « team lead » en Formation**.

Les sujets abordés seront en lien avec les grilles produites, le CV déposé ainsi que sur la qualité du français et la capacité de chacun à démontrer ses compétences, son apport au projet et son engagement.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.6 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en formation

Conseiller proposé : Nancy Purdon **Principal ☒** **Relève ☐** **Certifications obtenues : Aucune**

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :_____ans	☐ Intégration technologique	Années d'expérience :_____ans
☒ Communication	Années d'expérience : 14 ans	☒ Gestion du changement	Années d'expérience : 14 ans
☒ Formation	Années d'expérience : 16 ans	☐ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :_____ans
		☐ Autre_____	Années d'expérience :_____ans

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en formation :

Mme Purdon possède plus de seize (16) années d'expérience dans la définition et l'exécution de stratégies de formation, de communication et de gestion des changements organisationnels pour des projets transformationnels. Avec une vaste expérience dans les secteurs public et privé, elle a géré des projets de formation pour des audiences comptant jusqu'à 40 000 usagers. Elle possède quatorze (14) années d'expérience à titre de « Team Lead » en formation, qu'elle a notamment acquise lors des projets suivants impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques, incluant près de sept (7) ans comme Team Lead de formation pour des initiatives de déploiement PGI.

1. Transformation globale des méthodes de communication et de collaboration / Bombardier Aéronautique

Ce projet a consisté à procéder au déploiement d'applications de communication et de collaboration Cisco à l'intention de 33 000 utilisateurs sur 46 sites différents et dans 10 pays. Les changements apportés par le projet ont affecté l'ensemble de l'entreprise, et tous les processus de communication, incluant les processus d'appels d'urgence par pays, et le fonctionnement des centres d'appels mondiaux. À titre de Team Lead de la formation, communications et de la gestion du changement, Mme Purdon a été responsable de la planification et la gestion des activités d'un réseau de transition de 35 agents de changement, 1 gestionnaire de formation, jusqu'à 80 ressources de formation support (*floor-walkers*) et d'un réseau de communication mondial de 435 personnes.

2. Transition des Services de Support TI / Bombardier Aéronautique

Ce projet a consisté à procéder au déploiement des fonctionnalités d'un portail Service Now et à la transition d'un Centre d'assistance aux utilisateurs à des nouveaux fournisseurs de sous-traitance au Maroc et Panama.

À titre de Team Lead Gestion du Changement et formation, Mme Purdon a été responsable de la formation des employés internes, notamment des équipes en technologie de l'information. Cette formation qui touchait dix (10) pays, portait sur les processus de support affectés par la transition, y compris les processus opérationnels SAP, ainsi que la communication à travers l'entreprise. Mme Purdon a encadré les activités de vingt (20) présentateurs et agents du changement lors de la préparation de la formation.

3. SAP Business Integration Initiative (BI^2 Project) / School Boards of Nova Scotia

Ce projet a consisté à déployer de nouveaux processus dans huit (8) commissions scolaires pour plus de 20 000 utilisateurs dans les secteurs fonctionnels suivants : finances, ressources humaines, achats, entretien des installations, fonctionnement scolaire et opérations.

À titre de Team Lead de la gestion des changements pour les phases d'évaluation et préparation, Mme Purdon a été responsable de la détermination des activités à réaliser en gestion du changement, formation et communications pour le projet. Elle a également été responsable de l'élaboration d'une feuille de route et de stratégies portant sur la formation, les communications, et l'engagement des intervenants.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

4. Child Protection Network (CPIN) / Ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse d'Ontario

Ce projet a consisté à déployer un système intégré pour gérer les dossiers liés au bien-être des enfants et à l'adoption.

À titre de Team Lead, Mme Purdon a été responsable de l'évaluation et du développement d'approches et de programmes portant sur la formation. Elle a de plus été responsable de la formation des formateurs englobant la gestion de cas liés au bien-être des enfants, de même que la gestion des services, des fournisseurs et des finances. Elle a élaboré le résumé de tous les plans de cours du programme, incluant un mélange d'approches en classe, avec simulations, transformables en e-Learning par la suite. Elle a géré des ateliers de travail avec plus de 20 représentants des utilisateurs.

5. Product Lifecycle Management Center of Excellence / Bombardier Aéronautique

Ce projet a consisté à déployer des projets d'implantation technique et de processus d'affaires pour des programmes d'avionnerie et avec les partenaires et fournisseurs, incluant les systèmes SAP, Enovia et CATIA pour la conception et la manufacture des avions.

À titre de Team Lead de la formation et de la gestion des changements, Mme Purdon a été responsable pour la direction et exécution de stratégies de communication, formation et gestion des changements, ainsi que l'établissement de programmes de formation des formateurs mondiaux en Amérique du Nord, Europe, Asie et Asie Centrale-Sud. Dépendant des projets, elle a été responsable jusqu'à 20 ressources simultanément (formateurs, développeurs, analystes d'affaires et coordonnateurs de logistique).

6. Compensation Service Delivery Renewal / Agence du revenu du Canada

Ce programme de transition RH a consisté à déployer un portail de libre-service pour 40 000 employés et gestionnaires dans My SAP pour une Agence du Gouvernement fédéral. À titre de Team Lead de la formation, Mme Purdon a développé des stratégies de formation e-Learning et géré une équipe de huit (8) ressources responsable de la création d'outils d'apprentissage en ligne pour 40 000 usagers ainsi que des déploiements en mode pilote pour deux phases du programme (Ex. : Tutoriels interactifs e-Learning en ligne, aide-mémoire, processus, démonstrations, présentations).

7. Manufacturing Integrated System / Bombardier Aéronautique

Ce projet a consisté à déployer le système manufacturier de l'entreprise sur SAP.

En tant que Team Lead de l'équipe de la formation MM et PP SAP4.6C**,** Mme Purdon a géré une équipe de huit (8) concepteurs de formation pour des services Méthodes et Ingénierie. Elle a notamment été responsable de planifier et d'effectuer un suivi de leurs interventions; de créer les gabarits de cours et d'effectuer un contrôle de la qualité du matériel de formation produit.

8. Integrated Supply Management & Planning (ISP) / CN Rail

Ce projet a consisté à déployer un système de gestion de l'approvisionnement de SAP, et des systèmes d'entrée de la configuration et de gestion de l'inventaire.

En tant que Team Lead de l'équipe de la formation SAP4.5 MM, Mme Purdon a coordonné les activités réalisées par quatre (4) concepteurs de la formation pour les modules MM et PM de SAP 4.5.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en formation (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Nancy Purdon						**Principal ☒ Relève ☐**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (nbre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Formation (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☐	☐	50 M$	D : 01-2014 F : présent	24	Cisco Jabber, WebEx, Attendant Console, Cisco Finesse Agent & Supervisor Desktop, Cisco Unified Intelligence Center, Cisco Web Administration	Projet : 200 années-personnes Formation : 15 années-personnes	Titre : **Déploiement d'applications de communication et de collaboration** Nature des interventions réalisées : • Planification et gestion de travail, budget et ressources pour déploiements sur 46 sites, avec livrables en trois (3) langues; • Élaboration des stratégies de formation par instructeur en classe, par instructeur à distance en classe virtuelle, e-Learning; • Conception et réalisation du matériel de formation; • Gestion et assurance qualité du matériel de formation; • Production des aides à la tâche; • Gestion de l'environnement et des données de formation; • Logistique et dispensation de la formation; • Évaluation de la qualité de la formation; • KPI de formation et processus d'amélioration continue; • Formation des ressources de support mondial (Floorwalkers); • Élaborer des processus d'engagement à la formation.
2	2	☐	☐	100 M$	D : 08-2015 F : présent	7	Portail TI ServiceNow, SAP	Projet : 40 années-personnes Formation : 1.5 années-personnes	Titre : **IT Support Services Transition** Nature des interventions réalisées : • Planification et gestion de travail, budget et ressources; • Élaboration de la stratégie de formation; • Conception et réalisation du matériel de formation; • Gestion de l'environnement et des données de formation;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Nancy Purdon						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Formation (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Formation des formateurs; • Logistique et dispensation de la formation; • Évaluation de la qualité de la formation; • Stratégies de formation à distance (info-sessions groupes mondiaux); • Définition de la stratégie d'engagement des utilisateurs pour faire des tests au Centre d'appels et faire la formation de remise à niveau aux Agents; • Stratégie de formation « SAP dispute & collections » pour supporter un nouveau fournisseur afin de former des employés en finances globales.
3	3	☒	☐	2 M$	D : 10-2013 F : 02-2014	6	SAP HCM, FI, PM, Portail libre-service SAP	Projet : 140 années-personnes Formation: 2 années-personnes	Titre : **Nova Scotia School Board Association SAP Business Integration Activity (Bi2)** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Définition des besoins et des approches de formation; • Définition d'une vision opérationnelle pour une organisation axée sur l'apprentissage et les communications et gouvernance en vue de maintenir les changements à long terme; • Présentation des recommandations dans les ateliers et les comités directeurs; • Définition des rôles et responsabilités pour les employés des organisations pour les postes du projet (super utilisateurs, responsables de processus d'affaires, analystes d'affaires).
4	4	☒	☐	30 M$	D : 05-2013 F : 10-2013	6	Oracle eBS Financial Management,	Projet : 400 années-personnes Formation : 10 années-personnes	Titre : **Child Protection Network (CPIN)** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la stratégie de formation finances;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Nancy Purdon						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Formation (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
							Curam Child Welfare, Cognos Reporting, OpenText		• Analyse et développement du curriculum de formation du programme en entier (33 cours, 64 heures de cours); • Définition des contenus et approches de diffusion de cours (classe, virtuelle, e-Learning, coaching au travail); • Analyse de bases de données UPK et définition des méthodes et niveau de réutilisation; • Présentation de l'approche curriculum aux formations et ateliers des représentants des agences de services sociaux; • Élaboration de la stratégie de gestion et assurance qualité de la traduction anglais-français; • Planification et gestion de travail, budget et ressources.
5	5	☐	☐		D : 06-2005 F : 04-2013	78	CatiaV5, Enovia R14-R21, SAP, VPM NAV, 3DVia, SyncroFit, FiberSim, Delmia	Projet : 920 années-personnes Formation: 100 années-personnes	Titre : **Product Lifecycle Management Center of Excellence** Nature des interventions réalisées : • Planification et gestion de travail, budget et ressources; • Élaboration de la stratégie de formation; • Élaboration d'une stratégie par compétence à travers les phases de conception d'avion; • Conception et réalisation du matériel de formation; • Production des aides à la tâche; • Gestion de l'environnement et des données de formation; • Formation des formateurs; • Logistique de formation et dispensation de la formation; • Évaluation de la qualité de la formation;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Nancy Purdon						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribution du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Formation (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
									• Conseillère des solutions de formation pour les programmes d'ingénierie – collaboration avec les équipes de gestion; • Définition des critères de formation pour rencontrer les KPI des phases de design d'avion; • Team Lead de la gouvernance de la formation avec Bombardier Université, les formateurs tierce-partie pour gérer les besoins et la qualité de la formation.
6	6	☒	☐	60 M$	D : 11-2003 F : 06-2005	19	Portail libre-service SAP ESS/MSS ~50 transactions (feuille de temps, horaires de substitutions, gestion de la structure organisationnelle, gestion des informations personnelles, etc.)	Projet : 320 années-personnes Formation : 3 années-personnes	Titre : **Compensation Service Delivery Renewal** Nature des interventions réalisées : • Planification et gestion de travail et ressources; • Élaboration de la stratégie de formation pour deux phases du programme; • Gestion du développement de matériel de formation en français et en anglais, ainsi que la traduction; • Conception et réalisation du matériel de formation avec l'équipe de l'agence (90 tutoriels e-learning en deux langues); • Production des aides à la tâche; • Gestion de l'environnement et des données de formation; • Présentation des Roadshow et Demonstrations Day in a Life; • Élaboration des évaluations de formation, et évaluations pour les déploiements pilote; • Logistique et dispensation de la formation; • Évaluation de la qualité de la formation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Nancy Purdon						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Formation (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
7	7	☐	☐	10 M$	D : 11-2002 F : 08-2003	10	SAP MM & PP	Projet : ~ 150 années-personnes Formation : 7 années-personnes	Titre : **Bombardier Manufacturing Integrated System** Nature des interventions réalisées : • Planification et gestion de travail et ressources; • Conception et réalisation du matériel de formation; • Production des aides à la tâche; • Gestion de l'environnement et des données de formation; • Évaluation des impacts des transports SAP; • Gestion de la qualité du matériel de formation; • Développement d'une série d'instructions de travail pour les utilisateurs.
8	8	☐	☐	2 M$	D : 06-2001 F : 05-2002	9	SAP MM	Projet : ~ 100 années-personnes Formation : 3 années-personnes	Titre : **Integrated Supply Management & Planning** Nature des interventions réalisées : • Planification et gestion de travail et ressources • Conception et réalisation du matériel de formation; • Production des aides à la tâche; • Gestion de l'environnement et des données de formation; • Formation des formateurs.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Nancy Purdon			**Principal ☒**	**Relève ☐**	
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Bombardier Aéronautique	Michael Swan	Program Manager Global Telephony Replacement	michael.swan@aero.bombardier.com	514-441-5052 (T)
2	Bombardier Aéronautique	Pierre E Ste-Marie	Directeur – Intégration des Services IT Shared Services	Pierre.e.ste-marie@aero.bombardier.com	514-501-3761 (T)
3	School Boards of Nova Scotia	Jeff Forbes	Gestionnaire de projet	Forbes@ca.ibm.com	416 478 8044 (T) 416 550 4482 (C)
4	Ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse	Jane Cameron	Gestionnaire de la formation du Ministère	Jane.Cameron@ontario.ca	416-212-6303 (T) 647-290-4738 (C)
5	Bombardier Aéronautique	Jaqueline Mooney	Responsable de la gestion du changement	Jaqueline.d.mooney@gmail.com	514-833-3961 (T)
6	Agence du revenu du Canada	Stephen Finestone		sfinesto@gmail.com	613-286-2864 (T)
7	Bombardier Aéronautique	Rowena Espinosa	Gestionnaire – Gestion du changement TI	rowena.espinosa@aero.bombardier.com	514-531-8976 (T)
8	Équipe Ominilogic CN Rail	Mike Padazis	Gestionnaire Programme Formation	padazism@ca.ibm.com	1 416 478 3227 (T)

Conseiller proposé : Nancy Purdon	**Principal ☒**	**Relève ☐**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Spécialiste en formation (Formation sur l'application SAP) – Services d'affaires mondiaux / IBM Canada		

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.6 - Grille d'évaluation du « team lead » en formation

Conseiller proposé : Nancy Purdon **Principal ☒** **Relève ☐**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en formation »

Conseiller proposé : Nancy Purdon	**Principal ☒** **Relève ☐**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en formation pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 3, 4, 5, 6, 7, 8 **Autre information pertinente** Mme Purdon a agi à titre de « team lead » d'une équipe en formation pendant une période de cent vingt-cinq (125) mois dans six (6) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI. Cinq (5) de ces mandats sont des implantations de la solution SAP, la suite PGI proposée.
Il a élaboré et/ou mis en œuvre au moins deux (2) stratégies de formation impliquant des parcours de formations multiples, incluant différents modes de diffusion et touchant des clientèles variées.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 4, 5, 6 **Autre information pertinente** Dans les mandats décrits précédemment, Mme Purdon a élaboré et mis en œuvre cinq (5) stratégies de formation impliquant des parcours de formations multiples, incluant différents modes de diffusion et touchant des clientèles variées.
Il a réalisé au moins un (1) mandat à titre de conseiller responsable de l'élaboration des stratégies de formation et du design pédagogique des activités de formation visant l'apprentissage de connaissances et d'habiletés techniques et relationnelles.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 4, 5, 6, 8 **Autre information pertinente** Mme Purdon a réalisé cinq (5) mandats décrits ci-dessus, à titre de conseiller responsable de l'élaboration des stratégies de formation et du design pédagogique des activités de formation visant l'apprentissage de connaissances et d'habiletés techniques et relationnelles.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Nancy Purdon	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables de formation en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 **Autre information pertinente** Mme Purdon a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Elle a réalisé les biens livrables de formation en utilisant les outils et les accélérateurs. Méthodologies : IBM Better Change, Prosci et ADDIE. L'ensemble de ces méthodologies et outils de gestion du changement et de formation sont parfaitement compatibles avec la méthodologie d'implantation de la solution Ascendant, qui était utilisée sur les mandats #2, 3, 5, 6, 7 et 8 et qui est recommandée par l'alliance.

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en formation »

Conseiller proposé : Nancy Purdon	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques (bonification)	
Élaboré et mis en œuvre une (1) stratégie de formation basée sur l'approche par compétences.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 5 **Autre information pertinente** Mme Purdon a élaboré et mis en œuvre une (1) stratégie de formation basée sur l'approche par compétence. Élaboration d'une stratégie par compétence à travers les phases de conception d'avion pour intégrer les concepteurs des organisations partenaires dans les programmes avions dans les tâches appropriées pour leur niveau de compétence et connaissance des méthodologies.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

SP.6 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en formation

Conseiller proposé : Mme Marie-Claude Pesant **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :**
Certification AGILE
Certification ITIL

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :	☒ Intégration technologique	Années d'expérience :
☒ Communication	Années d'expérience : Dix (10) ans	☒ Gestion du changement	Années d'expérience : Dix (10) ans
☒ Formation	Années d'expérience : Vingt-cinq (25) ans	☐ Assistance à la gestion et Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en formation :

Mme Pesant possède plus de vingt (20) années d'expérience dans le domaine de la formation dont plus de quinze (15) années à titre de « Team Lead » en formation. Elle soutient ses clients dans la gestion des opérations, la planification, l'élaboration des plans de formation et des stratégies de gestion du changement. Elle a réalisé des résumés de formation pour des programmes d'apprentissage pour préparer la relève en organisation. De plus, elle a conçu des programmes de développement des compétences encadrant la gestion de la progression de carrière en entreprise et a participé à l'implantation de systèmes informatiques intégré de gestion (PGI).

1. Implantation d'un progiciel de gestion / CAE Inc.

CAE est un chef de file mondial dans la fourniture de solutions de formation complètes, basées sur des technologies de simulation et des services intégrés de formation de classe mondiale. L'entreprise compte 8 000 employés dans plus de 160 sites et centres de formation répartis dans 35 pays. La clientèle provient notamment de l'aviation civile, de la défense et de la sécurité et utilise des services et des centres de formation qui répondent aux besoins essentiels de leurs missions en matière de sécurité, d'efficacité et de préparation. CAE dispose du plus important parc de simulateurs de vol civils et militaires, du plus grand réseau de services de formation au monde et offre des services de formation civile, militaire et sur hélicoptère dans plus de 67 emplacements partout dans le monde formant plus de 120 000 membres d'équipage civils et militaires chaque année. Le projet de transformation organisationnel s'inscrit dans le cadre de l'implantation d'une solution PGI basée sur la suite ORACLE.R12 et du progiciel de gestion de contrat Planisware.

À titre de « Team lead » en formation, Mme Pesant était responsable de la gestion du déploiement de la phase de pratique auprès de 2500 ingénieurs, gestionnaires et employé de l'administration ainsi que de la phase coaching des experts contenu pour l'intégration des systèmes Oracle R12, de l'outil de gestion de contrat Planisware, ainsi que de la gestion des formations en ligne dans le système de gestion de formations en ligne (Learning Management System-LMS). Elle a géré les activités d'une équipe de plus de vingt (20) ressources responsables de l'élaboration du matériel, de l'organisation logistique (lancement "Kick Off", réservations de salles, invitations) et de la distribution de formation en ligne (LMS) Sigal de Technologie. Dans ce cadre, elle a animé des séances de coaching auprès des experts contenu (BE's), développé des indicateurs de qualité et produit des rapports de statistiques KPI pour la gestion des présences. Elle a participé à la réalisation des contenus transactionnels et de formation en ligne.

2. Programme de relève / Via Rail

Ce projet a consisté à réaliser des cours de formation et de compétences auprès de 200 employés de l'entretien du service ferroviaire.

À titre de « Team lead » en formation, Mme Pesant a géré les activités d'une équipe de dix (10) experts de contenu responsables de l'élaboration du matériel (résumés, manuel du formateur et guide du participant, évaluation, coaching des formateurs, carnet d'apprentissage, aide en ligne) et de la diffusion des formations en ligne et des programmes de perfectionnement des compétences et d'apprentissage.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Dans ce cadre, elle était responsable d'améliorer les processus de travail en gestion des ressources humaines, des opérations et de développer des formations correspondantes. Elle a défini et élaboré un plan global de gestion du changement afin d'assurer un alignement stratégique et une transition harmonieuse vers les nouvelles solutions.

3. Gestion-conseil développement des compétences / Heenan Blaikie, Avocats

Ce mandat a consisté à analyser les besoins d'une clientèle composée de cadres, avocats, juristes et adjoints juridiques et à proposer des cours de formation correspondant aux exigences de celle-ci.
À titre de conceptrice pédagogique et de formatrice, Mme Pesant à élaboré plusieurs plans de formation. Mme Pesant a géré les activités d'une équipe de six (6) experts contenu. Elle a également élaboré et recommandé des stratégies de formation des ressources humaines et d'intégration des nouveaux employés. Elle a analysé et testé la qualité de plusieurs logiciels susceptibles d'améliorer l'efficacité des utilisateurs. Elle a également réalisé et entretenu les sites intranet des services administratifs, ressources humaines et technologies de l'information pour tout ce qui touche à la formation des utilisateurs (formation, formation continue, etc.).

4. Responsable de la formation et du soutien / Consoltex

Ce mandat a consisté a consisté à conseiller les clients de la firme lors des phases d'intégration des progiciels de gestion ERP.
Mme Pesant a formé et accompagné les utilisateurs lors de l'implantation d'un nouveau progiciel.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en formation (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Marie-Claude Pesant						**Principal ☐**	**Relève ☒**		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribution du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Formation (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	2	☐	☐	50 M$	D : 06-2014 F : 11- 2015	18	Oracle R12 Finances SAP **Ressouces humaines, Finances** LMS Planisware Workforce Manager	Projet : 200 a-p Formation: 40 a-p	Titre : **Implantation d'un progiciel de gestion / CAE Inc** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la stratégie de formation; • Conception et réalisation du matériel de formation; • Production des aides à la tâche; • Gestion de l'environnement et des données de formation; • Formation des formateurs; • Logistique de formation; • Dispensation de la formation ; • Évaluation de la qualité de la formation.
2	5	☒	☐	2 M$	D: 08-2009 F : 12-2012	30	Logiciel RH LMS	Projet : 500 a-p Formation: 50 a-p	Titre : **Programme de relève / Via Rail** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la stratégie de formation; • Conception et réalisation du matériel de formation; • Production des aides à la tâche; • Gestion de l'environnement et des données de formation; • Formation des formateurs; • Logistique de formation; • Dispensation de la formation ; • Évaluation de la qualité de la formation.
3	7	☐	☐	Confidentiel	D : 06-2003 F : 12-2007	48	Logiciel RH, Time & Billing, ERP juridique	Projet : 750 a-p Formation: 20 a-p	Titre : **Gestion-conseil développement des compétences / Heenan Blaikie, Avocats** Nature des interventions réalisées : • Analyser les besoins d'une clientèle composée de cadres, avocats, juristes et adjointes juridique et offrir des formations adéquate à chacune des clientèles; • Élaboration de la planification détaillée et suivi des activités; • Élaboration de la stratégie de formation;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : **Marie-Claude Pesant**						**Principal** ☐	**Relève** ☒		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribution du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Formation (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
									• Conception et réalisation du matériel de formation; • Production des aides à la tâche; • Gestion de l'environnement et des données de formation; • Logistique de formation et dispensation de la formation ; • Évaluation de la qualité de la formation.
4	8	☐	☐	Confidentiel	D : 01-2000 F : 05-2003	53	Comshare	Projet : 500 a-p Formation: 70 a-p	Titre : **Responsable de la formation et du soutien / Consoltex** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la stratégie de formation; • Conception et réalisation du matériel de formation; • Production des aides à la tâche; • Gestion de l'environnement de formation et des données de formation; • Formation des formateurs; • Logistique de formation; • Dispensation de la formation ; • Évaluation de la qualité de la formation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Marie-Claude Pesant			**Principal ☐**	**Relève ☒**	
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	CAE	Guy Lapalme	Directeur conseil	guy.lapalme@cgi.com	514 415-7461 (T)
2	Via Rail	Philippe Chabot	Chef d'équipe	philippe.chabot@viarail.ca	514 989-2626 (T)
3	Heenan Blaikie, Avocats	Ben Di Marco	Directeur informatique	bdimarco@dgclex.com	514 878-4311(T)
4	Consoltex	Nat Mule	Vice-Président Technologies de l'information	Non disponible	514 697-5471(T)

Conseiller proposé : Marie-Claude Pesant	**Principal ☐**	**Relève ☒**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseillère principale en formation des adultes & gestion du changement / EY Sous-traitant de l'alliance		

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.6 - Grille d'évaluation du « team lead » en formation

Conseiller proposé : Mme Marie-Claude Pesant **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en formation »

Conseiller proposé : Marie-Claude Pesant	**Principal ☐** **Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en formation pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** Mandats 1, 3 **Autre information pertinente** Mme Pesant a gi à titre de « team lead » d'une équipe en formation pendant une période de soixante-six (66) mois dans deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.
Il a élaboré et/ou mis en œuvre au moins deux (2) stratégies de formation impliquant des parcours de formations multiples, incluant différents modes de diffusion et touchant des clientèles variées.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** Mandats 1, 2, 3 **Autre information pertinente** Mme Pesant a élaboré et mis en œuvre plus de trois (3) stratégies de formation impliquant des parcours de formations multiples, incluant différents modes de diffusion et touchant des clientèles variées.
Il a réalisé au moins un (1) mandat à titre de conseiller responsable de l'élaboration des stratégies de formation et du design pédagogique des activités de formation visant l'apprentissage de connaissances et d'habiletés techniques et relationnelles.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** Mandats 1, 2, 3 et 4 **Autre information pertinente** Mme Pesant a réalisé quatre (4) mandats à titre de conseillère responsable de l'élaboration des stratégies de formation et du design pédagogique des activités de formation visant l'apprentissage de connaissances et d'habiletés techniques et relationnelles. Elle a aussi contribué à l'amélioration des pratiques (design pédagogique, méthodologie, accréditation, catalogue de formation, coaching, carte de compétence).

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Marie-Claude Pesant	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables de formation en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** Mandats 1, 2, 3 **Autre information pertinente** Mme Pesant a travaillé sur trois (3) mandats où était utilisée la méthodologie préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Elle a réalisé les biens livrables des communications en utilisant les outils et les accélérateurs. Dans le cadre des trois (3) projets décrits ci-dessus, Mme Pesant a utilisée la méthodologie de gestion du changement décrite en réponse au présent appel d'offres. En effet, elle a utilisé la méthodologie « EY Advisory's change management method » ou une méthode équivalente, pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres.

Conseiller proposé : Marie-Claude Pesant	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	
Élaboré et mis en œuvre une (1) stratégie de formation basée sur l'approche par compétences.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** Mandats 1, 2 et 3 **Autre information pertinente** Mme Pesant a élaboré et mis en œuvre trois (3) stratégies de formation basée sur l'approche par compétences.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.6 - Grille sommaire d'expérience des « team leads » en formation

Conseiller proposé : M. Michael Padazis **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :**
Certification Cúram 6.0 Enterprise Framework for Business Analysts

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : Dix-sept (17) ans
☒ Communication	Années d'expérience :	☒ Gestion du changement	Années d'expérience : Deux (2) ans
☒ Formation	Années d'expérience : Dix-huit (18) ans	☐ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience :
		☐ Autre	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en formation :

Michael Padazis est conseiller principal du groupe Gestion des talents et du changement des Services d'affaires mondiaux d'IBM et possède plus de dix-sept (17) années d'expérience en conception, en gestion et en mise en œuvre solutions de formations complètes axées sur les rôles dans le cadre de mises en œuvre de systèmes à moyenne ou grande échelle, ainsi qu'en formation post implantation. Il possède des connaissances et une expérience approfondie dans les domaines de la conception et de la gestion des milieux de formation, des exigences relatives aux données d'apprentissage et d'autres infrastructures de soutien, comme les sites Web.

1. Modernisation des solutions des services sociaux / Ministère des services sociaux et communautaires de l'Ontario

Ce projet de transformation organisationnelle de grande envergure en plusieurs phases avait pour but l'implantation du progiciel de gestion intégré de programme sociaux IBM Cúram. Les logiciels Cúram sont utilisés dans plus de 80 projets gouvernementaux à travers le monde pour fournir aux citoyens et à leur famille les programmes sociaux les plus appropriés et renforcer l'efficacité des services rendus. Ils permettent d'évaluer en continu les progrès réalisés dans un objectif d'exploitation optimale du potentiel économique et social des individus et s'inscrivent en leader des solutions de SEM (Social Enterprise Management).

La stratégie de formation et la prestation du service de formation s'inscrivait dans le cadre des différentes phases du projet de mise en place de la solution.

À titre de « team lead » de la formation, M. Padazis a dirigé une équipe de sept (7) ressources spécialisées responsables de mettre en oeuvre la stratégie de formation en plusieurs étapes dans le cadre de trois programmes d'assistance sociale. Cela comprenait la consolidation des besoins, l'élaboration du contenu et du matériel et la prestation de cours de formation. M. Padazis a également joué le rôle de liaison avec les équipes de soutien pour gérer les milieux de formation et a participé à la gestion du changement et aux activités de communication. Il a aussi participé à la conception et à la création de sites Web offrant le matériel de formation. Il était également responsable de mettre au point une stratégie de formation en régime permanent qui visait à remanier le programme de formation existant et l'infrastructure connexe afin de répondre aux exigences de formation des nouveaux employés géographiquement dispersés et aux besoins en formation continue du personnel existant.

2. High School Driver Education Program / Manitoba Public Insurance (MPI)

Le Programme manitobain d'enseignement de la conduite automobile à l'école contribue depuis longtemps à la formation des jeunes conducteurs de la province. Les cours sont donnés par environ 300 instructeurs dans 170 écoles secondaires partout au Manitoba. Le Programme est offert à tous les élèves qui fréquentent une école secondaire manitobaine à temps plein. Les élèves scolarisés à domicile sont également admissibles. Le Programme est unique parce que la Société d'assurance publique du Manitoba assume le solde des coûts (environ 350 $ par élève). Le cours d'éducation routière comprend 34 heures de formation en classe, 8 heures de formation au volant avec un instructeur agréé et 8 heures de formation par observation dans le véhicule. Les élèves doivent aussi s'exercer pendant au moins 24 heures avec un parent, un tuteur ou tout autre conducteur surveillant qualifié. Le projet présenté avait pour but d'améliorer les résultats scolaires des étudiants en mettant en place des technologies de pointe, des méthodes d'apprentissage avancées et des pratiques exemplaires reconnues mondialement.

M. Padazis était responsable d'évaluer le programme de cours existant et d'élaborer une stratégie de formation intégrant les différents outils d'apprentissage sophistiqués et ainsi que des outils de simulation

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

3. Réseau d'information pour la protection de l'enfance (RIPE / CPIN) / Ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse de l'Ontario

Dans le cadre de ce projet, l'Ontario travaille avec les sociétés d'aide à l'enfance à la modernisation des systèmes d'information utilisés pour le partage des données sur les enfants confiés aux soins des sociétés d'aide à l'enfance. Le RIPE est le nouveau Réseau d'information pour la protection de l'enfance actuellement en cours d'élaboration. Il permettra aux sociétés d'aide à l'enfance de partager des renseignements confidentiels en matière de protection de l'enfance et de mieux gérer les fichiers de cas et les finances. Les renseignements pour prendre les meilleures décisions concernant chaque enfant seront désormais facilement accessibles aux sociétés d'aide à l'enfance. Elles seront en mesure de retracer quels services de protection les enfants ont reçus et les résultats, quel que soit l'endroit où les services ont été fournis en Ontario. Le réseau offrira un service rapide et efficace pour les jeunes enfants ayant besoin de protection et pour leurs familles. Le réseau fait partie du plan du gouvernement visant à moderniser le système de protection de l'enfance afin que les jeunes enfants vulnérables et leurs familles puissent continuer de recevoir les services dont ils ont besoin. Ce projet permet de partager de manière sécuritaire les informations confidentielles, de mieux gérer les dossiers et les finances par le biais du logiciel de gestion de programmes sociaux IBM Curam.

À titre de « Team Lead » de la formation, M. Padazis a dirigé une équipe de spécialistes responsables de revoir le matériel pédagogique personnalisé pour les cours en ligne et en salle de classe et de créer les données de support de la formation nécessaires à la mise à jour des systèmes et des processus.

4. Modernisation des solutions pour les services sociaux / Ministère des services sociaux et communautaires de l'Ontario

Ce projet en lien avec le projet #1 dont il constitue une phase plus avancée, visait à améliorer la prestation des services sociaux d'Ontario par la mise en œuvre d'un logiciel de gestion intégré des programmes sociaux, la solution IBM Cúram. Cela comprenait la rationalisation des processus, et une meilleure gestion des données des clients. Le projet devait accroître la responsabilité et permettre la mise en œuvre efficace des politiques et des changements de programme à travers trois programmes provinciaux critiques desservant environ 800 000 clients.

À titre de « Team Lead » de la formation, M. Padazis a géré une équipe de spécialistes qui ont conçu, créé et déployé un programme d'apprentissage mixte de plus de 30 cours destinés aux utilisateurs finaux. L'équipe a donné des séances de formation à 180 formateurs en utilisant la formation virtuelle. M. Padazis a élaboré une stratégie de formation pour gérer l'accès à l'environnement de la formation et a exigé des données de formation pour un maximum de 50 sessions de formation / jour tout en assurant, de nouvelles données cohérentes pour chaque utilisateur. Il a également défini les exigences et géré le déploiement d'un environnement de formation spéciale pour soutenir la préparation du site.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en formation (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Michael Padazis						**Principal ☐**	**Relève ☒**		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Formation (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☒	☐	20 M$	D : 03-2015 F : 03-2016	12	IBM Cúram	Projet : 100 a-p Formation : 5 a-p	Titre : **Modernisation des solutions des services sociaux / Ministère des services sociaux et communautaires de l'Ontario** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités • Élaboration de la stratégie de formation; • Conception et réalisation du matériel de formation; • Production des aides à la tâche; • Gestion des données et de l'environnement de formation; • Formation des formateurs; • Logistique et dispensation de la formation ; • Évaluation de la qualité de la formation.
2	2	☒	☒	3 M$	D : 12-2014 F : 03-2015	2	Divers	Projet : 7 a-p Formation : 1 a-p	Titre : **High School Driver Education Program / Manitoba Public Insurance (MPI)** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la stratégie de formation; • Production des aides à la tâche; • Formation des formateurs; • Logistique et dispensation de la formation ; • Évaluation de la qualité de la formation.;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Michael Padazis						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Formation (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
3	3	☒	☐	15 M$	D : 06-2014 F : 02-2015	6	IBM Cúram	Projet : 150 a-p Formation: 2 a-p	Titre : **Réseau d'information pour la protection de l'enfance (RIPE / CPIN) / Ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse de l'Ontario** Nature des interventions réalisées : • Planification détaillée et suivi des activités; • Définition des besoins et des approches de formation; • Présentation des recommandations dans les ateliers et les comités directeurs; • Élaboration de la stratégie de formation; • Conception et réalisation du matériel de formation; • Production des aides à la tâche; • Gestion des données et de l'environnement de formation; • Logistique de formation et dispensation de la formation • Évaluation de la qualité de la formation
4	4	☒	☐	200 M$	D : 09-2012 F : 10-2014	23	IBM Cúram	Projet : 150 a-p Formation : 11 a-p	Titre : **Modernisation de solutions pour les services sociaux / Ministère des services sociaux et communautaires de l'Ontario** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la stratégie de formation finances; • Analyse et développement du curriculum de formation du programme en entier (33 cours, 64 heures de cours); • Définition des contenus et approches de diffusion de cours (classe, virtuelle, e-Learning, coaching au travail); • Analyse de bases de données UPK et définition des méthodes et niveau de réutilisation; • Présentation de l'approche curriculum aux formations et ateliers des représentants des agences de services sociaux; • Élaboration de la stratégie de gestion et assurance qualité de la traduction anglais-français; • Planification et gestion de travail, budget et ressources.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Michael Padazis			**Principal ☐**	**Relève ☒**	
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Ministère des services sociaux et communautaires de l'Ontario	Lauralee Eldridge	Analyste de programme	Lauralee.eldridge@ontario.ca	416-314-4091 (T)
2	Manitoba Public Insurance (MPI)	Suzanne Robert	Consultante déléguée principale	Suzanne.r.robert@ca.ibm.com	403-539-3988 (T)
3	Ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse de l'Ontario	Jane Cameron	Directrice, Services de justice pour les jeunes	Jane.Cameron@ontario.ca	416-226-4066 (T)
4	Ministère des services sociaux et communautaires de l'Ontario	Kimberley Mattinson	Analyste de programme,	Kimberley.Mattinson@ontario.ca	416-314-4091 (T)

Conseiller proposé : Michael Padazis	**Principal ☐**	**Relève ☒**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Consultant principal en formation/BCS Learning & Developemnt – Services d'affaires mondiaux / IBM Canada		

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.6 - Grille d'évaluation du « team lead » en formation

Conseiller proposé : M. Michael Padazis **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead en formation »

Conseiller proposé : Michael Padazis	**Principal ☐** **Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe en formation pendant une période minimale de vingt-quatre (24) mois dans au moins deux (2) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Padazis a agi à titre de « team lead » d'une équipe en formation pendant une période de quarante-et-un (41) mois dans trois (3) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI. Le progiciel de gestion intégré de programme sociaux IBM Cúram offre un soutien du cycle de vie complet pour la gestion des programmes de santé et sociaux. Les logiciels Cúram sont utilisés dans plus de 80 projets gouvernementaux à travers le monde pour fournir aux citoyens et à leur famille les programmes sociaux les plus appropriés et renforcer l'efficacité des services rendus. Ils permettent d'évaluer en continu les progrès réalisés dans un objectif d'exploitation optimale du potentiel économique et social des individus et s'inscrivent en leader des solutions de SEM (Social Enterprise Management).
Il a élaboré et/ou mis en œuvre au moins deux (2) stratégies de formation impliquant des parcours de formations multiples, incluant différents modes de diffusion et touchant des clientèles variées.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** Dans l'ensemble des mandats décrits ci-avant, M. Padazis a élaboré et mis en œuvre cinq (5) stratégies de formation impliquant des parcours de formations multiples, incluant différents modes de diffusion et touchant des clientèles variées.
Il a réalisé au moins un (1) mandat à titre de conseiller responsable de l'élaboration des stratégies de formation et du design pédagogique des activités de formation visant l'apprentissage de connaissances et d'habiletés techniques et relationnelles.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Padazis a réalisé cinq (5) mandats à titre de conseiller responsable de l'élaboration des stratégies de formation et du design pédagogique des activités de formation visant l'apprentissage de connaissances et d'habiletés techniques et relationnelles

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Michael Padazis	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables de formation en utilisant les outils et les accélérateurs.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Padazis a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme couvert dans le présent appel d'offres. Il a réalisé les biens livrables de formation en utilisant les outils et les accélérateurs. À noter que la méthodologie utilisée s'est de plus appuyée sur la base de l'approche ADDIE ISD (Conception de systèmes d'enseignement) utilisée pour mettre en place une expertise approfondie du processus de conception de la formation ainsi que des connaissances de didacticiels , adaptée aux normes de l'industrie et aux principes d'apprentissage aux adultes.

Conseiller proposé : Michael Padazis	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	
Élaboré et mis en œuvre une (1) stratégie de formation basée sur l'approche par compétences.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Padazis a élaboré et mis en œuvre quatre (4) stratégies de formation basée sur l'approche par compétence.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.18.4 Bassin d'expertise (10 %)

En fonction de l'organigramme (structure d'équipe) déposé pour le volet formation, l'alliance doit démontrer qu'elle dispose d'un nombre suffisant de conseillers pour combler l'ensemble des postes requis.

Afin de conforter la Société à cet égard et de fournir cette démonstration, l'alliance doit compléter la **Grille SP.6 - Bassin d'expertise en formation.**

Elle doit également expliquer les mécanismes mis en place pour assurer cette couverture (maximum 1/2 page).

Grille SP.6 - Bassin d'expertise en formation

N[bre] de conseillers en formation	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total					
Alliance					
Sous-contractants					
Aptes à travailler à Québec en français					
Alliance					
Sous-contractants					

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Réponse de l'alliance

Un bassin de ressources mondial, canadien et francophone, enrichi par un réseau de partenaires

Nous avons déjà précisé à la section 2.14.4 l'ampleur et la profondeur du bassin de ressources sur lequel s'appuie l'alliance LGS/IBM-SAP pour présenter son offre. Ce bassin trouve son origine tant à l'international qu'au niveau canadien et plus spécialement au Québec, ou encore dans le monde de la francophonie. Il s'élargit du réseau de partenaires avec lesquels l'alliance a choisi de faire affaires.

Plus spécifiquement, s'agissant du volet de formation, **l'alliance LGS/IBM-SAP a choisi de s'associer et d'intégrer à ses équipes un des grands leaders du domaine, Ernst & Young (EY)**, pour venir compléter son bassin de ressources. Avec les équipes d'EY expertes en formation sous toutes ses formes et notamment sur la suite de PGI SAP, et disposant d'une riche expérience dans de grands programmes de transformation, en particulier au Québec, **le bassin de ressources sur lequel l'alliance peut compter est de plus de 2 000 personnes dans le monde, dont plus de 150 aptes à œuvrer à Québec**, pour le déploiement de la solution. Les outils et accélérateurs qu'ils apportent viennent compléter très adéquatement la méthodologie d'implantation déployée par l'alliance.

Un mécanisme bien rodé

Pour le volet formation, nous reprenons le mécanisme de recours au bassin de ressources de l'alliance décrit à la section 2.14.4, qui repose sur **un plan d'assignation** mis en place dès le départ, soit une **gestion par anticipation** pour grossir les rangs des spécialistes appelés sur les étapes successives, et **la croissance et formation** de ressources à potentiel, au travers du programme *« Consulting by Degrees »*.

Le nombre de ressources de l'alliance appelées à intervenir dans le cadre du programme de transformation est estimé à vingt (20) personnes, spécialisées dans le déploiement harmonieux des différents modules de la suite de PGI SAP, par une formation adaptée des intervenants concernés. Il importe que l'alliance fasse bénéficier la Société des meilleurs spécialistes au moment opportun, **en adéquation avec le plan de formation optimal adapté à chacune des clientèles touchées et donc aussi avec les types de formation à dispenser**. Ainsi, il se peut que selon les étapes et livraisons, les conseillers en formation de l'alliance changent. Ces changements de ressources ont d'abord pour objectif de former plus adéquatement aux changements apportés par la nouvelle solution, selon les étapes considérées, et donc de viser en premier lieu le bénéfice du programme. C'est là tout l'intérêt de disposer d'un riche bassin, pour privilégier l'efficience des formations en maximisant l'acquisition des savoir-faire par les apprenants, en s'appuyant sur les meilleures expertises requises à un moment donné.

Le tableau suivant présente le nombre d'employés recensés dans le système de ressources humaines de l'Alliance et de ceux de nos partenaires selon le bassin d'expertise en formation :

Grille SP.6 - Bassin d'expertise en formation.

Nbre de conseillers en intégration fonctionnelle	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	571	689	1 320	2 580	20
Alliance	371	369	820	1 560	16
Sous-contractants	200	320	500	1 020	4
Aptes à travailler à Québec en français	65	77	100	242	20
Alliance	20	45	60	125	16
Sous-contractants	45	32	40	117	4

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.18.5 Information additionnelle de l'alliance

Aucune information additionnelle.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.19 GRILLE SP.7 – SERVICES PROFESSIONNELS ASSISTANCE À LA GESTION ET INTÉGRATION & ASSURANCE QUALITÉ

2.19.1 Approche préconisée (15 %)

Maximum de dix (10) pages.

En fonction des besoins énoncés à la section **2.10.16 Assistance à la gestion et Intégration & Assurance-qualité**, les éléments suivants seront considérés :

A. ASSISTANCE À LA GESTION – Volet Assistance à la direction

i. Compte tenu des définitions de « ***Coach*** » et des ajustements que l'alliance peut y avoir apportés, quelle est l'approche d'intervention privilégiée pour :

- Soutenir les gestionnaires en place sans usurper leurs responsabilités de gestion;
- Démontrer leur leadership de compétences dans la réalisation de programme d'envergure à caractère stratégique;
- Contribuer à la réussite du programme par l'apport d'expérience et d'expertise;
- Faire bénéficier la Société de leur réseau local, national et mondial et des liens privilégiés avec l'éditeur et l'équipementier;
- Anticiper les risques et les problèmes et recommander les actions à prendre;
- Assurer une synergie et une cohérence entre les coachs;
- Faire preuve de travail d'équipe avec les ressources stratégiques de la Société.

ii. Quel est l'engagement de l'alliance et de chacun des « coachs » à soutenir la Société pour toute la durée de la réalisation de son programme;

iii. Quel est le rôle que l'alliance entend confier à l'exécutif la représentant auprès de la Société et en quoi cette présence est source de valeur ajoutée pour la Société;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Réponse de l'alliance

i. Compte tenu des définitions de « Coach » et des ajustements que l'alliance peut y avoir apportés, quelle est l'approche d'intervention privilégiée pour :

L'alliance s'engage à fournir des « *Coachs* » expérimentés pour assister l'équipe de gestion de la Société tout au long du programme.

- **Soutenir les gestionnaires en place sans usurper leurs responsabilités de gestion :**

  L'alliance comprend l'approche de gestion préconisée par la Société et la considère comme une approche « gagnante/gagnante ». L'alliance a utilisé avec succès l'approche proposée dans d'autres mandats d'envergure au sein d'organisations gouvernementales. Le concept de gestion jumelée « *two in a box* » requiert une équipe de gestionnaires matures et convaincus de l'importance de la complémentarité des rôles. Cette approche nécessite également une définition claire des rôles et responsabilités de chaque gestionnaire. L'alliance s'engage à faire le point régulièrement sur le respect des rôles et des responsabilités établis ainsi que sur la qualité des relations entre les gestionnaires de la Société et les « *Coachs* ».

- **Démontrer leur leadership de compétences dans la réalisation de programme d'envergure à caractère stratégique :**

  L'alliance a choisi des candidats s'étant démarqués par leur leadership sur des mandats d'envergure similaires à celui de la Société. Les « *Coachs* » proposés par l'alliance sont des candidats qui comprennent l'approche préconisée et possède les compétences requises pour gérer ce genre de programme.

- **Contribuer à la réussite du programme par l'apport d'expérience et d'expertise :**

  Ces « *Coachs* » ont plusieurs mandats à leur crédit et ils sauront partager leur expérience et expertise avec les gestionnaires de la Société afin d'assurer la réussite du programme. Le projet de transformation proposé par la Société est de longue durée et les « *Coachs* » identifiés pour soutenir la Société s'engagent à s'investir dans l'organisation pour mettre à profit leur expertise.

- **Faire bénéficier la Société de leur réseau local, national et mondial et des liens privilégiés avec l'éditeur et l'équipementier :**

  Les ressources proposées par l'alliance possèdent un réseau important d'experts et conseillers œuvrant dans l'implantation de la suite PGI SAP. LGS/IBM et SAP entretiennent depuis plus de 25 ans une relation d'affaires privilégiée ayant favorisée l'évolution de la suite PGI ainsi que les services et méthodologies d'implantation. Le fait que l'équipementier choisi fasse également partie de l'alliance est un avantage important pour l'équipe de gestion de l'alliance ainsi que pour la Société. Les « *Coachs* » adresseront les problèmes identifiés de façon directe et efficace au Comité directeur de l'alliance.

- **Anticiper les risques et les problèmes et recommander les actions à prendre :**

  L'expérience des « *Coachs* » permet à ceux-ci d'anticiper les problèmes et recommander des actions correctives afin d'éviter qu'ils impactent négativement la livraison du projet. Ils participeront activement dans le processus d'identification et de gestion des risques et contribueront à l'élaboration de plans de mitigations pertinents et basés sur des expériences réelles.

- **Assurer une synergie et une cohérence entre les « *Coachs* » :**

  L'alliance comprend l'importance d'une équipe de gestion mature et bien intégrée. La sélection des « *Coachs* » a été complétée afin d'assurer une bonne couverture au niveau des expertises requises au succès du programme. De plus, les trois « *Coachs* » proposés par l'alliance ont déjà développé une synergie et assuré un leadership ensemble pendant plus de 10 ans où ils ont contribué à la réussite du projet d'envergure « Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS) » du Ministère de la Défense nationale. Ces trois « *Coachs* » ont donc les réflexes pour identifier et partager l'information en continu et ainsi assurer une cohérence des actions et décisions du programme. Outre cette synergie naturelle, les mécanismes de gouvernance du programme formalisent les échanges via le Comité de gestion du programme ainsi qu'aux comités additionnels proposés par l'alliance (voir 2.13.1).

- **Faire preuve de travail d'équipe avec les ressources stratégiques de la Société :**

  Les « *Coachs* » proposés ont travaillé dans un mode de livraison similaire à celui proposé par la Société et ils ont beaucoup à apporter à l'équipe de gestion la Société. Ils comptent de nombreuses années d'expérience et de vécus et mettront à contribution les leçons apprises lors de la livraison de leurs mandats antécédents. Ils valorisent le partage d'expertise et possèdent l'expérience nécessaire pour interagir efficacement avec les ressources stratégiques de la Société.

ii. Quel est l'engagement de l'alliance et de chacun des « Coachs » à soutenir la Société pour toute la durée de la réalisation de son programme;

L'alliance comprend l'importance de la continuité des ressources stratégiques pour le succès du projet. C'est pourquoi elle s'engage à assurer la disponibilité des « *Coachs* » pour la durée du programme. Des démarches sont présentement en cours avec les « *Coachs* » proposés pour faire de Québec leur lieu de résidence.

iii. Quel est le rôle que l'alliance entend confier à l'exécutif la représentant auprès de la Société et en quoi cette présence est source de valeur ajoutée pour la Société;

Le rôle de l'exécutif identifié pour représenter l'alliance auprès de la Société est principalement responsable de la relation d'affaires axée sur un partenariat « *gagnant-gagnant* ». Il est en relation direct avec le vice-président TI de la Société. L'alliance lui désigne un pouvoir décisionnel lui permettant de gérer les aspects commerciaux et stratégiques du programme pour ainsi résoudre rapidement les enjeux. De plus, cet exécutif travaillera également étroitement avec l'éditeur et les partenaires de livraisons afin d'adresser les enjeux commerciaux et assurer l'homogénéité de l'alliance vis-à-vis la Société.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

B. ASSISTANCE À LA GESTION – Volet Bureau de programme

i. De quelle façon l'alliance entend-elle appuyer le Bureau de programme dans la planification, l'estimation, le suivi et la reddition de compte dans le contexte d'utilisation de l'environnement identifié et des processus en place;

Réponse de l'alliance

i. De quelle façon l'alliance entend-elle appuyer le Bureau de programme dans la planification, l'estimation, le suivi et la reddition de compte dans le contexte d'utilisation de l'environnement identifié et des processus en place;

Le Bureau de programme intervient et est responsable des activités liées à la planification, les suivis et redditions des comptes. Plus spécifiquement, il intervient dans l'établissement de la planification globale du programme, les planifications détaillées par livraison et par lot de travail, l'estimation des efforts, l'identification des biens livrables, l'organisation des équipes (affectation et logistique), le suivi du processus d'approbation des travaux, la reddition de comptes, la gestion budgétaire, le suivi des bénéfices et la gestion des risques.

L'alliance est en appui aux activités du Bureau de programme grâce à l'expertise et les compétences de ses « *Coachs* » et de ses « *Team Leads* » dans les domaines d'affaires, des TI, de support à la transformation (gestion du changement, communications et formation) et d'Intégration et Assurance qualité qui sont tous des gestionnaires expérimentés habilités à faire la liaison avec le bureau de programme. Les « *Teams Leads »* sont accompagnés des *PCO* de la Société qui les soutiennent dans le suivi des tâches de leurs équipes, notamment vis-à-vis des outils de gestion de programme.

En complément, l'alliance place dans le Bureau de programme deux gestionnaires de projet dans une approche d'intégration et d'enrichissement de l'organisation déjà présente à la Société. Par leur expérience des méthodes d'implémentation PGI, ils faciliteront la planification, le choix des gabarits à utiliser en collaboration avec l'équipe d'Intégration et Assurance qualité, l'estimation des efforts, l'organisation des équipes, le suivi de l'avancement, le suivi budgétaire et le suivi des risques.

L'alliance propose également un ensemble d'outils complémentaires à ceux déjà présents dans la Solution de Gestion de Projet d'Entreprise (SGPE) de la Société.

L'élément central pour la gestion du cycle de vie des solutions SAP est constitué par l'outil SAP Solution Manager (voir 2.13.9.2.2) qui est utilisé comme point d'agrégation de tous les composants et point d'accès pour toutes les opérations de gestion de la solution. La planification, le suivi des coûts et la reddition de comptes s'appuient sur l'outil MS Project de Microsoft, le suivi de l'avancement détaillé des tâches des équipes Scrum avec Team Foundation Server. Les outils proposés créent des liens et se synchronisent afin d'optimiser les activités de planification et suivi.

Tous les processus et outils proposés par l'alliance s'inscrivent dans les orientations de la SGPE en ce qui concerne les cycles de reddition de comptes, la vision intégrée des projets, la normalisation des processus de gestion ainsi que l'amélioration des pratiques de gestion de projet.

Appui au Bureau de programme pour les activités de :

<u>Planification opérationnelle</u>

La planification opérationnelle découle du plan global du programme et de son découpage en livraisons et en lots. Les principaux outils sont MS Project (intégré à la version d'entreprise EPM de la Société) et les services de collaboration Team Foundation Server.

L'outil MS Project est utilisé pour la planification des activités, l'affectation des ressources et la planification des coûts par lot de travail. À travers l'établissement de la planification de référence, le Bureau de programme peut suivre les écarts entre celle-ci et les planifications courantes et ainsi consolider les informations de performance de projet en s'appuyant notamment sur le calcul de la valeur acquise.

Les services de collaboration intégrés à Team Foundation Server permettent de gérer les travaux à réaliser avec une approche Agile en les décomposant en éléments de plus en plus granulaires.

Les travaux de réalisation des services d'intégration relatifs aux processus faisant partie d'une livraison sont décomposés selon la hiérarchie des processus d'affaires de la Société :

- Épiques (Ex. : GRU Gestion de la relation utilisateur)
  - Fonctionnalités (Ex. : GRU4 Traiter les plaintes)
    - Cas d'utilisation « *User Story* » (Ex. : GRU4.3 Fermer la plainte).

Les cas d'utilisation sont consolidés dans les carnets de produit (*Backlog*) et affectées aux différents groupes de travail multidisciplinaires (Scrum).

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

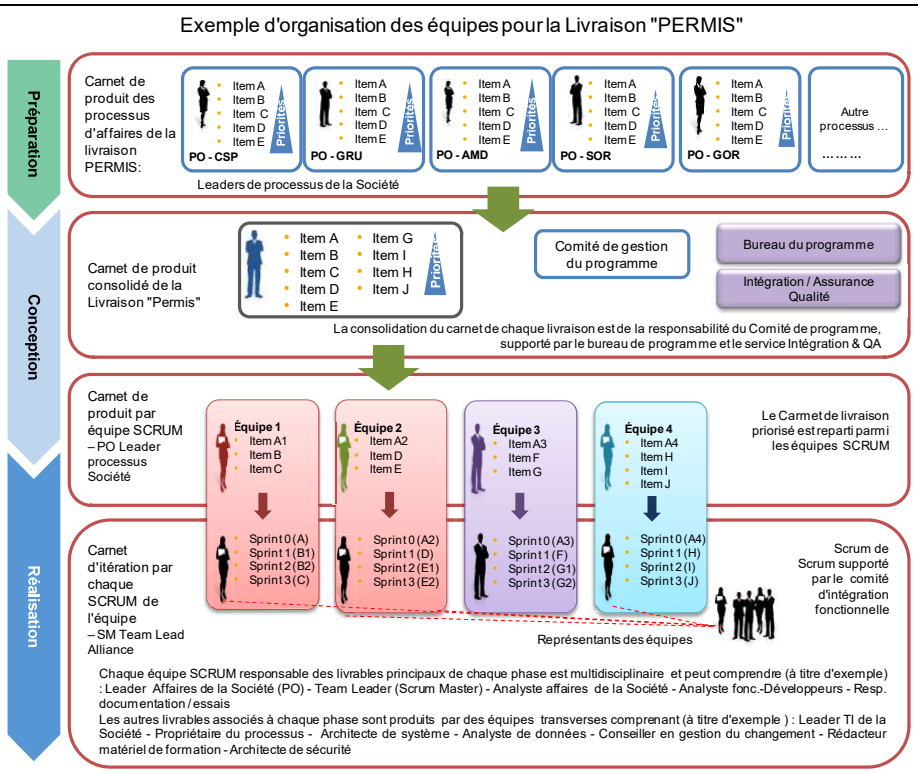


Figure 2.19.1.1 : Exemple d'organisation des équipes pour la livraison « Permis »

Chaque groupe Scrum est ainsi responsable de l'exécution de son propre carnet de produit. Le « *Product Owner* » (généralement le leader de la Société de l'équipe d'intégration fonctionnelle) est responsable de prioriser les éléments du carnet de produit en vue de leur planification dans les différentes itérations. Parallèlement, le « *Scrum Master* » (généralement le « *Team lead* » de l'alliance) supervise la réalisation de chacun des cas d'utilisation dans les itérations planifiées.

Une fois affectée à une itération, un cas d'utilisation du carnet d'itération (*Sprint backlog*) est décomposé en tâches facilement gérables, en général d'une durée exprimée en heures et assigné individuellement aux différents membres du groupe Scrum. L'outil *Team Foundation Server* permet de gérer ces niveaux d'agrégation des travaux à réaliser, de l'épique à l'élément de travail.

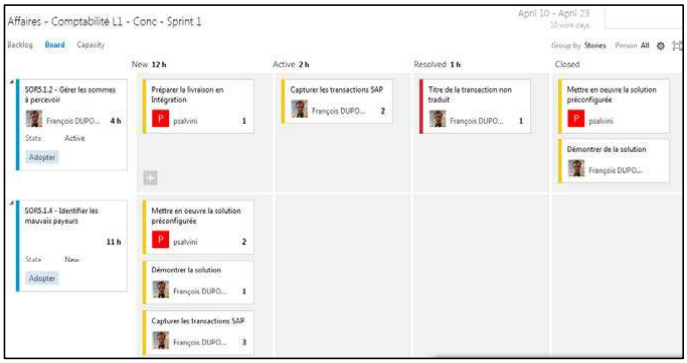


Figure 2.19.1.2 : Gestion opérationnelle d'une itération (*Sprint*) – découpage en tâches, affectation aux membres et suivi de l'avancement

MS Project et *Team Foundation Server* sont synchronisés, ce qui veut dire qu'il est possible d'utiliser MS Project pour accéder à l'état du projet à jour (détail des tâches, avancement, efforts réalisés et restants) et à la disponibilité des ressources à travers les équipes Agile qui travaillent avec *Team Foundation Server*.

Il est important de remarquer que l'équipe du Bureau de programme reste responsable du calendrier des livraisons et des lots, de la mise en œuvre des groupes de travail Scrum, de l'initialisation des carnets de produit selon la hiérarchie des processus et ensuite de leur planification par lot.

Ces activités de planification sont effectuées de manière conjointe entre les ressources de la Société et celles de l'alliance. La connaissance et l'expérience des ressources de l'alliance affectées au Bureau de programme garantissent que la planification des activités est réalisée conformément avec la méthodologie IBM Ascend.

Les estimations

Les estimations et l'optimisation des efforts globaux pour la réalisation du programme ont été faites préalablement à la soumission du présent cahier de réponse en utilisant l'outil IBM SAP Project Estimation Tool. Ils constituent la première base de référence pour la planification du programme.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Cette base de référence sera retravaillée avec la Société pendant les premiers mois du programme pour s'aligner avec la modélisation détaillée de la solution SAP. Par la suite, ces estimations seront ajustées en se basant sur des gabarits d'estimation, des références historiques, l'expertise des membres des équipes de l'alliance et par la mesure systématique de l'efficacité de chaque groupe de travail pendant les itérations.

Le suivi

L'utilisation de *Team Foundation Server* rend possible un suivi détaillé au niveau des éléments de travail d'une équipe Scrum pendant la réalisation d'une itération selon le pointage des cas d'utilisation (« *User Stories* »). *Team Foundation Server* permet ainsi de consolider l'avancement des livrables au niveau de l'itération, de la fonctionnalité et de l'épique traitées dans la livraison.

L'intégration entre *Team Foundation Server* et MS Project permet d'assurer un flux de données à partir d'éléments de travail dans Team Fondation Server vers le niveau supérieur des lots de travail et des livraisons.

En utilisant *Team Foundation Server*, les équipes de développement ont à leur disposition un outil qui répond à leurs besoins tandis que le personnel du Bureau de programme peut accéder à tout moment à l'état à jour de chaque lot de travail en utilisant MS Project.

La fréquence du suivi sera choisie en fonction de la fréquence des comités de gestion et des comités d'intégration du chantier *Affaires et TI* et du chantier *TI* afin de mettre en évidence des tendances pour le futur et, en cas d'écarts, entreprendre des mesures correctives ou préventives.

En parallèle, un suivi détaillé des livrables inscrits au plan d'assurance qualité du programme sera effectué. Pour ce qui est des livrables documentaires, des flux de validation sont implémentés dans l'outil SAP Solution Manager permettant d'une part d'établir des rapports d'avancement formels sur la mise en œuvre et, d'autre part, de tracer les modifications en vue d'assurer l'intégration entre les domaines de travail.

La reddition de compte

Les outils mis en place permettent de s'intégrer aisément aux procédures et aux outils de reddition de compte en vigueur à la Société, soit la Solution de gestion de projets d'entreprise (SGPE) et son environnement EPM.

Les informations de suivi de chaque livraison ou lot de travail à l'intérieur d'une livraison seront consolidées dans les tableaux de bord du programme, convertis selon leur valeur financière et présentés aux instances décisionnelles lors des comités directeurs.

Le cycle de reddition de compte a lieu à une fréquence correspondant aux règles en place à la Société pour être mis à la disposition des instances de gouvernance telles que le Comité directeur ou le Comité de gestion du programme.

C. INTÉGRATION & ASSURANCE-QUALITÉ

i. Quelle organisation (organigramme et composition de l'équipe) spécifique à l'Intégration & Assurance-qualité, l'alliance entend-elle mettre en place;

ii. Quels sont les rôles et responsabilités prévus pour l'équipe tant au niveau des ressources de l'alliance que pour les ressources internes de la Société;

iii. Quels sont les moyens utilisés pour assurer le fonctionnement optimal de cette équipe compte tenu de la disparité des compétences requises;

iv. Afin de bénéficier de l'expertise pointue de l'éditeur ou de l'équipementier, quels seront les moments spécifiques prévus pour leurs interventions et de quelle façon prévoit-on assurer l'escalade lors de difficultés dans le cadre de la réalisation du programme;

v. Comment cette équipe assure-t-elle une utilisation optimale de la méthodologie, de ses outils, gabarits, questionnaires et autres accélérateurs;

vi. Les tests étant un élément important au niveau de l'assurance-qualité, quels sont les approches, moyens, outils privilégiés et en quoi sont-ils source de qualité dans le cadre de la réalisation du programme et à plus long terme.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Réponse de l'alliance

i. Quelle organisation (organigramme et composition de l'équipe) spécifique à l'Intégration & Assurance qualité, l'alliance entend-elle mettre en place

Organisation de l'équipe d'Intégration & Assurance qualité

L'équipe d'Intégration & Assurance qualité est sous le leadership conjoint du leader de la Société et du « *Team lead* » de l'alliance (leadership « *two in a box* »). Le leadership conjoint permet aux deux leaders (Société et alliance) d'associer et arrimer leurs idées sur la base de leurs expertises et connaissances respectives. De plus, c'est la façon la plus efficace et rapide de concrétiser le transfert de connaissances entre ces individus. Ils seront donc quotidiennement en mesure de transmettre une partie de ces connaissances aux membres de leurs équipes.

L'équipe d'Intégration & Assurance qualité est responsable de la vision globale et intégrée des processus et de la performance et qualité de la solution implantée pour la Société. Elle assure l'adaptation de la méthodologie IBM Ascend et de ses outils, accélérateurs et gabarits au contexte du programme ainsi que de leur adhésion et de leur application par toutes les équipes du programme. L'équipe d'Intégration et Assurance qualité supervise également les essais intégrés et d'acceptation et assure le suivi des anomalies et ce, jusqu'à l'éditeur. Les mécanismes et contrôles de conformité, tant internes à la Société qu'externes, notamment les revues de qualité de l'éditeur et de l'équipementier, sont coordonnés et suivis par l'équipe d'Intégration & Assurance qualité. Cette équipe joue un rôle primordial dans le processus d'approbation des jalons critiques (« *Stage Gate* ») du projet en évaluant le niveau de qualité, la maturité des travaux complétés et le respect de la portée des livraisons définies. La préparation des mises en production et la gestion de la configuration de la solution sont des volets essentiels devant être gérés par cette équipe.

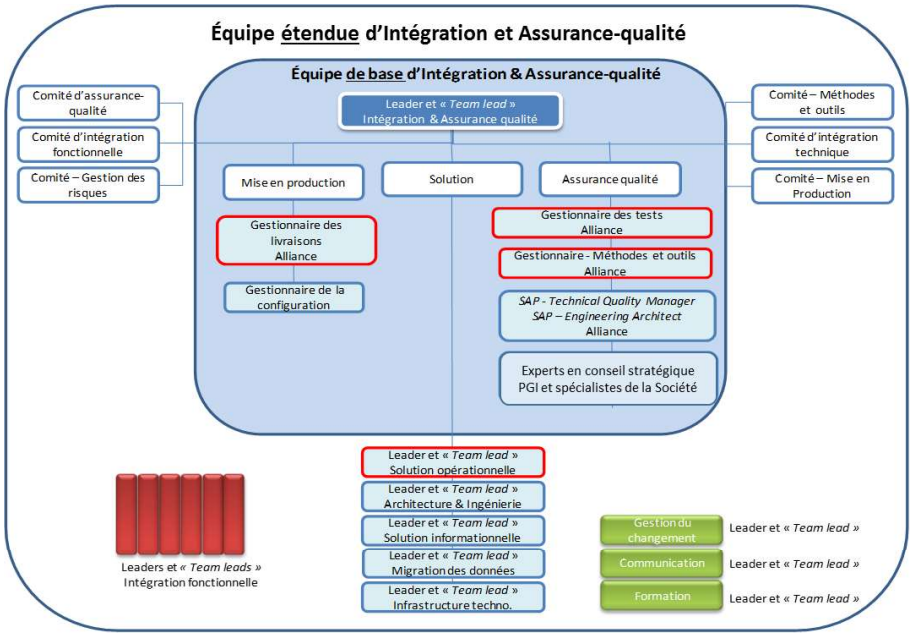


Figure 2.19.1.3 : Organigramme de l'équipe d'Intégration & Assurance qualité

Composition de l'équipe d'Intégration & Assurance qualité

L'équipe **de base** d'Intégration & Assurance qualité coordonne et supervise l'ensemble des travaux de la solution qui supporte le programme de transformation. Elle assure la cohérence, l'intégration et la qualité des différents composants de la solution et livrables afférents. Cette équipe possède une vision globale et une maîtrise des processus d'affaires, de la solution opérationnelle et informationnelle ainsi que de son environnement technologique et ce, pour toutes les phases; depuis les activités conception de la solution jusqu'à son déploiement et son support post-implantation. Afin d'accomplir un tel mandat, l'équipe de base d'Intégration et Assurance qualité est en relation constante avec l'ensemble des équipes du programme. Cette communication continue est assurée par les leaders et « *Team leads* » des différentes équipes ainsi que par le biais des comités de gestion et des comités à mandats spécifiques (tels que le comité de mise en production, comité de gestion des risques, etc.); c'est ce qui constitue l'équipe **étendue** de l'Intégration & Assurance qualité de la solution.

L'équipe de base d'Intégration & Assurance qualité subdivise ses responsabilités et compétences sous trois axes; la conception et la réalisation de la solution, l'assurance qualité et la performance de la solution et, finalement, toutes les activités nécessaires à sa mise en production.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

ii. Quels sont les rôles et responsabilités prévus pour l'équipe tant au niveau des ressources de l'alliance que pour les ressources internes de la Société

Rôles et responsabilités de l'équipe d'Intégration & Assurance qualité de l'alliance

La structure de l'équipe proposée a été mise à l'épreuve dans d'autres projets similaires à celui de la Société et ces projets ont été livrés avec succès.

Les positions de « *Team lead* » proposées par la Société sont critiques au succès du projet. Ces diverses positions ont des rôles et responsabilités bien définis et complémentaires. La figure 2.19.1.3, illustre la nature hiérarchique de ces positions à travers les diverses équipes du projet.

Entre autres, l'alliance assigne la responsabilité de l'intégrité de la solution au « *Team lead* » – Solution opérationnelle. Ce « *Team lead* » s'assure donc auprès des leaders et des « *Team leads* » des équipes d'intégration fonctionnelle que l'ensemble des besoins d'affaires ont été satisfaits. Il collige également les travaux des différents domaines couverts par les équipes d'intégration technologique (équipes bleues).

Afin d'assurer le succès du projet, l'alliance propose des rôles additionnels de leadership au sein de l'équipe d'Intégration & Assurance qualité. Les positions additionnelles proposées sont : gestionnaire des livraisons, gestionnaire de la configuration, gestionnaire des tests, gestionnaire des méthodes et outils ainsi que deux experts SAP, soit le « *SAP – Engineering Architect* » (EA) et le « *SAP – Technical Quality Manager* » (TQM). Les positions encadrées de rouge sur la figure 2.19.1.3 représentent des positions de regroupement de leadership au sein de l'équipe.

En plus de leur participation aux divers comités établis pour assurer la gouvernance du projet, les rôles et responsabilités des ressources de l'alliance de l'équipe de base d'Intégration & Assurance qualité sont :

- **« Team lead » – Intégration & Assurance qualité** est responsable de la mise en place des méthodes et outils et de leur implantation au sein de toutes les équipes de travail, de l'intégrité de la solution, de la mise en production des livraisons, de l'assurance-qualité et de la gestion du processus d'escalade vers l'éditeur et l'équipementier. Il assure également la bonne marche des divers comités d'intégration et assurance qualité du projet. Il travaille étroitement avec les experts en conseils stratégiques PGI de la Société afin de mettre à profit leur expertise et leur gouvernance.
- **Gestionnaire des livraisons :** Le rôle de ce gestionnaire est de gérer le processus de construction des livraisons, gérer la configuration technique de la solution et assurer la migration des lots à travers les environnements de développement (DEV), assurance-qualité (QA), pré-production et la mise en production finale des livraisons telles que définies dans le plan de mise en œuvre du projet. Ce gestionnaire joue un rôle de leadership au sein du comité de mise en production et supervise, avec les leaders et « *Team leads* » concernés le gel des activités des différentes équipes pour garantir le respect de la date de mise en production et la portée de la livraison.
- **Gestionnaire de la configuration :** Le rôle de ce gestionnaire est de gérer la configuration des processus et règles d'affaires dans la solution SAP. À partir des informations reçues des équipes d'intégration fonctionnelles, il s'assure que la configuration de la solution supporte adéquatement les caractéristiques et spécificités des processus opérationnels.
- **Gestionnaire des tests :** Le rôle de ce gestionnaire est de définir la stratégie de tests intégrés et d'acceptation, participer et approuver le développement des gabarits de tests, assurer la préparation des environnements d'essais, préparer les plans et procédures de tests, gérer les divers cycles d'essais et assurer l'adhésion aux méthodes et outils établis. Ce gestionnaire joue un rôle important dans le processus d'acceptation de la solution par la Société.
- **Gestionnaire – Méthodes et outils :** Son rôle est de coordonner et superviser le processus d'élaboration et d'adaptation des méthodes de travail incluant les gabarits, outils et accélérateurs. Il assure la mise en place d'une méthodologie de travail uniforme et intégrée dans l'ensemble des équipes du projet. Il complète de façon périodique des audits et vérifications des biens livrables afin de s'assurer qu'ils rencontrent les exigences établies. Ce gestionnaire joue un rôle de leadership au sein du comité des méthodes et outils.

L'éditeur fournira également deux ressources, soit le « ***SAP – Engineering Architect*** » (EA) et le « ***SAP – Technical Quality Manager*** » (TQM) qui joueront un rôle de premier plan au niveau de l'assurance qualité au sein de cette équipe. Les rôles des ressources de l'éditeur sont décrits en détail à la section 2.13.1.

De plus, tel que mentionné précédemment, le **« *Team lead* » – Solution opérationnelle** joue un rôle important au sein de l'équipe **étendue** d'Intégration et Assurance qualité puisqu'il est responsable de l'intégrité de la solution implantée pour la Société. Il est par conséquent responsable de l'intégration des travaux des « *Team leads* » – Architecture et Ingénierie, Solution opérationnelle, Solution Informationnelle, Infrastructure technologique et Migration des données. Il veille également à l'intégration de l'ensemble des travaux réalisés par les équipes d'intégration fonctionnelles.

Rôles et responsabilités de l'équipe d'Intégration & Assurance qualité de la Société

En plus du leadership conjoint que le leader de la Société assume avec le « *Team lead* » de l'alliance (leadership « *two in a box* »), les responsabilités des ressources de la Société au sein de l'équipe d'Intégration & Assurance qualité sont les suivantes :

- Participer aux divers comités d'intégration et d'assurance qualité;
- Participer au processus d'approbation des jalons critiques (« *Stage Gate* ») du projet;
- Participer au processus d'acceptation des livraisons et de la mise en production de la solution;
- Participer au processus d'escalade du projet;
- Assurer la participation des gestionnaires de processus d'affaires dans les activités critiques du projet;
- Offrir de la gouvernance et de l'expertise additionnelles par le biais des experts en conseils stratégiques PGI et des spécialistes en architecture et conception de la solution de la Société;
- Soutenir l'équipe de gestion du changement, communications et formation afin d'assurer une meilleure adoption de la transformation d'affaires dans l'ensemble de l'organisation.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

iii. Quels sont les moyens utilisés pour assurer le fonctionnement optimal de cette équipe compte tenu de la disparité des compétences requises

Les moyens utilisés pour assurer un fonctionnement optimal de l'équipe multidisciplinaire d'Intégration & Assurance qualité sont les suivants :

- La mise en place de la structure organisationnelle d'équipe efficace et prouvée proposée par l'alliance; l'équipe **de base** gérant les trois axes de responsabilités et de compétences, soit la conception et la réalisation de la solution même, l'assurance qualité et la performance de la solution et, finalement, toutes les activités nécessaires à sa mise en production. Par ailleurs, l'équipe d'Intégration et Assurance qualité, qualifiée d'**étendue,** à laquelle se joignent les leaders et « *Team leads* » des différentes équipes, assure une couverture et une coordination complètes de l'ensemble des activités de la solution. Cette équipe **étendue** est également alimentée et supportée par le biais des comités de gestion et des comités à mandats spécifiques.
- Le leadership conjoint du leader de la Société et du *« Team lead* » de l'alliance ainsi qu'une définition claire des rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe axée sur la collaboration.
- Une structure de comités permettant une vue complète des activités planifiées et réalisées des diverses équipes de travail.
- La mise en place de comités à vocation spécifique proposés par l'alliance (voir 2.13.1) pour assurer une supervision et des interventions ciblées.
- La promotion et l'adoption d'une culture de projet en mode « travail d'équipe » valorisant le travail de chacun et le partage des connaissances et de l'expertise.

iv. Afin de bénéficier de l'expertise pointue de l'éditeur ou de l'équipementier, quels seront les moments spécifiques prévus pour leurs interventions et de quelle façon prévoit-on assurer l'escalade lors de difficultés dans le cadre de la réalisation du programme

L'alliance entend faire appel à l'expertise pointue de l'éditeur et de l'équipementier à des moments stratégiques du projet.

Jalons spécifiques prévus pour les interventions de l'éditeur et de l'équipementier

En ce qui a trait aux interventions complétées par l'éditeur, l'alliance s'engage à effectuer les interventions d'assurance-qualité suivantes *:*

- **Revue de conception (fonctionnelle)** : Cette revue a lieu lors de la phase « Conception » (Livraison 0) et permet de s'assurer que la conception de la solution satisfait les besoins d'affaires de la Société. Au cours de cette revue, l'équipe de revue de la conception évalue également si la conception de la solution est complète, flexible, efficace et maintenable. Elle s'assure également que les problèmes d'intégration ont été adressés.
- **Revues techniques** : Des revues de nature technique ont lieu pendant la phase « Réalisation » de chaque livraison identifiée sur le plan de mise en œuvre. L'éditeur complète trois types de revues techniques jugées nécessaires :
  - **Revues de conception de données** : Cette revue a lieu au cours de la phase « Réalisation » et inclut la révision de la stratégie de gestion des données, la revue du périmètre de la conversion des données, la structure de l'équipe de conversion (rôles et responsabilités), l'approche de collecte et d'extraction de données ainsi que l'approche et la méthodologie de transformation. Elle inclut aussi la révision de la stratégie de nettoyage et de validation.
  - **Revues de la gestion des tests** : Cette revue a lieu lors de la phase « Réalisation » et inclut la revue de la stratégie de tests, de la méthodologie de gestion des tests, de l'approche de gestion des besoins de tests, ainsi que de la gestion des anomalies. De plus, la conception des cas de tests est revue, ainsi que leur exécution et l'évaluation de l'utilisation de l'outil de tests.
  - **Revues de sécurité** : Cette revue a lieu à la phase « Réalisation » et inclut l'analyse de la stratégie de sécurité ainsi que sa gestion. Elle permet des discussions sur la vulnérabilité potentielle de la Société et sur les risques d'entreprise au niveau de la sécurité. Ces discussions permettent aussi d'identifier les moyens de rationaliser les contrôles de sécurité et d'améliorer la préparation des audits de sécurité.

L'ensemble du parc informatique proposé pour la Société est basée sur des technologies IBM. Une équipe d'experts techniques de l'alliance sera responsable de l'installation et la gestion de l'ensemble du parc informatique tout au long du projet. Des experts techniques seront localisés sur site en tout temps afin d'analyser la performance de l'équipement, anticiper les changements requis et adresser de façon proactive les problèmes identifiés. L'alliance planifie également des revues périodiques de performances pendant la phase « Réalisation » de chaque livraison par des architectes experts en optimisation des équipements IBM pour les environnements SAP.

Processus d'escalade vers l'éditeur ou l'équipementier en cas de problème

L'alliance comprend l'importance de travailler en étroite collaboration avec l'éditeur et l'équipementier tout au long de la durée du projet. L'éditeur prévoit la participation de deux ressources qui feront partie intégrante de l'équipe de projet soit le « *SAP – Engineering Architect* » (EA) et le « *SAP – Technical Quality Manager* » (TQM). L'alliance intégrera ces deux ressources de l'éditeur dans l'équipe d'Intégration & Assurance qualité. Elles participeront également aux revues techniques et à divers comités (voir 2.13.1) afin de s'assurer de la cohérence, du progrès et de la résolution des problèmes liés à la solution. Le processus d'escalade vers l'éditeur sera amorcé par le biais du EA et/ou TQM présents sur le site de la Société.

Le processus d'escalade vers l'équipementier sera amorcé par le biais des ressources techniques faisant partie de l'équipe d'infrastructure. Les problèmes seront identifiés et portés à l'attention du « *Team lead* » d'infrastructure. Ils seront dans une deuxième étape discutés aux réunions du comité d'intégration technique et éventuellement référés vers l'équipementier au besoin pour résolution.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

La figure ci-après explique le processus d'escalade vers l'éditeur ou l'équipementier :

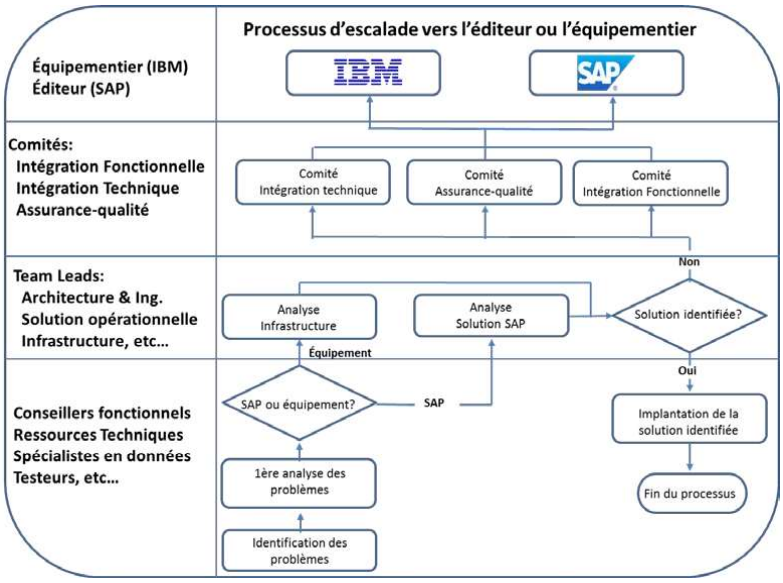


Figure 2.19.1.4 : Processus d'escalade vers l'éditeur ou l'équipementier

v. Comment cette équipe assure-t-elle une utilisation optimale de la méthodologie, de ses outils, gabarits, questionnaires et autres accélérateurs

L'alliance porte une attention très particulière à l'adaptation et à la mise en œuvre de la méthodologie IBM Ascend proposée pour compléter la livraison du projet. Tel que décrit aux sections 2.13.2 et 2.13.4 du cahier de réponses, l'alliance s'engage à déployer ses meilleures méthodes, outils et accélérateurs pour assurer la prévisibilité des résultats et la qualité des livrables tout au long du programme. C'est la raison pour laquelle un poste de gestionnaire des méthodes et outils est proposé au sein de l'équipe d'Intégration & Assurance qualité. Cependant, il est important de rationaliser l'utilisation des méthodes et outils afin d'éviter d'alourdir l'exécution du programme par la présence de procédures sans valeur ajoutée. Les moyens proposés pour assurer une utilisation optimale de la méthodologie, de ses outils et de ses accélérateurs sont les suivants :

- Éduquer les membres de l'équipe d'Intégration & Assurance qualité sur les méthodes, outils et accélérateurs faisant partie de la méthodologie; à cet effet, tel que mentionné à la section 2.13.3, les membres de l'équipe de projet bénéficieront d'un transfert de connaissances intensif dès le début du projet, à la Livraison 0. De plus, plusieurs de ces ressources participeront également à des « *Bootcamps* » LGS/IBM-SAP où l'essentiel de la méthodologie IBM Ascend, des outils et accélérateurs seront couverts. Afin de maximiser l'adhésion des membres de l'équipe aux outils, il est particulièrement important pour eux de comprendre quelle est la valeur ajoutée des outils proposés; l'alliance fera donc de ce transfert de connaissances une priorité afin que l'utilisation des principaux outils devienne rapidement un automatisme.
- Compléter le choix des outils, accélérateurs, gabarits et autres en début de projet afin de choisir le contenu du coffre à outils qui convient le mieux à la Société et au contexte du programme;
- Adapter les gabarits aux besoins de la Société et les rendre disponibles aux équipes de travail;
- Informer les équipes de travail sur le processus d'assurance-qualité défini pour le programme;
- Réviser la pertinence de certains outils, accélérateurs, gabarits et autres pendant la durée du programme et faire les ajustements nécessaires pour optimiser leur utilisation;
- Compléter les cycles de revue des biens livrables tel que proposé par le plan d'assurance-qualité et remédier aux écarts de qualité de façon ponctuelle.

vi. Les tests étant un élément important au niveau de l'assurance-qualité, quels sont les approches, moyens, outils privilégiés et en quoi sont-ils source de qualité dans le cadre de la réalisation du programme et à plus long terme

Approche de tests d'IBM en ce qui concerne la mise en œuvre SAP à la Société

IBM apporte à la Société un ensemble unique de fonctionnalités, qui stimule l'amélioration de la qualité et accélère la rentabilisation et l'économie de coûts. Notre solution s'appuie sur la méthodologie IBM Ascend (présentée à la section 2.13.2), et est améliorée grâce à l'approche de test « Total Test Quality™ » d'IBM. Cette approche repose sur l'expertise des centres de services mondiaux de tests qui proposent des processus, des méthodes et des outils éprouvés qui permettront à l'alliance d'aller au-delà des attentes de la Société en termes de qualité d'essais, de coûts de développement et d'entretien en faisant accroître la qualité de la solution.

L'alliance sait que la Société considère les tests comme un des éléments clé de la qualité générale du programme. En outre, l'alliance est dans une position idéale pour accroître les bénéfices relatifs aux tests au-delà de la concurrence en exploitant les connaissances de la Société acquises lors des précédents mandats. Notre approche de tests comprend les éléments suivants :

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

La planification globale des tests

Notre approche de planification d'essais comprend une phase de **Préparation initiale** qui permet d'établir les méthodes, processus et outils nécessaires à la planification et à la gestion efficace des activités d'essais. Cette phase comprend, sans s'y limiter, la gestion des essais, la gestion des anomalies, la planification et l'estimation des tests, les paramètres et la production de rapports, la gestion des demandes et les stratégies en matière d'outils, d'automatisation des tests et de tests de performance. Les principes directeurs de la phase de préparation initiale sont les suivants :

- Une structure équilibrée et la rigueur des meilleures pratiques avec un modèle qui soutient l'environnement Agile et encourage une automatisation précoce sans compromettre la qualité et le contrôle; et
- La création d'un modèle durable permettant à la Société d'exécuter des activités de tests et d'offrir une qualité post mise en œuvre.

L'alliance travaillera en étroite collaboration avec la Société afin de sélectionner, d'adapter et de rendre opérationnelles les méthodes de test reposant sur les méthodologies IBM Ascend et IBM Total Test Quality™ grâce à la réutilisation de biens et modèles éprouvés.

La phase de préparation initiale comprend également la configuration d'un ensemble d'outils intégrés de tests de pointe qui facilitent l'exécution de tests en mode Agile. Ces outils comprennent notamment HP ALM (pour la gestion des tests, des anomalies et la production de rapports) et Worksoft Certify pour l'automatisation des tests et pour son intégration avec les autres outils; Worksoft Certify s'intègre entre autres (au besoin) avec SAP Solution Manager, BPCA, TDMS, Worksoft BPP et Worksoft Change Analyzer. Une description plus détaillée de ces outils est présentée dans le tableau ci-dessous.

La **planification des tests pour chacune des livraison** et leur préparation fait appel à des ressources qualifiées en matière de stratégie, de planification, d'estimation, de coordination et de gestion des tests, gestion des données et d'environnements de tests et gestion détaillée d'exécution de cas d'essais. Le Gestionnaire des tests de l'alliance apporte ses compétences et son expérience au niveau de la planification des tests, de l'applicabilité des plans et de l'estimation des efforts nécessaires pour mettre en œuvre les essais de chacune des livraisons. IBM utilise un outil de design de type « Combinatorial Test Design » (CTD) pour dresser la liste des cas de tests; CTD permet de maximiser la couverture fonctionnelle avec le plus petit ensemble de cas de tests possible (voir aussi la description dans le tableau ci-dessous).

Parallèlement à la planification des tests, les activités de préparation des essais se tiennent. Celles-ci permettent de concevoir et de mettre en place les scénarios d'essais manuels et l'identification des scénarios automatisés à utiliser. Le suivi des anomalies est quant à lui effectué en utilisant l'approche Defect Analysis Service (DAS) favorisant la réduction d'écarts de façon significative.

L'exécution des tests

Notre approche d'essais repose sur des modèles éprouvés d'IBM en termes d'expérience de gestion, de coordination et de suivi des activités d'exécution et de vérification résultats de tests.

La méthodologie IBM Ascend utilisée sur le programme intègre les pratiques associées à l'automatisation des tests. Ces essais sont simplifiés et accélérés avec l'utilisation de l'outil Worksoft Certify. Il permet la création et l'exécution de tests fonctionnels automatisés pour la validation des processus d'affaires. Il permet également l'automatisation des tests fonctionnels de bout-en-bout, même dans des écosystèmes applicatifs complexes tel que celui de la Société. La plateforme Worksoft Certify est un important accélérateur car il valide que les processus d'affaires continuent d'être pleinement fonctionnels même lors de changements dans les applications sous-jacentes; les risques normalement liés à de tels changements s'en trouvent grandement réduits.

Dès la phase « Conception » (phase de la méthodologie IBM Ascend présentée à la section 2.13.2), pendant les sprints de configuration de la solution, les essais sur les processus « Adopter » (voir 2.13.2) commencent à être configurés et exécutés. Des scénarios d'essais plus poussés sont exécutés et démontrés rapidement aux propriétaires de processus permettant ainsi de réduire les risques par l'acceptabilité rapide des paramétrisations. Ces scénarios sont réutilisables pendant toute la durée de la livraison et sont exécutés aussi souvent que nécessaire.

Les essais intégrés et d'acceptation sont exécutés pendant la phase « Réalisation ». Les essais intégrés visent à tester l'intégration des processus « Adopter », « Ajuster » et « Ajouter » entre eux mais également avec les applications de la Société. Les essais d'acceptation, quant à eux, visent à s'assurer que les solutions implantées répondent aux besoins des propriétaires de processus. À chaque sprint, des essais intégrés et d'acceptation des cas d'utilisation (User Stories) sont exécutés et présentés aux propriétaires de processus. Mais c'est à la toute fin de la phase « Réalisation » que les essais intégrés complets sont exécutés en utilisant l'inventaire des cas d'essais construit au cours de la livraison. Les propriétaires de processus exécutent leurs essais d'acceptation spécifiques lorsque toutes les fonctionnalités sont prêtes à être testées.

Des essais de charge et de performance, également exécutés pendant la phase « Réalisation » en utilisant HP LoadRunner permettent de garantir les temps réponses et la fiabilité de la solution intégrée.

Outils privilégiés pour la planification et l'exécution des tests

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Outil	Brève description
SAP Solution Manager (SolMan), BPCA et TDMS	SolMan est au cœur des écosystèmes SAP. Avec DPCA et TDMS, ils sont une source commune et intégrée regroupant les exigences et les processus d'affaires composant la solution. Ces outils SAP permettent l'identification des changements aux systèmes et la gestion des données d'essais.
HP ALM (ex. : HP QC)	Outils de pointe pour la gestion des tests et des anomalies couvrant la production de rapports de suivi et de progression de même que la présentation de divers tableaux de bord.
HP LoadRunner	Outil de test de performance qui s'utilise spécifiquement pour tester le comportement et la performance des applications lorsque celles-ci sont sous une charge importante en termes de nombre d'utilisateurs. L'outil peut simuler une utilisation par des milliers d'utilisateurs simultanément, enregistrer les données de performance pour en permettre l'analyse.
Worksoft Certify	Cet outil simplifie et accélère la création et l'exécution de tests fonctionnels automatisés pour la validation des processus d'affaires (ABPV). Il permet l'automatisation des tests fonctionnels de bout-en-bout, même dans des écosystèmes applicatifs complexes. Worksoft Certify s'intègre notamment avec SOLMAN et ALM HP, il est l'outil d'automatisation de pointe pour SAP.
Worksoft Business Process Procedure (BPP)	Worksoft BPP génère de la documentation à partir des résultats d'essais certifiés. Ces documents de preuve d'essais peuvent être utilisés à des fins de vérification et d'approbation. Cet outil permet également de générer automatiquement de la documentation de formation.
Defect Analysis Service (DAS)	DAS est une approche basée sur le regroupement intégré de l'ensemble des anomalies d'une livraison. Il repose sur le triage, la classification, l'identification de la source du problème et la prévention des anomalies, selon une méthode de classification brevetée par IBM (Orthogonal Defect Classification). Notre expérience a démontré que l'utilisation de cette approche peut réduire la quantité d'anomalies de 10% à 15% et permet des économies d'efforts pouvant aller jusqu'à 20%.
Combinatorial Test Design (CTD)	CTD est une méthode de test multi combinaison. Le design des essais repose sur un modèle mathématique avancé pour assurer la plus large couverture fonctionnelle possible avec un nombre limité de cas de tests. Cette méthode s'intègre entièrement à la méthodologie IBM Ascend et elle permet une réduction des coûts et une diminution du nombre de tests.

Les bénéfices engendrés à la Société par l'implantation de la suite PGI de l'alliance sont obtenus grâce à quatre aspects principaux, à savoir : un partenariat sur le plan de la qualité, l'accélération des économies, l'excellence de la prestation et une innovation révolutionnaire, tous en lien avec les objectifs de qualité de la Société.

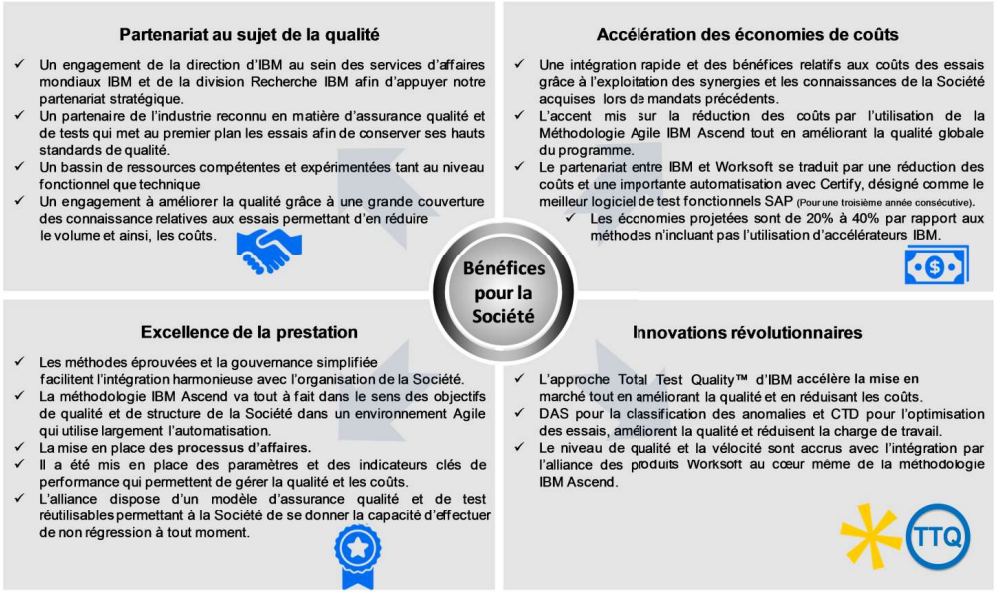


Figure 2.19.1.5 : Aspects favorisant l'obtention de bénéfices pour la Société

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.19.2 Expertise de l'alliance en Assistance à la gestion et en Intégration & Assurance-qualité (15 %)

L'alliance doit démontrer qu'elle possède de l'expertise pertinente en considérant les quatre perspectives suivantes[34] :

- le domaine de services professionnels en Intégration & Assurance-qualité;
- la réalisation et la mise en œuvre d'une suite de progiciels de gestion intégrés;
- les programmes de transformation organisationnelle de grande envergure et à caractère stratégique;
- les organisations similaires à la Société.

A. ASSISTANCE À LA GESTION – Volet Assistance à la direction

Pour démontrer cette expertise, elle doit présenter deux (2) mandats pertinents. Parmi ces mandats, un (1) d'entre eux doit avoir être réalisé dans une organisation similaire à la Société.

Dans la description du mandat, l'alliance doit mettre en évidence les travaux qu'elle a réalisés relativement à l'***Assistance à la direction***.

En particulier, l'alliance doit faire valoir la pertinence des mandats présentés à l'égard des perspectives énoncées précédemment et des éléments contenus dans la ***section 2.10.16.3 Services requis.***

- *Description des mandats*
  L'alliance doit compléter chacune des rubriques de la grille « **SP.7 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine de l'assistance à la gestion et Intégration & Assurance-qualité – Volet Assistance à la direction** » du cahier réponses et ce, pour chacun des mandats identifiés. Chaque mandat doit être présenté sur un maximum de deux (2) pages.

  La grille doit donc être complétée pour chacun des mandats identifiés.

B. ASSISTANCE À LA GESTION – Volet Assistance à la direction

Pour démontrer cette expertise, elle doit présenter deux (2) mandats pertinents. Parmi ces mandats, un (1) d'entre eux doit avoir être réalisé dans une organisation similaire à la Société.

Dans la description du mandat, l'alliance doit mettre en évidence les travaux qu'elle a réalisés relativement au ***Bureau de programme***.

En particulier, l'alliance doit faire valoir la pertinence des mandats présentés à l'égard des perspectives énoncées précédemment et des éléments contenus dans la ***section 2.10.16.3 Services requis.***

- *Description des mandats*
  L'alliance doit compléter chacune des rubriques de la grille « **SP.7 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine de l'assistance à la gestion et Intégration & Assurance-qualité – Volet Bureau de programme** » du cahier réponses et ce, pour chacun des mandats identifiés. Chaque mandat doit être présenté sur un maximum de deux (2) pages.

  La grille doit donc être complétée pour chacun des mandats identifiés.

C. ASSISTANCE À LA GESTION – Volet Assistance à la direction

Pour démontrer cette expertise, elle doit présenter quatre (4) mandats pertinents. Parmi ces mandats, un (1) d'entre eux doit avoir être réalisé dans une organisation similaire à la Société.

Dans la description du mandat, l'alliance doit mettre en évidence les travaux qu'elle a réalisés relativement à l'***Intégration et Assurance-qualité***.

En particulier, l'alliance doit faire valoir la pertinence des mandats présentés à l'égard des perspectives énoncées précédemment et des éléments contenus dans la ***section 2.10.16.3 Services requis.***

- *Description des mandats*
  L'alliance doit compléter chacune des rubriques de la grille « **SP.7 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine de l'assistance à la gestion et Intégration & Assurance-qualité – Intégration et Assurance-qualité** » du cahier réponses et ce, pour chacun des mandats identifiés. Chaque mandat doit être présenté sur un maximum de deux (2) pages.

[34] Les deux derniers éléments sont définis dans un lexique commun (section 3.4.4 Définitions)

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

La grille doit donc être complétée pour chacun des mandats identifiés.

Des vérifications de références pourraient être effectuées et les résultats considérés dans l'appréciation globale de ce critère.

Les sujets abordés seront en lien avec les grilles complétées ainsi que sur la qualité des services rendus et la satisfaction globale.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.7 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine :

A. Assistance à la gestion Volet Assistance à la direction ☒	B. Assistance à la gestion Volet Bureau de programme ☐	C. Intégration & Assurance-qualité ☐

PRÉSENTATION DES MANDATS

Mandat # 1 Nom du mandat : Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Ministère de la Défense nationale – Projet - Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)	☒ Services publics ☐ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 1er septembre, 2007 À : 31 décembre, 2013
Personne contact [35]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Martine Gagné Titre : Conseillère de gestion principale en matière de pratique SAP Adresse courriel : gagnem@ca.ibm.com Téléphone : 613 293-1462		De : 1er septembre, 2007 À : 31 décembre, 2013
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
250 M$	• Gestion du matériel (SAP MM) • Gestion de la maintenance (SAP PM) • Module financier et gestion des coûts (SAP FI/CO) • Comptabilité d'actifs (SAP FI-AA) • Grand livre à but spécialisé (SAP FI-SPL) • Grand Livre (SAP FI-GL) • Comptes à payer / Cartes d'achat (SAP FI-AP/ACQ) • Comptes à recevoir (SAP FI-AR) • Ventes et Distribution (SAP SD) • Gestion de projets (SAP PS) • Entrepôt des données d'entreprise (SAP BW) • Module de gestion des forces de défense et sécurité publique (SAP DFPS) • Module de mobilité pour les opérations en déploiement (SAP MDS) • Solution de gestion de la maintenance décentralisée (SAP Decentralized solution) • Gestion de la solution (SAP Solution Manager) • Gestion des ressources (SAP WFM) / Gestion du capital humain (SAP HCM)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☒ Soutien postimplantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
138 000 j-p.		

[35] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Description du programme/projet

Pendant la période s'étalant de 2007 à 2013, IBM a travaillé en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale en tant qu'intégrateur de suite SAP pour le système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD). Le système SIGRD a été implanté en plusieurs phases afin de fournir une solution intégrée pour l'ensemble des unités des forces canadiennes incluant l'armée, l'aviation et la marine. La solution, déployée à plus de 20 000 utilisateurs à travers le Canada, offre le soutien aux unités impliquées dans des missions opérationnelles à travers le monde. Le projet a permis à IBM d'intégrer plus d'une centaine de processus d'affaires essentiels tels que les services d'ingénierie, la maintenance de 1ère et 2ème ligne, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des inventaires et des entrepôts, les services financiers et la gestion de projets.

IBM a eu la responsabilité d'assister la Défense nationale dans son ambitieux projet d'implantation SAP à tous les niveaux, et ce, pour l'ensemble des étapes de projet incluant la planification, la conception, la réalisation, l'implantation et le soutien post-implantation, applicable à toutes les fonctionnalités mises en production. De plus, IBM a fourni le soutien applicatif, opérationnel et technologique pour la solution SAP déployée incluant les modules SAP MM, PM, DFPS, MDS, FI-GL,FI-AP/ACQ, FI-AR, FI-SPGL, FI-AA, PS, SD, WFM, HCM and BW. Une équipe de gestion du changement a également participé aux activités de formation et de soutien aux unités lors de l'implantation de la solution au sein des diverses unités des forces canadiennes. Le projet SIGRD a évolué de sorte que plusieurs systèmes opérant sous forme de silos ont été remplacés par une instance unique de SAP pour la gestion des ressources. Ce fut le cas pour les systèmes suivants :

- Remplacement de plusieurs systèmes de gestion du cycle de vie de l'armement et des véhicules;
- Fusion de l'instance SAP gérant le système de gestion des dossiers financiers avec l'instance SAP SIGRD; et
- Remplacement du système d'approvisionnement des forces canadiennes.

Par l'entremise du projet SIGRD, IBM s'est démarqué en implantant les solutions de mobilité développées conjointement avec SAP pour le soutien des opérations de maintenance des avions et hélicoptères lors de déploiements militaires. L'implantation de ces solutions mobiles fut la première pour SAP et, conséquemment, elle continue de susciter l'intérêt des organismes de défense à travers le monde. En 2013, le ministère de la Défense nationale, toujours en collaboration avec IBM, a poursuivi sa stratégie de gestion intégrée en ajoutant à sa chaîne d'approvisionnement une série de services de gestion de configuration des véhicules avec ses fournisseurs d'armements militaires aux États-Unis. Plus de 50 services Web ont été développés pour fournir les interfaces requises au soutien des nouveaux programmes d'acquisition tel que les avions de transport C130J (Hercules) et les hélicoptères CH147 (Chinook).

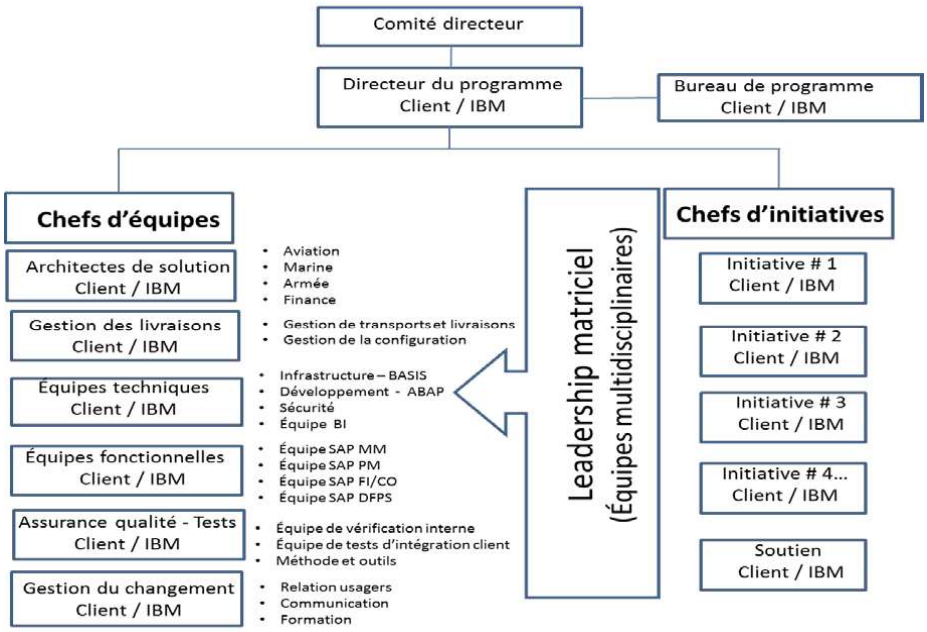
IBM a complété le projet SIGRD suivant un concept d'équipe de gestion intégrée par lequel plus de 120 ressources IBM (employés et sous-traitants) ont travaillé conjointement avec les ressources de la défense nationale pour rencontrer les échéanciers de projet. La méthodologie d'implantation Ascendant perfectionnée par IBM a été adoptée, adaptée et utilisée pour rencontrer les besoins particuliers du ministère.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

Le modèle de gestion de projet établi pour l'ensemble de la livraison du projet SIGRD fut basé sur un concept de partenariat global entre IBM et le client au sein duquel le leadership fut exercé de façon conjointe à tous les niveaux de l'organisation. Cette approche a permis de maintenir un niveau de collaboration et de contrôle de la qualité stable et uniforme au cours des diverses phases de mise en œuvre ainsi que dans l'exécution des services de soutien applicatif offerts aux utilisateurs pour les fonctions en production. La figure 01 illustre l'organisation du programme SIGRD.

Organisation du programme SIGRD



L'approche de réalisation du programme SIGRD était basée sur une gestion jumelée *Two in the Box*. Cette approche « gagnante/gagnante » a permis de jumeler des gestionnaires aguerris et convaincus de l'importance du projet à des consultants expérimentés en gestion de projet SAP de grande envergure.

La direction du programme fut conjointement partagée entre le directeur de programme de l'équipe client et un exécutif de projet IBM qui assurèrent la gestion d'une équipe de ressources multidisciplinaires de plus de 300 personnes au plus fort du projet.

La direction de chacune des équipes du programme a été attribuée à deux personnes, gestionnaires ou experts de l'équipe de projet SIGRD et d'IBM, pour prendre en charge la livraison d'une initiative ou de services technique ou d'affaires.

De plus, la structure prévoyait un chef d'initiatives, chargé de coordonner la réalisation des différentes initiatives et assurer un contrôle de l'échéancier et des budgets. Plus d'une douzaine d'initiatives ont été livrées suivant le modèle matriciel de gestion.

Dans ce cadre, la portée, l'intégration entre la solution SAP et l'écosystème de la Défense nationale ont été des éléments de gestion pris en charge par le comité directeur, de même que le suivi des bénéfices et le suivi de l'évolution de la solution.

La responsabilité de l'exécutif IBM était la gestion de la relation d'affaires en lien avec la haute direction du project SIGFD et était membre du comité directeur.

Le programme SIGRD fut établi et géré en utilisant un modèle de gestion de type matriciel impliquant les équipes d'experts de chaque domaine lié à l'implantation de la suite PGI SAP, et ce, pour la durée du programme.

Dans un souci d'assurer la cohérence de la gestion et de la continuité pour la réalisation des activités de gestion et de réalisation, les mêmes experts IBM et SIGRD ont été présents pour la majeure partie de la durée du programme.

Les équipes dédiées, chacune dans leur domaine d'intervention, comportaient aussi un jumelage d'internes et de consultants IBM assurant ainsi la continuité et le transfert de connaissance dans la réalisation de leurs activités respectives tant dans le domaine TI que le domaine affaires.

Une équipe de contrôle de programme constituée de gestionnaires de projet et de spécialistes en analyse de projet a assuré la mise en place de la méthodologie de projet Ascendant élaborée par IBM. Le bureau de programme a établi et géré les processus de gestion de projet tout au long de la durée du programme.

IBM a également fait appel aux services d'un expert en gestion de relations d'affaires stratégiques afin d'assister le directeur de projet dans ses objectifs de communications avec les exécutifs seniors du département de la Défense nationale incluant les sous-ministres adjoints et les officiers généraux.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.7 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine :

A. Assistance à la gestion Volet Assistance à la direction ☒	B. Assistance à la gestion Volet Bureau de programme ☐	C. Intégration & Assurance-qualité ☐

PRÉSENTATION DES MANDATS

Mandat # 2 Nom du mandat : Medibank

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Medibank	☒ Services publics ☒ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 2012 À : Aujourd'hui
Personne contact [36]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Dale Young Titre : Vice-président et Partenaire IBM – Chef du Centre de compétences global intégré de SAP Adresse courriel : dale.young@us.ibm.com Téléphone : 1-859-250-2778		De : 2012 À : Aujourd'hui
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
99 M$	• Gestion des clients (SAP CRM) • Services financiers (SAP FS) • Partenaire d'affaires (FS-BP) • Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO) • Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO) Recouvrement /Débours (FS-CD) • Gestion des politiques (FS-PM) • Entrepôt des données (SAP BW – BOBJ)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☐ Soutien postimplantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
62 000 j-p.		

Description du mandat réalisé par l'alliance

En 2012, Medibank a sélectionné IBM comme intégrateur de la suite SAP pour un projet de transformation d'affaires s'échelonnant sur plusieurs années. Medibank est la plus grande compagnie d'assurances santé personnelle en Australie, possédant plus de 30% du marché.

Depuis 2012, IBM travaille en étroite collaboration avec SAP et Medibank afin de réaliser la première intégration des services financiers SAP (SAP FS) dans le domaine de l'assurance incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement / Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ). Le projet fera l'intégration de plus de 2 millions de polices, 4 millions de clients, 1 million de comptes bancaires et 12 millions de documents transactionnels.

À la suite d'une croissance rapide de ses opérations, Medibank a établi les objectifs de projet suivants pour répondre aux demandes du marché :

- Offrir une vue 360 degrés pour ses clients afin d'améliorer le niveau d'engagement;
- Implanter une solution bout-en-bout exploitant la technologie SAP;
- Améliorer la rapidité et la flexibilité du développement des produits d'assurance;
- Implanter les processus de traitements et de gestion de polices complets afin d'améliorer le temps de traitement des polices et soumissions;
- Accroître la disponibilité des données et rapports pour des fins d'analyses pour le développement des affaires et de la performance;
- Faciliter la maintenance et la mise à niveau de la solution technologique;
- Simplifier les points d'intégration entre les différentes composantes de la solution d'affaires;
- Réduire le nombre d'applications de l'écosystème de l'entreprise.

Un mandat qui touche une organisation comme la Société d'assurance automobile du Québec.

[36] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Medibank est une organisation semblable à la Société en raison des éléments suivants :

- Nombre d'employés dans l'organisation :
- Medibank compte 3 000 employés (estimé en date du 30 juin 2015) incluant 700 professionnels de la santé.
- Diversité et complexité de la technologie utilisée :
  Medibank est la première à mettre en œuvre les services financiers intégrés SAP (SAP FS) dans le domaine des assurances incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement / Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ).
- Présence d'un réseau de points de service à la clientèle :
  Medibank possède des centres de services à la clientèle qui permettent un service à la clientèle personnalisé. Ces points de services sont situés dans la plupart des grandes villes de l'Australie et dans certains centres commerciaux. Medibank offre des services directs en ligne pour l'achat d'une police d'assurance santé, obtenir une soumission, consulter la couverture des polices, soumettre une réclamation, etc.
- Présence d'un réseau de partenaires :
  Medibank dispose également de partenaires qui offrent des services complémentaires d'assurances comme les assurances pour animaux, puisque ce type de services n'est pas offert par Medibank.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

À titre de parties contractantes et d'intégrateurs du programme DelPHI, IBM et Medibank ont établi la structure de gouvernance et les processus du projet pour :

- Offrir une infrastructure dans laquelle Medibank et IBM peuvent établir les relations formelles requises afin de régir et de réviser tous les aspects des livrables. IBM représentera SAP pour tous les aspects du système à l'exception de ce qui touche l'octroi des licences et l'entretien des licences associées;
- Offrir un environnement dans lequel les dirigeants de Medibank, IBM et SAP peuvent instaurer un climat de confiance et de respect mutuel;
- Identifier les mécanismes incluant les rencontres et les rapports avec lesquels les différents aspects des livrables ont été vérifiés;
- Assurer la transparence de la gestion des livrables;
- Appuyer l'harmonisation stratégique des objectifs de transformation opérationnelle d'IBM et Medibank;
- Fournir des indicateurs de tendance et des indicateurs retardés sur l'état général et sur la condition des dispositions des livrables;
- Surveiller la relation de santé entre Medibank et IBM;
- Tirer profit des valeurs ajoutées, incluant le leadership éclairé d'IBM au profit de Medibank.

La structure de gouvernance du projet a été représentée par :

- Comité directeur – Les membres comprenaient le promoteur de projet de Medibank DelPHI, les propriétaires du projet, le responsable du projet DelPHI, le directeur des systèmes d'information et le directeur financier Medibank et des représentants de la direction IBM et SAP. Le rôle du comité directeur et de ses membres élus était de voir à la prestation opportune du programme incluant l'approbation et le rejet des recommandations de l'autorité décisionnelle du programme; le suivi de délais, des coûts et de la portée; l'établissement d'un processus approprié et la délégation de l'autorité pour les demandes de changement et la contingence; processus d'escalade définitif pour la résolution des préoccupations; la gestion des intervenants de MD et du conseil d'administration;
- Bureau de programme – Autorité décisionnelle du programme composée des intervenants commerciaux et des intervenants des technologies de l'information de Medibank ainsi que des représentants IBM, ce groupe était responsable des décisions et des recommandations associées à la conception commerciale et aux impacts sur les affaires;
- Autorité de la conception technique – Composé de concepteurs de systèmes de Medibank et d'IBM dont l'objectif principal était de réviser, d'approuver la conception technique et non fonctionnelle de la solution DelPHI ainsi que l'intégration avec les autres systèmes de Medibank. Ces forums ont été institués pour la phase de conception et se sont avérés efficaces lors des étapes subséquentes. Améliorations aux communications et aux chartres à mettre en œuvre lors de la phase de livraison;
- Groupe de travail – Composé des représentants des entreprises et du projet dont l'objectif principal était de représenter les intérêts de l'entreprise du point de vue du projet.

De plus, une matrice RACI (Responsable, Approbateur, Consultation, Information) a été développée, acceptée et incluse dans le contrat avec IBM afin d'assurer que toutes les parties comprennent bien leurs rôles et leurs responsabilités.

Conjointement, les équipes de gestion du projet d'IBM et de Medibank ont mené avec succès le projet dans les aspects suivants :

- Gestion de la portée;
- Échéanciers du projet;
- Gestion de la qualité;
- Contrôle du changement;
- Gestion des problèmes;
- Gestion des risques;
- Gestion des livrables et de la documentation;
- Gestion des communications.

L'approche adoptée en gestion de programme en est une d'étroite collaboration entre les équipes. Ainsi, le bureau de programme participe à toutes les étapes du processus et travaille avec l'équipe d'assurance qualité. De la même façon, l'équipe d'assurance qualité est impliquée dans les groupes de travail et de développement et est responsable du contrôle de résultats.

Les conseillers IBM sont présents et soutiennent le processus décisionnel de Medibank. Ils sont présents à la direction du programme, partage les responsabilités des chantiers du projet, dirige les équipes d'intégration fonctionnelle, d'intégration technologique et sont responsables du transfert de connaissance technologique vers l'équipe d'experts de Médibank.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.7 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine :

A. Assistance à la gestion Volet Assistance à la direction ☐	B. Assistance à la gestion Volet Bureau de programme ☒	C. Intégration & Assurance-qualité ☐

PRÉSENTATION DES MANDATS

Mandat # 1 Nom du mandat : Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Ministère de la Défense nationale – Projet - Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)	☒ Services publics ☐ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 1er septembre, 2007 À : 31 décembre, 2013
Personne contact [37]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Martine Gagné Titre : Conseillère de gestion principale en matière de pratique SAP Adresse courriel : gagnem@ca.ibm.com Téléphone : 613 293-1462		De : 1er septembre, 2007 À : 31 décembre, 2013
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
250 M$	• Gestion du matériel (SAP MM) • Gestion de la maintenance (SAP PM) • Module financier et gestion des coûts (SAP FI/CO) • Comptabilité d'actifs (SAP FI-AA) • Grand livre à but spécialisé (SAP FI-SPL) • Grand Livre (SAP FI-GL) • Comptes à payer / Cartes d'achat (SAP FI-AP/ACQ) • Comptes à recevoir (SAP FI-AR) • Ventes et Distribution (SAP SD) • Gestion de projets (SAP PS) • Entrepôt des données d'entreprise (SAP BW) • Module de gestion des forces de défense et sécurité publique (SAP DFPS) • Module de mobilité pour les opérations en déploiement (SAP MDS) • Solution de gestion de la maintenance décentralisée (SAP Decentralized solution) • Gestion de la solution (SAP Solution Manager) • Gestion des ressources (SAP WFM) / Gestion du capital humain (SAP HCM)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☒ Soutien postimplantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
138 000 j-p.		

[37] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Description du programme/ projet

Pendant la période s'étalant de 2007 à 2013, IBM a travaillé en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale en tant qu'intégrateur de suite SAP pour le système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD). Le système SIGRD a été implanté en plusieurs phases afin de fournir une solution intégrée pour l'ensemble des unités des forces canadiennes incluant l'armée, l'aviation et la marine. La solution, déployée à plus de 20 000 utilisateurs à travers le Canada, offre le soutien aux unités impliquées dans des missions opérationnelles à travers le monde. Le projet a permis à IBM d'intégrer plus d'une centaine de processus d'affaires essentiels tels que les services d'ingénierie, la maintenance de 1ère et 2ème ligne, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des inventaires et des entrepôts, les services financiers et la gestion de projets.

IBM a eu la responsabilité d'assister la Défense nationale dans son ambitieux projet d'implantation SAP à tous les niveaux, et ce, pour l'ensemble des étapes de projet incluant la planification, la conception, la réalisation, l'implantation et le soutien post-implantation, applicable à toutes les fonctionnalités mises en production. De plus, IBM a fourni le soutien applicatif, opérationnel et technologique pour la solution SAP déployée, incluant les modules SAP MM, PM, DFPS, MDS, FI-GL,FI-AP/ACQ, FI-AR, FI-SPGL, FI-AA, PS, SD, WFM, HCM and BW. Une équipe de gestion du changement a également participé aux activités de formation et de soutien aux unités lors de l'implantation de la solution au sein des diverses unités des forces canadiennes. Le projet SIGRD a évolué de sorte que plusieurs systèmes opérant sous forme de silos ont été remplacés par une instance unique de SAP pour la gestion des ressources. Ce fut le cas pour les systèmes suivants :

- Remplacement de plusieurs systèmes de gestion du cycle de vie de l'armement et des véhicules;
- Fusion de l'instance SAP gérant le système de gestion des dossiers financiers avec l'instance SAP SIGRD; et
- Remplacement du système d'approvisionnement des forces canadiennes.

Par l'entremise du projet SIGRD, IBM s'est démarqué en implantant les solutions de mobilité développées conjointement avec SAP pour le soutien des opérations de maintenance des avions et hélicoptères lors de déploiements militaires. L'implantation de ces solutions mobiles fut la première pour SAP et, conséquemment, elle continue de susciter l'intérêt des organismes de défense à travers le monde. En 2013, le ministère de la Défense nationale, toujours en collaboration avec IBM, a poursuivi sa stratégie de gestion intégrée en ajoutant à sa chaîne d'approvisionnement une série de services de gestion de configuration des véhicules avec ses fournisseurs d'armements militaires aux États-Unis. Plus de 50 services Web ont été développés pour fournir les interfaces requises au soutien des nouveaux programmes d'acquisition telles que les avions de transport C130J (Hercules) et les hélicoptères CH147 (Chinook).

IBM a complété le projet SIGRD suivant un concept d'équipe de gestion intégrée par lequel plus de 120 ressources IBM (employés et sous-traitants) ont travaillé conjointement avec les ressources de la Défense nationale pour rencontrer les échéanciers de projet. La méthodologie d'implantation Ascendant perfectionnée par IBM a été adoptée, adaptée et utilisée pour rencontrer les besoins particuliers du Ministère.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

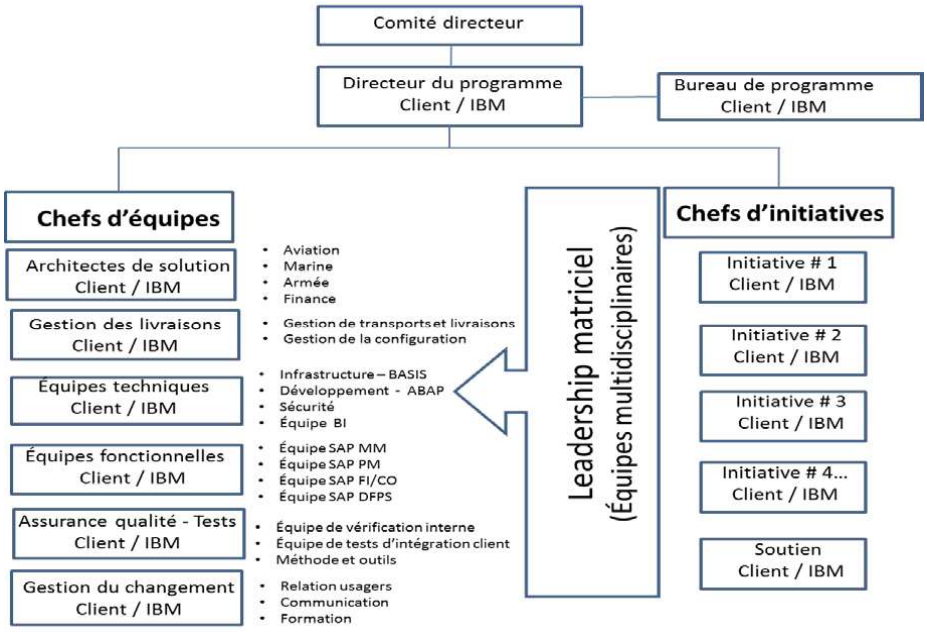
Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

Afin de livrer le système SIGRD dans les délais et selon le budget prévu, IBM avait le défi de gérer de nombreuses initiatives (projets autoporteurs) ayant un haut degré de complexité gérés dans un cadre global de contrôle de programme.

Pour ce faire, la structure du projet proposait un bureau de programme dont la responsabilité était la planification globale et détaillée du programme, l'organisation et le suivi du projet. Le bureau de programme était aussi responsable d'assurer et de coordonner les activités d'assurance qualité. Le découpage des initiatives, des plans de livraison et des lots de travail, et l'établissement des travaux d'intégration, ont été faits par les experts de domaine affaires et TI du bureau de programme. L'évaluation des efforts et la planification de l'assignation des ressources ont été prises en charge par le bureau de programme. De plus, le bureau était aussi responsable du déploiement et de l'implantation de la solution

Dans ce cadre, le suivi détaillé de la portée, de l'intégration entre la solution SAP et l'écosystème de la Défense nationale ont été des éléments de gestion pris en charge par le bureau de programme, de même que le suivi de l'évolution de la solution.

Organisation du programme SIGRD



Pour ce faire, IBM a tiré parti de la méthodologie de gestion de projets mondiale (World Wide Project Management Methodology - WWPMM) pour établir les contrôles à l'échelle du programme et des initiatives. IBM a géré jusqu'à sept initiatives en parallèles. Ces contrôles de la qualité étaient exécutés pour l'ensemble des initiatives, par les mêmes ressources, tout au long du projet afin d'optimiser les compétences critiques et de minimiser la duplication.

Dans le bureau de gestion de programme SIGRD, IBM portait la responsabilité de soutenir les multiples initiatives de projets réalisées en parallèle et devait réaliser les activités suivantes :

- L'élaboration de plans de projet;
- L'élaboration, la maintenance et le suivi des échéanciers de projet;
- La gestion des budgets;
- La gestion des feuilles de temps des ressources de projet;
- L'analyse financière et la prévisions budgétaires;
- La gestion de contrats et les affaires commerciales;
- La gestion des risques;
- La coordination de la gestion de programme;
- La coordination et la préparation des rencontres avec le comité directeur;
- La production de rapports multiples sur le statut des activités de projet pour la reddition de compte;
- Le soutien à la vérification interne et externe;
- Production de rapports multiples sur le statut des activités de projet;
- Coordination des activités entre les diverses équipes techniques et fonctionnelles;
- Résolution de problèmes;
- Communication avec les intervenants externes.

IBM a fourni les ressources expertes pour la gestion du projet et s'est assuré de la mise en place des meilleures pratiques à l'aide de la méthodologie WWPMM.

Afin de favoriser les communications et les échanges, et afin de faciliter la gestion du changement, le bureau de gestion du programme SIGRD a travaillé étroitement avec le Service de soutien interne SIGRD pour utiliser au maximum les outils et services Web et du site Intranet SIGRD pour :

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- La gestion de la transition et des communications (c.-à-d. l'affichage de communiqués associés aux répercussions d'un changement pour les utilisateurs et des diffusions bimensuelles des communiqués et bulletins);
- Le soutien aux utilisateurs (c.-à-d. affichage de la foire aux questions, des dossiers d'incident, incluant les demandes de service et de modifications et leur statut de traitement);
- La formation des utilisateurs (incluant un outil de recherche pour un accès aux documents de formation fait sur mesure pour chaque rôle d'utilisateur, incluant plus de 700 guides d'utilisateur, des illustrations et des aide-mémoire);
- La formation de l'équipe du projet (incluant un catalogue de formation complet pour les membres de l'équipe PMO SIGRD avec du contenu administratif et fonctionnel);
- Le modèle d'affaires à l'échelle de l'organisation (incluant un accès aux modèles graphiques des processus d'affaires SIGRD);
- Les tableaux de bord contenant les indicateurs nécessaires pour mesurer la performance du système SIGRD en fonction des avantages et bénéfices à atteindre en termes de gestion de programme;
- La formation sur l'utilisation des rapports et tableaux de bord BI disponibles en ligne.

Les outils et mécanisme de suivi et de contrôle ont permis au bureau de programme de faire la reddition de compte auprès du comité directeur du programme SIGRD et de la haute direction de la DRMIS à partir d'informations fiables et consolidées.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.7 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine :

A. Assistance à la gestion Volet Assistance à la direction ☐	B. Assistance à la gestion Volet Bureau de programme ☒	C. Intégration & Assurance-qualité ☐

PRÉSENTATION DES MANDATS

Mandat # 2 Nom du mandat : Medibank

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Medibank	☒ Services publics ☒ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 2012 À : Aujourd'hui
Personne contact [38]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Dale Young Titre : Vice-président et Partenaire IBM – Chef du Centre de compétences global intégré de SAP Adresse courriel : dale.young@us.ibm.com Téléphone : 1-859-250-2778		De : 2012 À : Aujourd'hui
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
Entre 25 et 100 M$	• Gestion des clients (SAP CRM) • Services financiers (SAP FS) • Partenaire d'affaires (FS-BP) • Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO) • Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO)<Recouvrement / Débours (FS-CD) • Gestion des politiques (FS-PM) • Entrepôt des données (SAP BW – BOBJ)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☐ Soutien postimplantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
Entre 50 000 j-p et 100 000 j-p.		

Description du programme/projet

En 2012, Medibank a sélectionné IBM comme intégrateur de suite SAP pour un projet de transformation d'affaires s'échelonnant sur plusieurs années. Medibank est la plus grande compagnie d'assurances santé personnelle en Australie, possédant plus de 30% du marché.

Depuis 2012, IBM travaille en étroite collaboration avec SAP et Medibank afin de réaliser la première intégration des services financiers SAP (SAP FS) dans le domaine de l'assurance incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement / Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ). Le projet fera l'intégration de plus de 2 millions de polices, 4 millions de clients, 1 million de comptes bancaires et 12 millions de documents transactionnels.

À la suite d'une croissance rapide de ses opérations, Medibank a établi les objectifs de projet suivants pour répondre aux demandes du marché :

- Offrir une vue 360 degrés pour ses clients afin d'améliorer le niveau d'engagement;
- Implanter une solution bout-en-bout exploitant la technologie SAP;
- Améliorer la rapidité et la flexibilité du développement des produits d'assurance;
- Implanter les processus de traitements et de gestion de polices complets afin d'améliorer le temps de traitement des polices et soumissions;
- Accroître la disponibilité des données et rapports pour des fins d'analyses pour le développement des affaires et de la performance;
- Faciliter la maintenance et la mise à niveau de la solution technologique;
- Simplifier les points d'intégration entre les différentes composantes de la solution d'affaires;
- Réduire le nombre d'applications de l'écosystème de l'entreprise.

[38] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Un mandat qui touche une organisation comme la Société d'assurance automobile du Québec.
Medibank est une organisation semblable à la Société en raison des éléments suivants :

- Nombre d'employés dans l'organisation :
  Medibank compte 3 000 employés (estimé en date du 30 juin 2015) incluant 700 professionnels de la santé.
- Diversité et complexité de la technologie utilisée :
  Medibank est la première à mettre en œuvre les services financiers intégrés SAP (SAP FS) dans le domaine des assurances incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement / Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ).
- Présence d'un réseau de points de service à la clientèle :
  Medibank possède des centres de services à la clientèle qui permettent un service à la clientèle personnalisé. Ces points de services sont situés dans la plupart des grandes villes de l'Australie et dans certains centres commerciaux. Medibank offre des services directs en ligne pour l'achat d'une police d'assurance santé, obtenir une soumission, consulter la couverture des polices, soumettre une réclamation, etc.
- Présence d'un réseau de partenaires :
  Medibank dispose également de partenaires qui offrent des services complémentaires d'assurances comme les assurances pour animaux, puisque ce type de services n'est pas offert par Medibank.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

Le bureau de programme participe à la gouvernance du projet avec la haute direction. Le bureau de programme travaille en étroite collaboration avec l'équipe d'assurance qualité.

Il a les responsabilités suivantes :

- Livrer le projet DelPHI :
  - Gérer tous les aspects du programme incluant l'échéancier et le budget :
    - Établir le plan de livraison et contrôler la stratégie de mise en œuvre du projet,
    - Valider les efforts et le budget de projet,
    - Assigner des ressources de haut niveau,
    - Régir la conception, l'élaboration, la création, la personnalisation, l'essai et l'intégration de la solution Delphi afin de répondre aux exigences,
    - Contrôler la portée du projet à l'aide du processus de contrôle pour la gestion des demandes de modification,
    - Responsable de la reddition de compte auprès de la haute direction,
    - Assurer et intervenir dans la gestion des enjeux et des risques du projet auprès des équipes de projet,
  - Approuver le processus de prise en charge des anomalies dans les essais,
  - Superviser et approuver les essais (unitaires et fonctionnels) dans toutes les phases du cycle de vie jusqu'à la déclaration des anomalies, à l'approbation de leur corrections,
  - Coordonner et approuver les phases d'essai intégrées,
  - Contrôler et approuver la mise en service et le déploiement de la production de la solution Delphi,
  - Officialiser la passation aux équipes de maintenance ;
- Assurer la gouvernance du projet, incluant la création de rapports, RAID et la gestion des échéanciers;
- Superviser l'architecture de la solution incluant la gestion des exigences et requis;
- Approuver et participer à la conception de la solution commerciale incluant la modélisation de produits;
- Superviser la transformation de l'entreprise incluant la gestion des intervenants, l'état de préparation de l'entreprise, la conception organisationnelle, l'éducation et la formation;
- S'assurer de l'engagement de la haute direction et faire le suivi des communications dans le projet;
- Faire le contrôle du processus d'assurance qualité;
- Planifier et superviser la gestion du déploiement en production;
- Planifier et superviser la gestion des environnements;
- Assurance du projet axée sur la gestion de la qualité et des risques.

Le bureau de programme DelPHI était composé des personnes occupant les rôles suivants :

- Personne à la tête du bureau de programme sous la responsabilité du directeur de programme
- Directeur de la qualité
- Directeur des modifications et des outils
- Directeur des processus et des livrables
- Gestion des administrateurs et des documents
- Directeur des finances MPL
- Planificateur intégré.

La personne responsable du bureau a joué un rôle essentiel dans la gestion réussie du projet DelPHI. Elle avait les responsabilités suivantes :

- Assurer l'intégrité des informations utilisées pour rendre des comptes sur les contrôles de gestion de projet incluant les demandes de modifications, les échéanciers de projet, les progrès du projet, le statut, les finances et les dépendances;
- Travailler conjointement avec le directeur des préoccupations et des risques afin de s'assurer que les processus de contrôle soient appliqués, contrôler les demandes de modifications, à la maintenance de l'échéancier et aux rapports sur l'état;
- Assurer que la reddition de compte soit faite dans les délais requis et que les rapports soient pertinents et adaptés aux destinataires;
- Faire le suivi et le contrôle du déroulement de chaque étape méthodologique d'une livraison;
- Fournir une « source d'information unique » pour toute la création de rapports associés au projet;
- Assurer que les processus de gestion des livrables et des documents soient respectés;
- Assurer que les livrables sont enregistrés, gérés et approuvés dans le cadre d'un processus de gestion des biens livrables;
- Conseiller et fournir un soutien au directeur de programme, aux responsables du volet d'activités et aux directeurs de projets pour tous les éléments des contrôles de gestion du projet;
- Assurer que les forums de la gouvernance (CCB, PDA, TDA et comité directeur) soient planifiés, que des rencontres soient convoquées et que des procès-verbaux soient rédigés;
- Fournir et maintenir un ensemble d'outils efficaces de gestion de projet incluant un répertoire de documents qui répond aux objectifs;
- Fournir des services administratifs au projet, incluant l'accueil et l'intégration ainsi que le départ de nouveaux employés, des espaces de travail, des ordinateurs, un accès à l'établissement et au système, la gestion des ressources, etc.;
- Appuyer la gestion du projet en préparant des communications et des rapports relatifs au projet.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.7 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine :

A. Assistance à la gestion Volet Assistance à la direction ☐	B. Assistance à la gestion Volet Bureau de programme ☐	C. Intégration & Assurance-qualité ☒

PRÉSENTATION DES MANDATS

Mandat # 1 Nom du mandat : Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Ministère de la Défense nationale – Projet - Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD / DRMIS)	☒ Services publics ☐ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 1er septembre 2007 À : 31 décembre 2013
Personne contact [39]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Martine Gagné Titre : Conseillère de gestion principale en matière de pratique SAP Adresse courriel : gagnem@ca.ibm.com Téléphone : 613 293-1462		De : 1er septembre 2007 À : 31 décembre 2013
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
250 M$	• Gestion du matériel (SAP MM) • Gestion de la maintenance (SAP PM) • Module financier et gestion des coûts (SAP FI/CO) • Comptabilité d'actifs (SAP FI-AA) • Grand livre à but spécialisé (SAP FI-SPL) • Grand Livre (SAP FI-GL) • Comptes à payer / Cartes d'achat (SAP FI-AP/ACQ) • Comptes à recevoir (SAP FI-AR) • Ventes et Distribution (SAP SD) • Gestion de projets (SAP PS) • Entrepôt des données d'entreprise (SAP BW) • Module de gestion des forces de défense et sécurité publique (SAP DFPS) • Module de mobilité pour les opérations en déploiement (SAP MDS) • Solution de gestion de la maintenance décentralisée (SAP Decentralized solution) • Gestion de la solution (SAP Solution Manager) • Gestion des ressources (SAP WFM) / Gestion du capital humain (SAP HCM)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☒ Soutien postimplantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
138 000 j-p.		

[39] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Description du programme/ projet

Pendant la période s'étalant de 2007 à 2013, IBM a travaillé en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale en tant qu'intégrateur de suite SAP pour le système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD). Le système SIGRD a été implanté en plusieurs phases afin de fournir une solution intégrée pour l'ensemble des unités des forces canadiennes incluant l'armée, l'aviation et la marine. La solution, déployée à plus de 20 000 usagers à travers le Canada, offre le soutien aux unités impliquées dans des missions opérationnelles à travers le monde. Le projet a permis à IBM d'intégrer plus d'une centaine de processus d'affaires essentiels tels que les services d'ingénierie, la maintenance de 1ère et 2ème ligne, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des inventaires et des entrepôts, les services financiers et la gestion de projets.

IBM a eu la responsabilité d'assister la Défense nationale dans son ambitieux projet d'implantation SAP à tous les niveaux et ce, pour l'ensemble des étapes de projet incluant la planification, la conception, la réalisation, l'implantation et le soutien post-implantation, applicable à toutes les fonctionnalités mises en production. De plus, IBM a fourni le soutien applicatif, opérationnel et technologique pour la solution SAP déployée incluant les modules SAP MM, PM, DFPS, MDS, FI-GL, FI-AP/ACQ, FI-AR, FI-SPGL, FI-AA, PS, SD, WFM, HCM and BW. Une équipe de gestion du changement a également participé aux activités de formation et de soutien aux unités lors de l'implantation de la solution au sein des diverses unités des forces canadiennes. Le projet SIGRD a évolué de sorte que plusieurs systèmes opérant sous forme de silos ont été remplacés par une instance unique de SAP pour la gestion des ressources. Ce fut le cas pour les systèmes suivants :

- Remplacement de plusieurs systèmes de gestion du cycle de vie de l'armement et des véhicules;
- Fusion de l'instance SAP gérant le système de gestion des dossiers financiers avec l'instance SAP SIGRD;
- Remplacement du système d'approvisionnement des forces canadiennes.

Par l'entremise du projet SIGRD, IBM s'est démarqué en implantant les solutions de mobilité développées conjointement avec SAP pour le soutien des opérations de maintenance des avions et hélicoptères lors de déploiements militaires. L'implantation de ces solutions mobiles fut la première pour SAP et conséquemment, elle continue de susciter l'intérêt des organismes de défense à travers le monde. En 2013, le ministère de la Défense nationale, toujours en collaboration avec IBM, a poursuivi sa stratégie de gestion intégrée en ajoutant à sa chaîne d'approvisionnement une série de services de gestion de configuration des véhicules avec ses fournisseurs d'armements militaires aux États-Unis. Plus de 50 services web ont été développés pour fournir les interfaces requises au soutien des nouveaux programmes d'acquisition tel que les avions de transport C130J (Hercules) et les hélicoptères CH147 (Chinook).

IBM a complété le projet SIGRD suivant un concept d'équipe de gestion intégrée par lequel plus de 120 ressources IBM (employés et sous-traitants) ont travaillé conjointement avec les ressources de la défense nationale pour rencontrer les échéanciers de projet.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

Dans le contexte du projet SIGRD, la responsabilité pour l'intégration et l'assurance qualité fut assumée par deux équipes distinctes, toutes deux sous la responsabilité du bureau de programme. L'équipe d'intégration était responsable de la vision globale et intégrée des processus et de la performance de la solution alors que l'équipe d'assurance qualité était chargée de l'exécution des divers types de tests et essais ainsi que de l'implantation de la méthodologie et outils établis pour l'exécution du programme.

La vision intégrée des processus et de la solution d'affaires a été élaborée dès les débuts du programme afin de permettre de mettre en place la structure du programme et planifié les activités et interventions en assurance qualité. Les mécanismes et les contrôles de conformité internes et externes furent développés et mis en place. Une approche par jalons critiques fut mise en place, de même que les points d'audit.

Le leadership au niveau de l'élaboration des solutions techniques et fonctionnelles a été exercé par les « team leads » spécialistes des divers domaines d'affaires sous la direction technique des architectes de solution assignés aux divers environnements militaires soient la marine, l'aviation, l'armée et le secteur financier. Le concept de « team leads » fut également appliqué aux autres domaines techniques tels que l'intelligence d'affaires et l'infrastructure technologique.

La méthodologie d'implantation ASCENDANT perfectionnée par IBM a été adoptée, adaptée et utilisée pour rencontrer les besoins particuliers du ministère de la Défense nationale. Responsable des essais pour l'ensemble de la solution, une attention particulière du bureau de programme en assurance qualité a été portée sur les essais pour chaque initiative. Avec une approche rigoureuse de tests, IBM a élaboré et évalué des milliers de scénarios de tests détaillés pour assurer la qualité des nombreuses fonctionnalités destinées à soutenir des opérations militaires à travers le Canada. Cette équipe a coordonné les essais intégrés exécutés par les équipes opérationnelles et mis en place le processus d'escalade de déclaration et du traitement des anomalies. Le contrôle du processus de gestion des demandes de changement et des anomalies d'essais d'acceptation et d'essais intégrés a été encadré par les revues techniques qui ont eu lieu pendant la phase de réalisation et qui couvrait la gestion des données, la gestion des essais et la sécurité.

Il est à noter que la préparation, la planification et l'exécution des essais de chacune des livraisons a été un facteur de succès de la mise en œuvre de la solution et de l'implantation. Quatre cycles d'essais ont été mis en place soit un cycle d'essais d'intégration de base, suivi d'un cycle de correction des problèmes détectés dans le premier cycle et une troisième phase d'essais d'acceptation intégrée complétée pour assurer l'intégrité des règles de sécurité. Un quatrième cycle d'essais intégré fut réalisé avec des données converties. Tous les cycles d'essais furent réalisés par les utilisateurs de la solution SIGRD et exécutés dans un environnement dédié.

Dans le but d'assurer une bonne gestion de la configuration dans un projet aussi complexe que SIGRD, IBM a jugé nécessaire de créer un rôle distinct pour la gestion des livraisons. Le gestionnaire de livraison était responsable pour la gestion des transports SAP dans les divers environnements et l'intégrité de chaque mise en production. Ce rôle fut également assumé conjointement par un membre de l'équipe client et un membre de l'équipe IBM.

Toutes les équipes de travail furent constituées d'experts fonctionnels et techniques provenant de l'équipe client et de l'équipe IBM et opérant dans un mode « two-in-the-box » afin d'assurer une gestion conjointe des équipes et des travaux à effectuer.

L'approche de gestion intégrée a permis d'établir une équipe solide et entièrement commise au succès du projet. Cette approche de partenariat « gagnant/gagnant » a grandement contribué au succès de projet qui est devenu une excellente référence pour IBM et SAP au sein de la communauté de défense internationale.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.7 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine :

A. Assistance à la gestion Volet Assistance à la direction ☐	B. Assistance à la gestion Volet Bureau de programme ☐	C. Intégration & Assurance-qualité ☒

PRÉSENTATION DES MANDATS

Mandat # 2 Nom du mandat : Medibank

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Medibank	☒ Services publics ☒ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : 2012 À : Aujourd'hui
Personne contact [40]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Dale Young Titre : Vice-président et Partenaire IBM – Chef du Centre de compétences global intégré de SAP Adresse courriel : dale.young@us.ibm.com Téléphone : 1-859-250-2778		De : 2012 À : Aujourd'hui
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
99 M$	• Gestion des clients (SAP CRM) • Services financiers (SAP FS) • Partenaire d'affaires (FS-BP) • Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO) • Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO) Recouvrement /Débours (FS-CD) • Gestion des polices (FS-PM) • Entrepôt des données (SAP BW – BOBJ)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☐ Soutien postimplantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
62 000 j-p.		

Description du programme/projet

En 2012, Medibank, a sélectionné IBM comme intégrateur de suite SAP pour un projet de transformation d'affaires s'échelonnant sur plusieurs années. Medibank est la plus grande compagnie d'assurances santé personnelle en Australie, possédant plus de 30% du marché.

Depuis 2012, IBM travaille en étroite collaboration avec SAP et Medibank afin de réaliser la première intégration des services financiers SAP (SAP FS) dans le domaine de l'assurance incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement / Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ). Le projet fera l'intégration de plus de 2 millions de polices, 4 millions de clients, 1 million de comptes bancaires et 12 millions de documents transactionnels.

Suite à une croissance rapide de ses opérations, Medibank a établi les objectifs de projet suivants pour répondre aux demandes du marché :

- Offrir une vue 360 degrés pour ses clients afin d'améliorer le niveau d'engagement,
- Implanter une solution bout-en-bout exploitant la technologie SAP;
- Améliorer de la rapidité et flexibilité du développement des produits d'assurance;
- Implanter les processus de traitements et de gestion de polices complets afin d'améliorer le temps de traitement des polices et soumissions;
- Accroître la disponibilité des données et rapports pour des fins d'analyses pour le développement des affaires et de la performance;
- Faciliter la maintenance et la mise à niveau de la solution technologique;
- Simplifier les points d'intégration entre les différentes composantes de la solution d'affaires;
- Réduire le nombre d'applications de l'écosystème de l'entreprise.

Un mandat qui touche une organisation comme la Société d'assurance automobile du Québec.

[40] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Medibank est une organisation semblable à la Société en raison des éléments suivants :

- Nombre d'employés dans l'organisation :
- Medibank compte 3 000 employés (estimé en date du 30 juin 2015) incluant 700 professionnels de la santé.
- Diversité et complexité de la technologie utilisée :
- Medibank est la première à mettre en œuvre les services financiers intégrés SAP (SAP FS) dans le domaine des assurances incluant les modules SAP suivants : Partenaire d'affaires (FS-BP), Gestion du cycle de vie pour le domaine de l'assurance (FS-PRO), Soumissions pour le domaine de l'assurance (FS-QUO), Recouvrement / Débours (FS-CD), Gestion des polices (FS-PM), Entrepôt des données – (SAP BW – BOBJ).
- Présence d'un réseau de points de service à la clientèle :
  Medibank possède des centres de services à la clientèle qui permettent un service à la clientèle personnalisé. Ces points de services sont situés dans la plupart des grandes villes de l'Australie et dans certains centres commerciaux. Medibank offre des services directs en ligne pour l'achat d'une police d'assurance santé, obtenir une soumission, consulter la couverture des polices, soumettre une réclamation, etc.
- Présence d'un réseau de partenaires :
  Medibank dispose également de partenaires qui offrent des services complémentaires d'assurances comme les assurances pour animaux, puisque ce type de services n'est pas offert par Medibank.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

En raison de la complexité du mandat, le programme d'assurance qualité devait être une approche systématique, proactive et préventive. De par les nombreuses livraisons en chevauchement, les échéanciers en parallèle et serrés combinés avec une méthodologie de réalisation agile et d'une méthodologie d'intégration de systèmes complexes Ascendant adaptée pour SAP, le programme d'assurance qualité a fait le suivi toutes les activités de planification, de réalisation et de déploiement et de post-implantation.

L'objectif principal de la stratégie d'assurance qualité était de voir à ce que soient atteints les objectifs commerciaux énoncés dans le programme de transformation. Le plan de réalisation des avantages SAP (BRP) identifiait la façon dont les avantages recherchés par l'entreprise devaient être obtenus. La mesure des résultats commerciaux des avantages constituait la meilleure façon de démontrer la valeur du PGI SAP à la haute direction de l'organisation. La stratégie d'assurance qualité était orientée, à l'instar du programme de transformation sur une approche intégrée et globale des processus d'affaires et de l'implantation de la solution SAP et des données.

Afin de rendre la stratégie complète, des facteurs de succès critiques ont été établis pour atteindre les objectifs commerciaux et également les objectifs globaux du programme. Les éléments critiques et non critiques ont fait l'objet de rapports d'étape.

Les mécanismes de contrôle permettant la reddition de compte à la haute direction permettaient de fournir des assises à la prise de décision de la haute direction de Medibank. Ils permettaient de suivre les progrès en fonction des échéanciers et des budgets.

La stratégie et le programme d'assurance qualité étaient sous la gouvernance du comité des directeurs de programme de Medibank.

Les éléments ci-dessous constituaient des éléments essentiels de la stratégie d'assurance qualité :

1. Mise en œuvre des mécanismes d'approbation travaux résultant de chacune des étapes de la méthodologie qui constitue une méthodologie horizontale de contrôle qualité basée sur les objectifs à atteindre pour chaque livraison selon les objectifs et orientations du programme de transformation du projet;
2. Processus continu de bilan de santé à l'échelle du programme qui fournit un point de vue objectif sur la conformité des processus du programme;
3. Gestion et contrôle de la portée du projet selon l'évolution et le déroulement du projet;
4. Mise en place des mécanismes de contrôle interne SAP et externe pour le contrôle de la conformité du projet dans son ensemble;
5. Assurance de la qualité technique de réalisation opérée principalement par le produit « SAP Max Attention ».

IBM a travaillé en étroite collaboration avec Medibank pour développer un plan de qualité pour détailler clairement la façon dont la stratégie sera mise en œuvre afin d'atteindre les objectifs du programme. Le plan énonçait les activités entreprises pour s'assurer que l'implantation des produits SAP corresponde avec les besoins et les processus du programme. C'est, notamment, l'instauration du processus de contrôle de chaque livraison et des biens livrables qui assurait la conformité de solution. L'approbation des livraisons et des biens livrables poursuivait les objectifs suivants :

1. S'assurer que chaque bien livrable corresponde aux attentes et décisions pour une livraison précise et selon le plan de livraison établi;
2. Suivi de la performance et de la conformité de la solution technologique et d'affaires.

Les mécanismes de contrôle des livraisons sont les suivants :

1. Registres des décisions, des points en suspens et des reports pour le volet de développement technologique (SAP, ESB, iMed, EDW, hérité, numérique, communications avec les membres, migration de données) et pour chaque volet d'affaires comme la modification des processus de travail, la modélisation de produits et la configuration des produits.
2. Processus d'approbation de chaque phase méthodologique pour passer à la suivante.
3. Approbation des biens livrables faite en fonction des critères d'acceptation définis pour chaque type de livrable. L'approbation finale était donnée par l'équipe d'assurance qualité.
4. Étapes techniques SE&A à l'échelle du programme : Les étapes SE&A constituent des méthodes CSI fondées sur les étapes d'ingénierie et d'architecture de systèmes qui avaient pour objectif d'évaluer la maturité du programme au cours du cycle de vie de la livraison afin d'assurer l'intégrité technique complète de la solution et la traçabilité des exigences grâce à la conception, la création, aux essais et au déploiement, les points d'intégration et la cohabitation des systèmes et la sécurité. La vérification de la qualité du code a été faite dans le cadre de SE&A.

DelPHI était un programme complexe avec des phases de cycle de vie se chevauchant et il était essentiel d'effectuer des bilans de santé à l'échelle du programme. Les éléments suivants constituaient les objectifs principaux **des bilans de santé à l'échelle du programme :**

1. Évaluer de façon objective les activités réalisées par rapport aux processus et sur le plan du programme;
2. Identifier les non-conformités et les consigner;
3. Fournir une rétroaction à l'équipe du programme et à la haute direction sur les non-conformités;
4. Assurer que les non-conformités soient résolues et effectuer des corrections en cours de route, au besoin.

Les bilans de santé du programme étaient effectués à l'aide d'une liste de vérification prédéfinie qui évaluait la conformité du programme aux processus définis. Les aspects suivants étaient abordés dans le bilan de santé du programme :

1. Planification : Assurer que les plans à l'échelle du programme étaient conformes aux pratiques actuelles et aux échéanciers.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2. Diagnostics de programme et suivis à l'aide des mesures : Saisie des mesures périodiques afin de comprendre les progrès en fonction de l'échéancier, de la qualité et des risques, des engagements, de l'implication des intervenants et entreprendre des mesures correctives en fonction des déviations.
3. Gestion de la configuration – Assurer l'identification des éléments de configuration, des biens livrables, contrôler les modifications aux éléments de configuration, effectuer des vérifications de la configuration.
4. Gestion des risques – Faire le suivi des risques, réviser les plans d'atténuation et les mesures correctives.
5. Formation – Faire le suivi du programme de formation des équipes opérationnelles et techniques, coordonner la mise en place de l'équipe de support technique.
6. Révision, synchronisation et essais : Coordonner et approuver les essais d'assurer la conformité aux normes et aux processus et atteindre les objectifs fixés du programme.
7. Conformité aux normes, aux directives, aux listes de vérification et aux modèles de gestion des assurances.
8. Intégration du programme – Assurer que les différents volets du programme fonctionnaient en harmonie avec les fonctionnalités, les attributs de qualité requis et qu'ils disposaient de celle-ci.

La stratégie de l'assurance qualité DelPHI comprenait également un contrôle de la qualité et des essais de qualité afin d'assurer que les produits de travail respectaient les exigences définies par le programme. IBM et Medibank ont élaboré une stratégie d'essai dont la coordination était assurée par l'équipe d'assurance qualité qui comprenait plusieurs niveaux d'essais au cours des phases du cycle de vie du programme. Chaque niveau disposait de scénarios et d'un processus et des critères d'approbation précis.

Tous les défauts (anomalies) détectés ont été consignés et escaladés dans le système de journalisation des défauts HP ALM. Les demandes de changements résultantes des différentes étapes d'essais étaient consignées, gérées et approuvées en fonction de l'évolution et le déroulement du projet. Les essais ont été faits sur des données migrées de production.

La stratégie d'essais du projet DelPHI divisait la phase des essais de l'intégration de systèmes (SIT) en quatre sous-phases. Chaque sous-phase était approuvée par l'équipe d'assurance qualité :

1. SIT initial – une phase d'essai de deux semaines avant le début de la phase SIT complète du projet DelPHI SIT.
2. SIT Cycle 1 – (Essais fonctionnels) une phase d'essai de six semaines où les applications DelPHI affectées ont testé en fonction des fonctionnalités configurées.
3. SIT Cycle 2 – (Essais intégrés fonctionnels) une phase de six semaines où les applications DelPHI touchées dans une livraison ont été testées. Les acquis ont été aussi testés.
4. Essais d'acceptation exécutée parallèlement aux essais intégrés de systèmes dont l'objectif était d'impliquer les utilisateurs experts opérationnels.

La phase de déploiement faisait aussi partie du programme d'assurance qualité et sa coordination y était planifiées et suivi. Le groupe assurance qualité a réalisé la stratégie de conversion et en a piloté la réalisation. En raison des contraintes de l'écosystème de Medibank et de la complexité d'une architecture de cohabitation, la direction du programme a décidé d'effectuer un seul déploiement technique de la solution SAP, afin de minimiser les risques de la mise en production une mise en œuvre commerciale (conversion post implantation) graduelle. Les nouvelles polices ont pu être immédiatement conçues dans le nouveau système alors que les anciennes polices allaient être converties graduellement en trois phases.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.7 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine :

A. Assistance à la gestion Volet Assistance à la direction ☐	B. Assistance à la gestion Volet Bureau de programme ☐	C. Intégration & Assurance-qualité ☒

PRÉSENTATION DES MANDATS

Mandat # 3 Nom du mandat : Projet One McCain

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
McCain Foods	☐ Services publics ☐ Assurances ☒ Autres, précisez _____	De : Mars 2010 À : Février 2014
Personne contact [41] Nom : Michael Gilbert Titre : Partenaire IBM Adresse courriel : michael.b.gilbert@ca.ibm.com Téléphone : 416-478-9221		**Date de réalisation du mandat** De : Mars 2010 À : Février 2014
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
111.8 M$	• Gestion des relations clients (SAP CRM) • Gestion des ventes et distribution (SAP SD) • Gestion du matériel (SAP MM) • Gestion des entrepôts (SAP WM) • Module financier et gestion des coûts (SAP FI/CO) • Comptabilité d'actifs (SAP FI-AA) • Gestion des ressources humaines (SAP HR) • Gestion de la planification avancée (SAP APO) • Gestion des promotions-réseaux (SAP TPM)	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☒ Soutien postimplantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.) 62 000 j-p.		

Description du programme/ projet

McCain Foods Limited, fondée en 1957, est une entreprise canadienne spécialisée dans la transformation et la distribution de produits alimentaires.

Sur une période de quatre (4) ans, le projet One McCain a transformé l'ensemble des processus d'affaires de l'entreprise en implantant le progiciel SAP au sein de tous les bureaux d'affaires de McCain Foods à travers le monde. Le projet a débuté au printemps 2010 avec l'objectif corporatif de créer des processus d'affaires globaux en exploitant la solution SAP ainsi que les meilleures pratiques d'affaires associées au domaine des produits de consommation et de l'industrie de l'alimentation. Le projet a permis l'implantation d'une solution SAP unique au sein de 55 usines de production dans 12 pays différents, desservant plus de 20 000 usagers.

Pendant cette période, IBM a eu la responsabilité de l'ensemble des étapes du projet incluant la planification, la conception, la réalisation, l'implantation et le soutien post-implantation de toutes les fonctionnalités mises en production. IBM a également fourni le soutien applicatif, opérationnel et technologique pour la solution déployée qui inclut les modules SAP CRM, SD, MM, WM, FI-CO, FI-AA, HR, TPM, APO. Le projet One McCain a été complété par IBM avec le soutien de plus de 90 ressources (employés et sous-traitants) travaillant conjointement avec celles de McCain Foods pour rencontrer les objectifs et échéanciers de projet. IBM avait la responsabilité de la gestion de l'ordonnancement de projet et des travaux, les budgets de même que l'assurance qualité. La méthodologie d'implantation ASCENDANT perfectionnée par IBM a été implantée et adaptée pour rencontrer les besoins particuliers du client. Une équipe de gestion du changement, faisant partie intégrante de l'équipe de projet, a participé à toutes les phases du projet pour permettre une transition vers la nouvelle solution de façon harmonieuse. Cette équipe de gestion du changement était responsable de faire le lien avec les équipes fonctionnelles et technologiques pour s'assurer de la coordination des activités associées aux communications, à la formation en plus de tout ce qui touche la gestion du changement. Le projet One McCain a permis de réaliser les objectifs d'affaires suivants :

[41] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Standardisation et optimisation des processus d'affaires à travers l'ensemble de l'entreprise;
- Réduction de la personnalisation des solutions implantées au sein des diverses régions et pays dans lesquels McCain Foods a des bureaux d'affaires;
- Simplification des instances de gestion de la chaîne d'approvisionnement de l'ensemble des usines McCain Foods à travers le monde;
- Transformation globale d'entreprise basée sur les meilleures pratiques d'affaires de l'industrie de l'alimentation de même qu'à la production et distribution de produits de consommation.

La portée du programme One McCain rejoignait plus de 50 usines de fabrication, plus de 100 autres usines incluant des fournisseurs de logistique de tierce partie de même que des bureaux de vente et des bureaux administratifs, 42 pays sur six (6) continents avec 18 000 employés à l'échelle mondiale. La portée fonctionnelle englobait :

- 5 100 exigences d'affaires
- Plus de 190 processus (PDD)
- Plus de 35 modules SAP – La majorité des modules SAP étaient contenus dans la portée, sauf quelques exceptions comme les services de commerce mondial.
- Plus de 500 RICEFW
- Plus de 100 systèmes patrimoniaux, hérités et tiers
- 42 pays
- 6 continents.

Les modules SAP mis en œuvre sur le projet One McCain : ECC, CRM, TPM, SRM, APO (DP, SNP et PP/DS), GRC, PI, BW/BI, Enterprise Portals, CRM Mobility Solutions, Vendor Managed Inventory, ASN/SMI, MDM (gestion de catalogue), MSS, ESS et Vistex et Meridium comme ajouts.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

IBM a été responsable de tous les volets d'intégration de la solution pour McCain. Celle-ci a été réalisée à divers niveaux :

- Support des gestionnaires de McCain impliqués dans la mise en œuvre du programme.
- Gestion pour tout ce qui porte sur la planification des échéanciers, des ressources, des efforts, du matériel, du suivi et des biens livrables.
- Intégration des plans/travaux de toutes les équipes de programme tel que les équipes de réalisation, de conversion, d'essais, de gestion du changement, de communication et de formation.
- Supervision des travaux d'intégration avec les systèmes patrimoniaux.
- Assurance qualité sur l'ensemble des travaux réalisés par les diverses équipes du programme.
- Colliger toutes les activités associées au déploiement du système tant au niveau mondial qu'au niveau local dans le plan de déploiement.
- Gestion des moratoires.

Un document d'intégration d'applications d'entreprise fournissant un énoncé clair de la stratégie de mise en œuvre de la solution d'intégration du projet One McCain. Celui-ci définissait la portée, les principes à respecter, les principales décisions à prendre, l'approche proposée, les dépendances et les risques à gérer.

La stratégie d'intégration d'applications d'entreprise pour le projet One McCain a pour sa part défini la solution d'intégration de l'ensemble des implantations à travers le monde. Cette stratégie comprenait les activités de toutes les équipes de processus et les scénarios des processus (c.-à-d., de la conception au déploiement, de la planification à l'échéancier, de l'approvisionnement au paiement, de l'embauche à la retraite, du dossier à la création de rapports, des commandes aux paiements, du dirigeant au client) ainsi que la coordination de l'ensemble des activités associées aux déploiements du projet.

La portée de la stratégie d'intégration comprenait l'inventaire des points d'intégration entre toutes les combinaisons d'interrelation entre les composants SAP, les applications non SAP, les partenaires externes, les clients et les fournisseurs. La stratégie d'intégration d'applications d'entreprise One McCain a été utilisée par la stratégie d'intelligence d'entreprise One McCain et par la stratégie Master Data Management (MDM) afin de fournir les composants de solutions requises à l'intégration de l'application, l'intégration des données, l'intégration de l'information et la gestion des processus opérationnels.

À haut niveau, l'approche de mise en œuvre du projet visait le déploiement, à partir du modèle de base standardisé tant au niveau des processus, exigences, contrôles, rôles et sécurité, données de base, spécifications fonctionnelles et configuration, une solution adaptée à l'échelle mondiale pour tous les sites McCain.

IBM a couvert l'intégration des applications patrimoniales faisant partie de la solution finale de One McCain ainsi que celles temporaires constituées par les systèmes patrimoniaux délestés suite à l'implantation du projet. L'équipe d'intégration a été responsable de veiller à ce que la portée du projet reste dans les balises établies. Des mécanismes d'escalades ont été mis en place afin de permettre aux équipes de réalisation d'être entendues rapidement par l'équipe d'intégration mitigeant ainsi les risques.

En ce qui a trait à l'assurance qualité, le projet One McCain s'est doté d'une équipe IBM spécialisée responsable des essais d'intégration du système. Son rôle était d'assurer que les fonctionnalités opérationnelles livrées correspondaient aux exigences commerciales présentées par les équipes de processus. Les essais d'intégration ont constitué un processus évolutif qui s'est échelonné selon l'échéancier d'essais planifié. Ils ont débuté par les tests d'unité les plus élémentaires pour se compléter par les essais d'acceptation réalisés par les utilisateurs et experts du domaine d'affaires.

L'équipe des essais visait à répondre aux objectifs suivants lors des essais d'intégration :

- Fournir une vérification du fonctionnement adéquat de tous les processus mis en œuvre du système SAP et des solutions intégrées soutenant les processus. Le fonctionnement adéquat a été déterminé par l'atteinte des critères d'acceptabilité définis dans les procédures d'activités.
- Vérifier tous les points d'intégration entre les modules SAP, les fonctions et les systèmes patrimoniaux et les processus de bout en bout dans un environnement d'essais dédié.
- Identifier et résoudre les écarts par rapport au processus commercial ciblé, à la conception des systèmes, aux problèmes tant au niveau des fonctionnalités qu'au niveau de l'intégration, les conflits de configuration et toutes autres anomalies non relevées dans les phases d'essais précédentes.
- Vérifier la conformité des scénarios commerciaux SAP utilisés avec les exigences commerciales consignées.
- Mitiger les risques de régression en exploitant judicieusement l'environnement virtuel de simulation de production pour tester systématiquement et officiellement toutes les mises à niveau du système avec des scénarios d'essais prédéterminés.
- Effectuer des essais de charge et de volumétrie sur l'intégration des systèmes McCain conservés et des systèmes SAP implantés incluant les essais dans divers emplacements à travers le monde, la connectivité, le temps de réponse moyen et les plateformes utilisées.

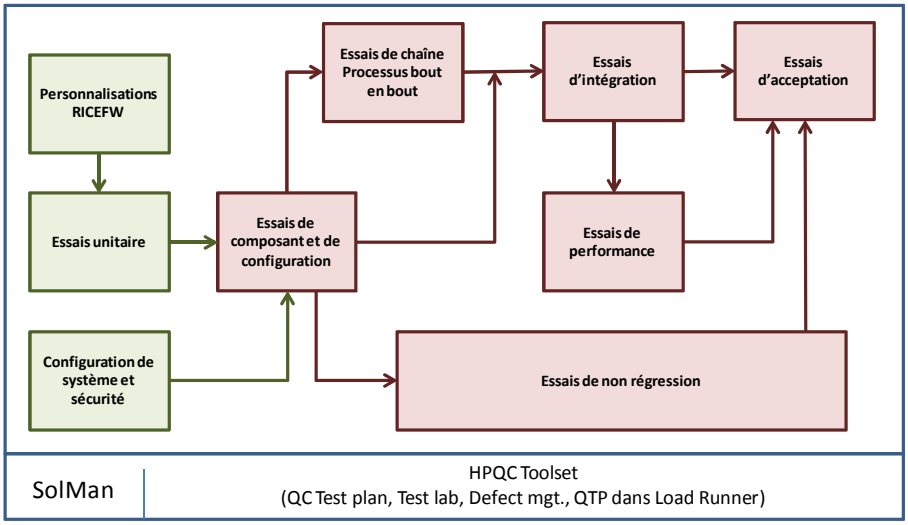
Afin de s'assurer du succès de l'ensemble des essais du programme, les différentes phases de test étaient composées des éléments suivants :

- Essais unitaires, de composants, de configuration et essais de chaînes (bout en bout) - Essais étant effectués dans les équipes de réalisation des processus d'affaire (tour) pour confirmer que les fonctionnalités nécessaires se comportent adéquatement.
  - Essais unitaires : Essais sur les personnalisations des modules ajustés ou ajoutés spécifiquement pour McCain.
  - Essais de composants et de configuration : Essais de regroupements et de logique de transactions du système soutenant un processus commercial précis (par exemple, gestion de l'inventaire, tarification, bons de commande, écritures de journal, etc.). Vérification que ceux-ci comprenaient TOUS les codes

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

de transactions (configuration) définis dans les spécifications et exigences de McCain.
    - Essais de chaîne, processus bout en bout : Essais sur les scénarios complets dans chacun des tours (par exemple : de la commande de produits de vente au détail au cycle de paiement, de la planification de « frites » à l'échéancier, de la création de « hors-d'œuvre » au déploiement, etc.).
- Essais d'intégration – Essais entre les processus d'affaires et les systèmes patrimoniaux afin d'assurer que toute l'intégration requise fonctionnait et soutenait les scénarios commerciaux de McCain tel que prévu.
- Essais d'acceptation – Utilisés pour confirmer l'acceptation du système, région par région, par les utilisateurs et experts de domaine.
- Essais de performance – Essais techniques effectués pour valider les temps réponses des principales transactions du système intégré.
    - Essais de charge : Essais validant la réelle capacité du système à supporter la charge d'utilisateur travaillant simultanément.
    - Essais de volumétrie : Essais permettant de confirmer la capacité du système à répondre efficacement sur un imposant volume de données.
- Essais de non régression – Essais validant la stabilité du système suite à des changements pouvant impacter des points d'intégration, des processus SAP, des fonctions, etc. étant utilisé par plusieurs processus d'affaires. Les essais de non régression ont garanti la pérennité du système en s'assurant d'un maximum de sa stabilité de la solution au niveau mondial.

L'illustration suivante représente les dépendances génériques entre les types d'essais effectués lors de la phase de réalisation et supervisés par l'équipe d'assurance qualité.



©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.7 - Grille de l'expertise de l'alliance dans le domaine :

A. Assistance à la gestion Volet Assistance à la direction ☐	B. Assistance à la gestion Volet Bureau de programme ☐	C. Intégration & Assurance-qualité ☒

PRÉSENTATION DES MANDATS

Mandat # 4 Nom du mandat : Queensland Motorways Free Flow Tolling Project

Nom de la compagnie	**Industrie**	**Date de réalisation du programme/ projet**
Queensland Motorways Limited	☒ Services publics ☐ Assurances ☐ Autres, précisez _____	De : Jan. 2008 À : Août 2009
Personne contact [42]		**Date de réalisation du mandat**
Nom : Miro Holecy Titre : Global Solutions Leader & CTO, Intelligent Transportation Global Government CoC Adresse courriel : miro.holecy@se.ibm.com Téléphone : +46 70 7935941		De : Jan. 2008 À : Août 2009
Efforts de réalisation du programme/projet (M$)	**Composantes et/ou principaux modules implantés**	**Phases de réalisation touchées par le mandat**
21 M$	• SAP Financial Accounting • SAP FI_CA • SAP Controlling • SAP Project Systems • SAP Asset Management • SAP Material Management • SAP Human Resource Management • SAP Customer Relationship Management (CRM) • SAP Business Intelligence • SAP Enterprise Portal • SAP ESS, MSS and associated workflow • SAP Solution Manager	☒ Planification ☒ Conception ☒ Réalisation ☒ Implantation ☒ Soutien post-implantation
Efforts de réalisation du mandat (j-p.)		
13 000 j-p.		

Description du programme/ projet

Queensland Motorways Ltd possède et exploite le pont Gateway et les principales routes à péage entourant Brisbane au nom des ses importants intervenants du gouvernement – le ministère des Routes principales, le ministère des Transports et le Conseil du Trésor de Queensland.

Comme la plupart des villes australiennes, les artères de circulation de Brisbane sont congestionnées. Queensland Motorways a tenté de régler ce problème avec l'implantation du « péage sans arrêt », une approche visant à retirer les barrières de péage traditionnelles et de les remplacer par un système de péage électronique par étiquette.

Queensland Motorways a collaboré avec IBM pour mettre sur pied un système central intelligent pour le péage. Pour réaliser sa vision, Queensland Motorways a créé le projet de péage sans arrêt et a établi des partenariats avec IBM pour implanter un système de gestion intelligent des routes et du péage central qui complémenterait ses investissements en infrastructure physique grâce à la promotion d'un usage plus efficace du réseau routier de Queensland Motorways.

Les Services d'affaires mondiaux d'IBM ont dirigé la conception initiale et l'implantation du système central avec les produits SAP Business Suite. La solution a été appliquée et mise à l'essai par les Services technologiques et d'affaires mondiaux d'IBM, regroupant des ressources de l'Europe, des Philippines, de l'Inde et de la Chine, et travaillant avec le personnel technique et de projet de Queensland Motorways.

Du point de vue de l'architecture, la solution proposait deux principaux systèmes. La fonction centrale du système routier, lequel a été élaboré par Thales Australia en collaboration avec Vitonic, consistait à utiliser de multiples technologies de télédétection pour identifier les véhicules qui passent par les portiques de péage. Les véhicules étaient identifiés soit par une étiquette dans le véhicule ou par l'analyse de l'image des plaques

[42] La Société se réserve le droit de contacter les personnes contacts mentionnées à la grille.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

d'immatriculation à l'aide de moteurs de reconnaissance optique de caractères (ROC), un sur le bord de la route et un autre au système central.

Le PDG de Queensland Motorways a décrit le résultat comme suit : « Il faut donner aux clients les renseignements dont ils ont besoin pour optimiser leurs plans de voyage et c'est cette direction qu'ont prise les villes les plus intelligentes du monde. IBM nous aide à réaliser notre vision. »

L'avantage immédiat de la solution était de réduire les goulots d'étranglement causés par le paiement en argent au poste de péage sur la route, proposer des délais de déplacement plus fiables et améliorer la sécurité des automobilistes. La combinaison de capacités de télédétection avancées au bord de route et d'un système central intelligent procure également à Queensland Motorways une plateforme pour des produits technologiques futurs qui répondent davantage aux besoins individuels des clients. À l'avenir, Queensland Motorways sera en mesure de combiner ses connaissances des modèles de déplacement de chaque migrant journalier avec des données en temps réel sur les conditions de circulation pour recommander les routes les plus rapides et ainsi éviter la congestion.

En outre, QML est une organisation similaire à la SAAQ selon les critères suivants :

- La diversité et la complexité de la technologie utilisée.
  Queensland Motorways gère le réseau go via d'autoroutes à péage de Queensland, Australie. Le gouvernement possède 51 % des parts de QML alors que le secteur privé en détient 49 %. Toutes les plaques d'immatriculation sont gérées par le gouvernement de Queensland, Australie. Une interface a été développée pour recueillir les renseignements sur les détenteurs de plaque d'immatriculation (nom et adresses) afin de facturer les frais de péage. La population de Queensland est de 4,9 millions alors que celle de Brisbane est de 2,5 millions. Les utilisateurs des autoroutes à péage proviennent de tous les états de l'Australie. La population de l'Australie s'élève à 23 millions. Selon un sondage, plus de 18 millions de véhicules sont enregistrés en Australie. QML a instauré un système central intelligent pour le péage avec les produits SAP Business Suite.
- Présence d'un réseau de points de service à la clientèle
  QML dispose de points de service où les clients (détenteurs de plaque d'immatriculation) peuvent acheter des titres de péage ou des étiquettes pour voyager sur les autoroutes à péage.
- Présence d'un réseau de partenaires
  QML s'est associé à des points de vente au détail où les clients peuvent réapprovisionner leur compte, acheter des titres prépayés ou régler une facture de péage ou un avis de demande. Il est également possible de réapprovisionner les comptes et de payer les factures de péage ou les avis de demande à un point de service de Postes Australie.
- Nombre d'employés de l'organisation,
- QML compte plus de 1 000 employés. La société dispose de cinq divisions relevant du président et chef de direction. Les cinq divisions sont : Groupe des opérations, Groupe des affaires, Groupe des finances, Technologie et développement et Ingénierie.
- Prestation de services directs aux clients.
  QML offre des « Services en ligne » pour que les clients puissent eux-mêmes réapprovisionner leur compte, acheter des titres prépayés ou régler une facture de péage ou un avis de demande, créer un compte ou consulter le solde de leurs titres.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Description du mandat réalisé par l'alliance (maximum 2 pages)

IBM a répondu aux exigences de QML pour la mise en œuvre par étape du système SIRH principal, des opérations financières principales, du restant du noyau (péage, CRM, FI_CA) et des exigences de la portée en traitant chacun de ces éléments en tant que sous-projet au sein d'un programme. La mise en œuvre de l'infrastructure a été effectuée à titre de sous-projet « horizontal » afin de conserver l'intégration et la synchronisation entre les éléments parallèles. IBM était également le « gardien » du respect de la portée et des échéanciers. À ce titre, IBM était responsable d'analyser, évaluer et conseiller QML sur la pertinence ou non de réaliser une demande de changement.

L'équipe de gestion du programme intégré et l'équipe de services d'intégration et d'assurance qualité était composée des ressources IBM :

- Directeur de projet;
- Gestionnaire de projet;
- Directeur de l'assurance de la qualité et des risques du programme;
- Directeur du développement;
- Responsables SAP ABAP;
- Directeur des essais;
- Assurance qualité de la facturation aux utilisateurs des routes;
- Directeur de la transition;
- Chef d'équipe des essais.

À titre de directeur de programme, le directeur de projet IBM avait la responsabilité de la vision globale du programme et de la cohérence et cohésion de l'ensemble des activités QML et IBM. Il a mis en application des pratiques et des compétences de gestion de projet, de gestion des affaires, d'assurance qualité et de gestion des risques pour coordonner, superviser et assurer le suivi de la grande variété d'activités des sous-projets. Il était également responsable de la gestion globale de l'intégration des différents processus et fonctionnalités d'une livraison, de même que l'intégration des travaux et du déploiement des différentes livraisons. Finalement, le directeur de projet IBM veillait à la gestion et au suivi des bénéfices escomptés définis pour le programme.

Dans le cadre de l'assurance qualité du programme QML, IBM coordonne et supervise les revues de qualité de l'éditeur SAP et s'assure, à même les processus d'assurance qualité IBM mis en place pour le programme, de l'application des recommandations de l'éditeur. Par ailleurs, les processus d'assurance qualité IBM incluent les audits de l'infrastructure technologique IBM et de ses composants.

IBM a élaboré et mis en œuvre une gestion des risques systémiques et professionnels, un contrôle de la qualité ainsi que des processus et des procédures de correction d'anomalies, incluant :

- Un système efficace pour enregistrer et gérer le statut, le suivi et la résolution des anomalies et des problèmes, incluant leurs mesures de contournement le cas échéant;
- L'examen et l'analyse des rapports relatifs aux anomalies et aux problèmes afin de déterminer leurs causes et la mise en œuvre de mesures correctives efficaces;
- La mise en place des mesures d'escalade afin d'assurer les actions correctives ont été prises en temps opportun et par les bonnes ressources;
- Le contrôle de l'efficacité des mesures d'escalade;
- La planification et l'exécution des essais de conception et d'acceptation afin d'assurer que la conception et la solution mises en œuvre sont conformes aux exigences.

Une stratégie d'essais a été mise en place par IBM et QML pour définir les orientations et de coordonner les essais afin de réduire les risques du projet en lien avec les tests. Des critères d'acceptation et des procédures correctives ont été définis pour l'ensemble des essais d'acceptation. Des livrables de mise en œuvre pour les essais d'acceptation ont également été définis et convenus.

Sous la responsabilité du directeur des essais, l'équipe d'essais fournie par IBM pour l'exécution des essais de système, des essais d'intégration et pour la réalisation des livrables d'essais était composée de :

- Chef d'équipe des essais;
- Responsable des essais d'intégration;
- Testeurs.

L'équipe d'essais IBM était responsable de la scénarisation des cas d'essais et l'enregistrement des résultats des essais fonctionnels et d'intégration. Ils ont développé des scripts d'essais pour chaque phase et testé la configuration réalisée par l'équipe du projet. Ceci constituait la base pour les activités ultérieures, telles que les essais d'acceptation. Les résultats de chaque script d'essais ont été enregistrés et toute anomalie trouvée a été consignée afin de permettre une résolution efficace.

En plus de tester et de valider toute nouvelle fonctionnalité (incluant les nouvelles interfaces et les points d'intégration, l'intégration du système et les essais d'acceptation), l'équipe d'essais IBM était responsable des essais de non régression des fonctionnalités existantes comme le système de paye et le système d'information sur les ressources humaines (SIRH).

Outre la planification et l'exécution de l'assurance qualité, IBM a également dirigé la prestation de services et la production des livrables en ce qui concerne :

- La transition;
- La planification des opérations pilotes;
- La gestion de la sécurité et des rôles;
- Le soutien au transfert des connaissances;
- La coordination des essais d'acceptation;
- Le soutien à la planification de la mise en service.

L'équipe IBM responsable de l'intégration et de l'assurance qualité a coordonnée et contrôlé toutes les étapes et jalons principaux du projet afin de garantir la conformité, la cohérence et la qualité de la solution déployée.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.19.3 Expérience des « coachs » et du « team lead » en Intégration & Assurance-qualité (60 %)

i. ASSISTANCE À LA GESTION – Volet Assistance à la direction

L'alliance identifie un conseiller principal et deux conseillers de relève pour chacun des rôles suivants :

- *« Coach »* à la direction du programme;
- *« Coach »* au gestionnaire responsable du Chantier Affaires et TI;
- *« Coach »* au gestionnaire responsable du Chantier TI.

Chacun des conseillers proposés est évalué en fonction de son expérience, de la pertinence des mandats qu'il a réalisés et de sa capacité à assumer les responsabilités attribuées à un « *coach* ». Ces responsabilités sont :

- D'accompagner le gestionnaire tout au long du programme;
- De le conseiller sur les opportunités, les enjeux, les risques, etc. afin de lui permettre de prendre les meilleures décisions;
- Lui fournir un support de leadership afin qu'il puisse guider, orienter ses équipes;
- D'assurer la qualité des services rendus et des livrables produits dans le cadre du programme;
- Le « coach » au directeur du programme aura la responsabilité d'assurer la cohérence et la cohésion au sein de l'équipe de l'alliance ainsi que l'assurance-qualité de leurs travaux.

L'alliance doit compléter la **Grille sommaire d'expérience des « coach» en assistance à la gestion.** Elle doit faire valoir la capacité de chacun des conseillers proposés à assumer les responsabilités de « ***coach*** », et ce, sur un maximum de deux (2) pages.

Elle doit décrire les mandats dans lesquels chacun a assumé ces rôles et fournir les coordonnées de personnes contacts pouvant corroborer ces expériences et fournir son appréciation des services rendus.

L'alliance doit également compléter la **Grille d'évaluation des « coach » en assistance à la gestion**.

Elle doit démontrer que chacune des candidatures proposées satisfait ou dépasse l'ensemble des facteurs ci-après.

Dans le cas où elle utilise une équivalence, elle doit faire la démonstration claire de la justesse de cette équivalence et pourquoi elle devrait être considérée comme telle lors de l'évaluation.

- Le conseiller a agi à titre de « **coach** » à la direction pendant une période minimale de dix ans dans au moins trois (3) mandats dont deux (2) majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.
- Il a participé à toutes les phases d'un même programme qui comportait plusieurs livraisons.

L'alliance pourra bonifier sa réponse en démontrant que le conseiller a :

- Agi comme « *coach* » dans un environnement de services publics soumis à des encadrements gouvernementaux, où l'on fonctionne généralement par consensus et où il existe une complexité au niveau des systèmes de décision et d'exécution.

ii. INTÉGRATION & ASSURANCE-QUALITÉ

L'alliance identifie un conseiller à titre de « team lead » en **Intégration & Assurance-qualité.** Elle identifie également deux (2) « team leads » de relève.

L'évaluation portera sur chacun de ces conseillers.

Chacun des conseillers proposés est évalué en fonction de son expérience, de la pertinence des mandats qu'il a réalisés et de sa capacité à assumer les responsabilités attribuées à un « *team lead* ». Ces responsabilités sont :

- Fournir un complément d'expertise des pratiques d'affaires (meilleures pratiques), du cadre méthodologique et des outils, gabarits, accélérateurs;
- Coordonner, au sein de l'équipe, l'apprentissage de la méthodologie, outils, gabarits, accélérateurs. Effectuer du transfert de connaissances;
- Fournir une expertise spécifique de gestion et agir comme chef de projet de l'équipe dans laquelle il œuvre : planification des travaux, estimation des efforts, assignation des ressources, comparaisons avec des projets similaires, etc. en fonction des besoins et des impératifs;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- Encadrer et participer à la réalisation des biens livrables;
- Mettre en œuvre et appliquer des mécanismes d'assurance-qualité pour les livrables produits;
- Assister les gestionnaires dans la prise de décision judicieuse concernant tous les aspects du programme;
- Soutenir la résolution des enjeux;
- Agir comme facilitateur lors de rencontres d'équipe et d'ateliers de travail.

L'alliance doit compléter la **Grille sommaire d'expérience des « team leads » en Intégration & Assurance-qualité**.

Elle doit faire valoir la capacité de chacun des conseillers proposés à assumer les responsabilités de « team lead » en **Intégration & Assurance-qualité** et ce, sur un maximum de deux (2) pages. Elle doit décrire les mandats dans lesquels chacun a assumé ces rôles et fournir les coordonnées de personnes contacts pouvant corroborer ces expériences et fournir son appréciation des services rendus.

L'alliance doit également compléter la **Grille d'évaluation du « team lead » en Intégration & Assurance-qualité**.

Elle doit démontrer que chacune des candidatures proposées satisfait ou dépasse l'ensemble des facteurs ci-après.

Dans le cas où elle utilise une équivalence, elle doit faire la démonstration claire de la justesse de cette équivalence et pourquoi elle devrait être considérée comme telle lors de l'évaluation.

- Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe d'Intégration & Assurance-qualité pendant une période minimale de cinq ans dans au moins trois (3) mandats dont deux (2) majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.
- Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme et a encadré et soutenu des équipes dans son utilisation.
- Il a géré des tests intégrés, finaux et d'acceptation et connaît bien les outils proposés.
- Il a réalisé et mis en œuvre des plans de passage en production.

L'alliance pourra bonifier sa réponse en démontrant que le conseiller a :

- Élaboré et mis en œuvre avec succès une (1) stratégie de déploiement dans un contexte similaire à la Société en prenant en considération son patrimoine applicatif, son capital informationnel (dont les données historiques ont une valeur d'affaires importante), son écosystème technologique et l'envergure de sa clientèle.

Autant au niveau des *« coachs »* que du *« team lead »* en Intégration & Assurance-qualité, des entrevues seront réalisées et des vérifications de références pourraient être effectuées.

Le résultat de ces entrevues et vérifications de référence sera considéré dans l'appréciation globale du critère **Expérience des « *coachs* » et du « team lead » en Intégration & Assurance-qualité**.

Les sujets abordés seront en lien avec les grilles produites, le CV déposé ainsi que sur la qualité du français et la capacité de chacun à démontrer ses compétences, son apport au projet et son engagement.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Grille SP.7 - Sommaire d'expérience des coachs en assistance à la gestion – direction du programme

COACH À LA DIRECTION DU PROGRAMME ☒ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER AFFAIRES ET TI** ☐ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER TI** ☐
Conseiller proposé : Nabil Aboutanos **Principal** ☒ **Relève** ☐ **Certifications obtenues :**

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : vingt (20) ans	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : vingt (20) ans
☒ Communication	Années d'expérience : vingt (20) ans	☒ Gestion du changement	Années d'expérience : vingt (20) ans
☒ Formation	Années d'expérience : vingt (20) ans	☒ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : quatorze (14) ans
		☐ Autre_____	Années d'expérience : _____ ans

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « Coach »

M. Aboutanos compte plus de vingt (20) années d'expérience acquises au niveau mondial et dans les secteurs publics tant au fédéral qu'au municipal, avec notamment le progiciel SAP. Il est vice-président d'IBM Global Business Services (GBS), leader mondial de l'industrie des grands programmes de transformation gouvernementaux. Il a une connaissance approfondie et l'expérience avec de grands programmes de transformation complexes. M. Aboutanos a œuvré comme coach pendant plus de dix (10) années pour le compte du ministère de la Défense Nationale du Canada et de Nav Canada.

1. Flight Billing System - Système de facturation de vol / Nav Canada

Ce projet a consisté à développer une solution personnalisée sur une plate-forme logicielle IBM pour un système de facturation. Il permet de retracer la trajectoire de vols empruntée par les avions dans l'espace aérien canadien à partir de l'assemblage des données de lecture radar pour ensuite générer une facture pour les compagnies aériennes. La solution comporte près de 1200 règles d'affaire qui permettent de faire le suivi de la trajectoire de vol et calculer le montant de facturation avec une interface directe pour les usagers afin qu'ils puissent interagir avec le système et faire des corrections manuelles lorsque les règles d'affaires ne sont pas suffisantes. La solution bénéficie d'un point d'intégration directe avec le système de Finance Oracle existant.

M. Aboutanos a œuvré en tant que coach et responsable exécutif du projet auquel participent plus de 80 consultants responsables de l'intégration fonctionnelle, de l'intégration technologique, de la gestion du changement, de la communication, de la formation et du déploiement. Ce projet comportait de grands enjeux notamment en termes de dates de livraisons. M. Aboutanos, a su corriger le calendrier du projet afin de fournir une solution permettant de rencontrer les objectifs du client. En plus de son rôle d'exécutif responsable de la livraison du projet, M. Aboutanos interagissait avec le CIO et le CFO au sein de l'Organisation.

2. Royal Canadian Army et Royal Canadian Air Force-5 / Défense nationale

Ce projet consistait au déploiement d'un progiciel de gestion – la solution MASIS – auprès des Forces Armées et des forces aériennes canadiennes. La solution MASIS, permet l'optimisation de la disponibilité des armements en tenant compte du facteur coût / disponibilité de l'équipement en intégrant bien sûr les coûts de maintenance associés tout au long de leurs cycles de vie propres. Le système prend en charge environ 50 processus DND de l'entreprise (et plus de 1300 sous-processus), y compris: l'élaboration du plan d'équipement, l'acquisition de l'équipement, les changements d'ingénierie, l'entretien du matériel, le déploiement lors des opérations et l'élimination de l'équipement en fin de vie. La solution utilisée s'appuie sur le progiciel de gestion intégré de SAP ainsi que la solution DFPS (Forces de défense et de la sécurité publique). Cette dernière s'inspire d'un projet de développement spécial entre SAP et les forces armées allemandes.

M. Aboutanos a œuvré en tant que coach et responsable exécutif du projet auquel participe plus de cent quarante (140) personnes en charge de l'intégration fonctionnelle, de l'intégration technologique, de la gestion du changement, de la communication, de la formation et du déploiement. M. Aboutanos était conseiller stratégique pour les responsables exécutifs tant militaires que civils de la défense, il avait comme responsabilité de livrer la solution avec succès. Il était de plus en charge de gérer les relations au niveau du comité de direction, comprenant les sous-ministres adjoint IM, sous-ministre adjoint matériel, et d'autres chefs d'état-major.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

3. Système d'information de gestion intégré de la défense / Défense nationale

Ce projet a consisté à développer une plate-forme standard pour faciliter la collaboration et l'intégration de l'ensemble des processus d'affaires de la Défense Nationale canadienne. Il a servi entre autres à l'intégration de trois nouveaux systèmes de gestion d'armes dans la solution de PGI et dans les systèmes de leurs partenaires qui ont permis la création du Cadre contractuel du soutien en service (CCSS), un nouveau concept qui a entraîné le transfert des responsabilités gérées traditionnellement au gouvernement du Canada vers le fabricant d'équipement d'origine (FEO). Dans le cadre du modèle CCSS, des interfaces complexes ont été mises en œuvre pour permettre des échanges de données rapides entre les systèmes du gouvernement fédéral et ceux des partenaires de l'industrie. Le projet a mis en œuvre une architecture orientée services, avec une intégration des systèmes progiciels SAP et IBM.

M. Aboutanos a œuvré en tant que directeur de compte avec la responsabilité d'assurer la planification du projet et la livraison selon le calendrier établi. À sa charge, l'intégration du projet dans le calendrier de réalisation du Ministère, en tenant compte des autres projets en cours ainsi que de l'intégration des tierces parties tels que les divers fournisseurs et fabricants d'armes. Il a dirigé une équipe de 20 consultants responsables de l'intégration fonctionnelle, de l'intégration technologique, de la gestion du changement, de la communication, de la formation et du déploiement.

4. Rehaussement technologique et déploiement du Système - Marine / Défense nationale

Ce projet de rehaussement technologique de la solution SAP existante, comprend la mise en œuvre d'un programme qui a permis à la marine canadienne d'installer à bord de ses navires des serveurs de données, pouvant fonctionner en autonomie en mode hors connexion, avec une synchronisation des données avec le système SAP central lorsque les communications par satellite sont disponibles.

Mr. Aboutanos a œuvré en tant que directeur de projet où il a dirigé une équipe de 20 consultants responsables de l'intégration fonctionnelle, de l'intégration technologique, de la gestion du changement, de la communication, de la formation et du déploiement. Il a également été le conseiller principal auprès des officiers supérieurs des forces armées canadiennes et auprès des hauts gestionnaires civils du ministère de la Défense dont le CIO tout au long du projet. Ce type d'intégration représentait une première au niveau mondial de par sa complexité. Il a requis la participation, et l'intégration dans les équipes internes, de ressources SAP en provenance directe de Waldorf, siège social de SAP en Allemagne.

5. Phase 5 : Marine Royale Canadienne / Défense nationale

Ce projet consiste à mettre en œuvre un progiciel de gestion intégré SAP pour soutenir les exigences de la flotte de la Marine royale canadienne. La portée du projet couvre l'ensemble du cycle de vie de gestion de l'équipement de la Marine pour les étapes d'acquisition, d'entretien, de changement de l'ingénierie ainsi que l'élimination de l'équipement en fin de vie. Le programme comprenait l'élaboration et l'intégration des processus d'affaires en lien avec la finance, la comptabilité analytique, la gestion des ressources en capital humain et l'affectation des coûts et budgets.

En tant que directeur de projet, M. Aboutanos a dirigé une équipe de 40 consultants responsables de l'intégration fonctionnelle, de l'intégration technologique, de la gestion du changement, de la communication, de la formation et du déploiement. Il était responsable des relations avec les parties prenantes au sein de la défense canadienne. Il a également agi comme conseiller stratégique auprès de hauts fonctionnaires de la défense canadienne.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « coach » (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Nabil Aboutanos						**Principal ☒**	**Relève ☐**		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (nbre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du projet)**
1	1	☒	☐	12,4 M$	D : 09-2011 F : 09-2013	18	Solution personnalisée avec un logiciel IBM intégré avec SAP	160 a-p	Titre : **Flight Billing System** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Logistique.
2	2	☒	☐	100 M$	D : 09-2007 F : 06-2012	33	SAP DF-PS, FI-CO, HR, PM, MM, PS, A&D (Aerospace and defence).	665 a-p	Titre : **Royal Canadian Army, Airforce and Navy Deploy – 5** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Logistique.
3	3	☒	☐	15 M$	D : 04-2010 F : 04-2012	13	SAP ECC, IBM platforms.	40 a-p	Titre : **Système de gestion intégré de la défense** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Nabil Aboutanos						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du projet)
									• Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Logistique.
4	4	☒	☐	12 M$	D : 07- 2007 F : 09- 2008	11	SAP DF-PS, FI-CO, HR, PM, MM, PS, InfoShere.	29 a-p	Titre : **Mise à Niveau et déploiement du Système/ Marine** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Logistique.
5	5	☒	☐	40 M$	D : 04- 2002 F : 02- 2006	47	SAP : FI-CO, HR, PM, MM, PS, InfoShere	160 a-p	Titre : **Marine Canadienne** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Nabil Aboutanos						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du projet)
									• Logistique.

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Nabil Aboutanos			Principal ☒ Relève ☐		
N° mandat	Nom de l'entreprise /organisme	Nom de la personne contact	Titre	Adresse courriel	N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)
1	Nav Canada	Claudio Sylvestri	CIO	claudio.silvestri@navcanada.ca	613-513-8538
2	Défense Nationale	Chiara Andrisani	Directeur	CHIARA.ANDRISANI@forces.gc.ca	613-947-8761
3	Défense Nationale				
4	Défense Nationale				
5	Défense Nationale				

Conseiller proposé : Nabil Aboutanos	Principal ☒ Relève ☐
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Vice président - secteur public des services d'affaires mondiaux / IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.7 - Grille d'évaluation des coachs en assistance à la gestion - direction du programme

COACH À LA DIRECTION DU PROGRAMME ☒ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER AFFAIRES ET TI ☐** **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER TI ☐**

Conseiller proposé : M. Nabil Aboutanos **Principal ☒** **Relève ☐**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de coach »

Conseiller proposé : Nabil Aboutanos	**Principal ☒** **Relève ☐**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « coach » à la direction pendant une période minimale de dix ans dans au moins trois (3) mandats dont deux (2) majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 1, 2, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** M Aboutanos a agi à titre de « coach » à la direction pendant une période de plus de dix (10) ans soit cent-vingt-deux (122) mois dans cinq (5) mandats majeurs impliquant chacun la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI, en l'occurrence, la suite SAP proposée.
Il a participé à toutes les phases d'un même programme qui comportait plusieurs livraisons.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 1, 2, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** M. Aboutanos a participé à toutes les phases d'un même programme qui comportait plusieurs livraisons dans les cinq projets présentés ci-avant.

Conseiller proposé : Nabil Aboutanos	**Principal ☒** **Relève ☐**
Rubriques (bonification)	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Il a agi comme « coach » dans un environnement de services publics soumis à des encadrements gouvernementaux, où l'on fonctionne généralement par consensus et où il existe une complexité au niveau des systèmes de décision et d'exécution.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 1, 2, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** M. Aboutanos a agi comme « coach » dans un environnement de services publics soumis à des encadrements gouvernementaux, où l'on fonctionne généralement par consensus et où il existe une complexité au niveau des systèmes de décision et d'exécution, au cours des cinq projets présentés ci-avant.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Grille SP.7 - Sommaire d'expérience des coachs en assistance à la gestion – direction du programme

COACH À LA DIRECTION DU PROGRAMME ☒ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER AFFAIRES ET TI ☐** **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER TI ☐**
Conseiller proposé : M. Bernard Labrecque **Principal ☐** **Relève ☒** **Certifications obtenues :**

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :	☐ Intégration technologique	Années d'expérience :
☐ Communication	Années d'expérience :	☐ Gestion du changement	Années d'expérience :
☐ Formation	Années d'expérience :	☐ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : Dix-sept (17) ans
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « Coach »

M. Labrecque occupe un poste de vice-président au sein des Services d'affaires mondiaux (GBS) d'IBM Canada, où il est le chef des secteurs financier et industriel pour la province du Québec. Il compte plus de 30 ans d'expérience dans le domaine financier et dans le déploiement de solutions de progiciel de gestion intégré (PGI) majeurs dans les secteurs public et privé. Son expertise va des initiatives touchant la stratégie et la transformation aux applications d'entreprise et aux gammes de produits technologiques. Il est responsable des programmes transformationnels complexes pour les clients du Québec des Service d'affaires mondiaux. Il a une connaissance approfondie et l'expérience avec de grands programmes de transformation complexes avec le logiciel SAP.

1. SPARTAN Program / Bombardier Aéronautique

Bombardier, dans le cadre de sa stratégie d'optimiser les coûts de production et d'impartir certains risques à un partenaire a choisi IBM-LGS pour ce rôle pour les domaines suivants : SAP, Tests, PLM, portail et les applications patrimoniales (plus de 800). IBM-LGS est responsable de tout le volet support applicatif et contribue considérablement du côté des projets. Nous avons une responsabilité d'amélioration continue et d'apport d'innovation. Par exemple, nous devons trouver des solutions pour moderniser le portfolio patrimonial en diminuant le nombre d'applications et en transférant les processus identifiés sur la plateforme SAP. La phase de transition est maintenant terminée et est couronnée de succès. À cet égard, IBM-LGS devient le conseiller de confiance de Bombardier en assumant une partie importante des fonctions stratégiques des technologies de l'information.

Au titre d'associé responsable global d'IBM/LGS auprès de la société Bombardier, Mr.Labrecque est responsable d'une équipe de 150 ressources locales et offshore. Son rôle correspond à celui de « coach » tel que défini dans le présent appel d'offres. Dans le cadre de ce projet, il était responsable de la réalisation des activités relatives à la conception, au développement, à la configuration et l'intégration d'une suite PGI et de ses interfaces avec d'autres systèmes de l'organisation. Il a œuvré en tant que coach et responsable exécutif du projet auquel participent les consultants en charge de l'intégration fonctionnelle, de l'intégration technologique, de la gestion du changement, de la communication, de la formation et du déploiement.

2. eServices / Bombardier Aéronautique

Dans le cadre de son nouveau programme d'avion commercial, la Serie C, Bombardier a lancé un audacieux programme de service après-vente. La logique derrière cet investissement est de bonifier l'expérience client et d'augmenter les revenus périphériques à la vente d'avion. IBM-LGS a été choisi pour participer à un des élément-clé, le portail. Ainsi, nous avons été responsables de la stratégie, de l'architecture, du design et du développement du portail. Ce portail sera en fonction lors de la première livraison d'avions CS-100 à la compagnie aérienne « Swiss » au printemps 2016. Ce projet est critique dans la mesure où Bombardier a des obligations contractuelles relativement élevées en regard des besoins d'entretien et de services après-vente.

Au titre d'associé responsable global d'IBM/LGS auprès de la société Bombardier, M. Labrecque a œuvré en tant que coach et responsable exécutif du programme et il avait la responsabilité d'une équipe internationale de plus de 35 experts TI, Processus et aéronautiques. M. Labrecque était conseiller stratégique pour l'équipe de direction et il avait comme responsabilité de livrer la solution avec succès. Il était de plus en charge de gérer les relations au niveau de la haute direction et devait assurer la qualité des services rendus et des livrables produits dans le cadre du programme.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

3. Implantation SAP finance / Bombardier Transports

Ce projet consistait à implanter des modules financiers (Consolidation, budget et achats) de SAP; il s'agissait d'un projet international englobant le réseau mondial de Bombardier Transport.

M. Labrecque était le directeur de compte de Bombardier et assumait les responsabilités de gouvernance exécutive et de relations contractuelles. Il a œuvré en tant que coach et gestionnaire des systèmes d'information. Il était responsable du développement et de l'entretien des applications logicielles SAP finance.

4. Implantation des services partagés financiers / Bombardier Transports

Ce projet consistait à la réingénierie des procédés financiers et au regroupement des fonctions de comptes à payer et d'achat dans deux centres de services partagés.

M. Labrecque a œuvré en tant que coach et directeur de compte de Bombardier et assumait les responsabilités de gouvernance exécutive et de relations contractuelles.

5. Directeur de cabinet du ministre de l'industrie et du commerce du gouvernement du Québec

6. Directeur de cabinet du ministre des affaires internationales du gouvernement du Québec

Monsieur Labrecque a agi à titre de directeur de cabinet. Il était responsable du cabinet du Ministre

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « coach » (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Bernard Labrecque						**Principal ☐**	**Relève ☒**		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du projet)**
1	1	☐	☐	200 M$	D : 08-2015 F : 03-2016	8	SAP, CATIA, ENOVIA et plusieurs autres systèmes patrimoniaux	200 a-p	Titre : **SPARTAN Program / Bombardier Aéronautique** Nature des interventions réalisées : • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes;
2	2	☐	☐	6 M$	D : 04-2014 F : 04-2015	13	Websphere	35 a-p	Titre : **eServices / Bombardier Aéronautique** Nature des interventions réalisées : • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes;
3	3	☐	☐	50 M$	D : 09-1999 F : 06-2008	97	SAP	495 a-p.	Titre : **Implantation SAP Finance / Bombardier Transport** Nature des interventions réalisées : • Élaboration du calendrier; • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Bernard Labrecque						Principal ☐	Relève ☒		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du projet)**
4	4	☐	☐	30 M$	D : 09-2000 F : 01- 2002	9	SAP	47 a-p	Titre : **Implantation des services partagés financiers / Bombardier Transport** Nature des interventions réalisées : • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes;
4	5 & 6	☐	☐	N/A	D : 1989 F : 1994 D : 1987 F : 1989	84	SAP	47 a-p	Titre : **Directeur de cabinet du ministre** **#5 Ministère de l'industrie et du commerce** **#6 Ministère des affaires internationales** Nature des interventions réalisées : • Conseiller le ministre; • Gérer les ressources politiques; • Effectuer les communications avec les médias; • Participer aux gestions de crise; • Préparer les travaux parlementaires; • Préparer des stratégies de développement économique; • Faire les relations entre le ministère et les autres organismes publics; • Développer la stratégie du développement industriel; • Mettre en place différents programmes financiers

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Bernard Labrecque		Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Bombardier Aéronautique	Gino Poulin	VP Technologies de l'Information	Non disponible	514 855-5000
2					
3	Bombardier Transport	Mario Saucier	VP ERP	Non disponible	514 844-8000
4					
5	Ministère de l'industrie et du commerce	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible
6	Ministère des affaires internationales	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible

Conseiller proposé : Bernard Labrecque	Principal ☐ Relève ☒
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Vice-président – Secteur financier/industriel – Services d'affaires mondiaux / IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.7 - Grille d'évaluation des coachs en assistance à la gestion - direction du programme

COACH À LA DIRECTION DU PROGRAMME ☒ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER AFFAIRES ET TI ☐** **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER TI ☐**

Conseiller proposé : M. Bernard Labrecque **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de coach »

Conseiller proposé : Bernard Labrecque	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « coach » à la direction pendant une **période minimale de dix ans** dans au moins trois (3) mandats dont deux (2) majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Labrecque a agi à titre de « coach » à la direction pendant une **période de dix ans** soit cent-vingt-sept (127) mois dans cinq (5) mandats tous, majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI, en l'occurrence la suite SAP proposée par l'alliance.
Il a participé à toutes les phases d'un même programme qui comportait plusieurs livraisons.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Labrecque a participé à toutes les phases d'un même programme qui comportait plusieurs livraisons dans chacun des quatre (4) mandats décrits ci-avant.

Conseiller proposé : Bernard Labrecque	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	**N° des mandats / Autre information pertinente**
Il a agi comme « coach » dans un environnement de services publics soumis à des encadrements gouvernementaux, où l'on fonctionne généralement par consensus et où il existe une complexité au niveau des systèmes de décision et d'exécution.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 5, 6 **Autre information pertinente** M. Labrecque a agi comme « coach » dans un environnement de services publics soumis à des encadrements gouvernementaux, où l'on fonctionne généralement par consensus et où il existe une complexité au niveau des systèmes de décision et d'exécution. En effet, M Labrecque à agit comme premier conseillé au sein de deux cabinets ministériels. Il était titulaire de certaines fonctions parlementaires, conseillait les ministres et gérait les ressources politiques du cabinet.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Grille SP.7 - Sommaire d'expérience des coachs en assistance à la gestion – direction du programme

COACH À LA DIRECTION DU PROGRAMME ☒ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER AFFAIRES ET TI** ☐ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER TI** ☐

Conseiller proposé : M. Kevin Jones **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :**
Certification SAP ECC6 Upgrade

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☐ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience :	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : Trente-six (36) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☐ Gestion du changement	Années d'expérience :
☐ Formation	Années d'expérience :	☒ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : Vingt-et-un (21) ans
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « Coach »

M. Jones possède plus de trente-six (36) années d'expérience dans le domaine de d'application d'entreprise dont plus de 21 années a titre de coach au gestionnaire du chantier affaires et TI . Il a participé à au moins 7 projets majeurs qui ont donné lieu au déploiement de solutions de progiciel de gestion intégré (PGI) SAP. Au cours de sa carrière, il a occupé plusieurs rôles dans la gestion de programme des grandes implémentations, surtout avec les clients des services publics.

1. **Implantation SAP Services Municipaux / City Of Barrie**

La Ville de Barrie entreprend un projet de transformation organisationnelle visant à aider le personnel à offrir les programmes et les services municipaux, à utiliser les pratiques exemplaires et à améliorer de façon substantielle l'efficacité des processus de travail de la Ville à l'aide des modules S4HANA Simple Finance, Logistic, Payroll et Successfactors de SAP.

Ce projet visait à améliorer l'efficacité des processus de travail dans la prestation des programmes et services municipaux. Il visait à mettre en œuvre un système de planification des ressources d'entreprise intégré pour permettre d'améliorer considérablement l'efficacité des processus d'affaire. La Ville maintenait auparavant, de nombreuses applications commerciales distinctes à l'appui de son traitement de l'information financière. Ces systèmes n'étaient pas intégrés et certains d'entre eux devenaient désuets technologiquement.

Au titre de « coach », M. Jones a géré une équipe de plus de vingt (20) personnes qui ont été responsables de la première implantation de HANA au Canada. Pour chacune des phases du projet, il a été responsable de l'établissement de la planification opérationnelle; de l'élaboration du calendrier et de la gestion du budget,

2. **eHealth / Ontario Healthcare**

Le programme de plan et de prestation des dossiers de santé électroniques (DSE) prend en charge le développement et le déploiement des volets critiques de l'infrastructure de cyberSanté pour le gouvernement provincial (dossiers de santé électroniques), y compris un registre des clients, un registre des fournisseurs et un registre des consentements. IBM, en vue de soutenir le plan directeur de cyberSanté Ontario en matière de dossiers de santé électroniques a conçu, développé, mis à l'essai et mis en œuvre les solutions de registraire et il fournit des services de soutien AMS.

IBM a aussi effectué un examen sommaire provincial et un inventaire des dossiers de santé électroniques pour développer une feuille de route en soutien au plan directeur pour le gouvernement de l'Ontario. Ce plan a été élaboré en collaboration étroite avec les responsables de cyberSanté, les partenaires et les tierces parties intéressées. Dans le cadre de la feuille de route, IBM a travaillé en étroite collaboration avec l'équipe de direction de cyberSanté sur des projets visant à établir une évaluation de base de leurs opérations commerciales et de leurs opérations des TI actuelles dans le cadre de leurs initiatives de transformation organisationnelle des services.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Au titre de « Coach » , M. Jones a la responsabilité d'une équipe de vingt-deux (22) personnes. Il est notamment responsable des relations avec les clients et la gestion de toutes les initiatives de travail en collaboration avec le Comité exécutif eHealth et les acteurs économiques. M. Jones est le partenaire de compte du domaine de la santé pour le ministère de la Santé qui collabore directement avec le sous-ministre adjoint responsable de la santé, le sous-ministre adjoint responsable de la gestion de l'information et le directeur des systèmes d'information du ministère de la Santé de la province en vue de fournir ce programme essentiel pour la province.

3. PWGSC – MDGC / Centre des services partagés du Canada

Le projet Marché en direct du gouvernement du Canada (MDGC) était une initiative de services partagés à l'échelle de l'ensemble du gouvernement ayant pour but de transformer et de rendre efficace l'ensemble du processus d'acquisition. Le service bilingue d'approvisionnement électronique était sous la forme d'une boutique virtuelle permettant aux acheteurs de remplir des paniers d'achats de biens et services demandés grâce à un accès aux catalogues en ligne du gouvernement du Canada. Le gouvernement investit environ 13 milliards de dollars par année en biens et services. Le gouvernement du Canada a retenu les services d'IBM dans le but de développer la stratégie, la conception, la mise en œuvre et l'opération de cette solution de services partagés. Il s'agissait d'une initiative d'amélioration et de mise en œuvre de processus opérationnels à plusieurs phases dont le budget était de plus de 100 millions de dollars, avec un potentiel de plus de 67 000 utilisateurs et soutenue par une équipe composée de 90 experts-conseils et membres du personnel du client.

La solution initiale du gouvernement du Canada visait la construction et la mise à l'essai d'un prototype du service bilingue d'approvisionnement électronique sur SAP dans le but de soutenir l'évaluation de la solution. L'activité a permis d'établir le fondement du déploiement de la solution globale Marché en direct du gouvernement du Canada pour le gouvernement du Canada.

Au titre de coach à la livraison et à la gestion du chantier, M. Jones avait la responsabilité d'une équipe de quatre vingt dix (90) personnes. Il a notament été responsable de superviser la livraison du prototype de solution globale en étroite collaboration avec les dirigeants d'entreprises de Travaux Publics et Services Gouvernementaux Canada (TPSGC) et le leadership de l'exécution des programmes, l'information et la technologie et les dirigeants de l'organisation de l'entreprise.

4. Projet IBS / Ville d'Ottawa

Ce projet d'analyse et de conception avait pour but l'intégration des postes administratifs des 11 municipalités, au sein de la nouvelle ville d'Ottawa en vue de former une administration régionale dans un modèle de services partagés. Plus précisément, cela comprenait l'élaboration de solutions de gestion, de l'entretien entièrement intégré pour les services du transport, des services publics, des travaux publics, de l'immobilier et de la gestion des biens. À cela s'ajoute une solution entièrement intégrée d'immobilier et de gestion des immobilisations pour le service de gestion immobilière et des propriétés ainsi que des solutions de ressources humaines, de gestion du temps, du calcul du net, de formation, de planification d'événements et de planification des coûts personnels pour le service des ressources humaines de la ville. Le programme général comprenait la mise en œuvre, le regroupement et le transfert de 16 versions importantes comprenant des conversions de données ETL complexes, puisque les diverses applications existantes devaient être remplacées pour chacun des secteurs d'activité. Ce programme de 40 millions de dollars a nécessité la mise en œuvre d'une solution de services administratifs ministériels partagés à l'aide de SAP en tant que plate-forme commune et technologie sous-jacente pour la nouvelle ville d'Ottawa.

Au titre de « coach » , M. Jones a été responsable d'une équipe de trente cinq (35) personnes responsables de l'analyse et de la conception des nouveaux services administratifs. M. Jones était le gestionnaire du projet responsable du programme de transformation organisationnel complexe. De plus il avait la charge de s'assurer que des bénéfices soient réalisés dans le cadre du programme élargi de la fusion de la ville. Il était également responsable de la préparation d'information pour le suivi de projet par le Conseil municipal d'Ottawa.

5. SAE - Systèmes administratifs d'entreprise / Agence du Revenu du Canada

Ce projet visait à élaborer et à publier du matériel d'apprentissage interactif en ligne (intranet) comprenant des guides de processus ainsi que des présentations. Ces guides et présentations ont été utilisés pour former les nouveaux employés et rafraîchir les connaissances des employés déjà en poste, au sujet des pratiques commerciales de l'Agence canadienne de développement international appliquées à SAP. Le projet a permis de fournir un échantillon d'un secteur d'activité, pour le cycle d'approvisionnement-paiement, pour un modèle d'apprentissage autonome qui est publié sur le site intranet de l'agence. Ce projet a donné lieu à la mise en œuvre du Système administratif d'entreprise (SAE). Ce projet a été la plus grande mise en œuvre de SAP R/3 au Canada et la plus grande application dans le secteur public à travers le monde. Cette solution dessert plus de 12.000 utilisateurs dans 300 emplacements au Canada. La solution permet la mise en œuvre du système de consignation des données sur les ressources matérielles, financières et paie ainsi que du système utilisé pour les rapports de rendement.

Au titre de « coach » et Architecte de la solution, M. Jones a géré une équipe de 150 consultants et le personnel du client pour ce projet. Il était responsable du cycle de vie complet du projet et de tous les aspects de la conception, le développement, la mise en œuvre, les essais, la conversion, la formation et le basculement. Il a été membre de l'équipe de supervision de la direction de projet du client qui comprenait des directeurs généraux et ADM projet commanditaires et le comité de pilotage du projet .

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « coach » (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Kevin Jones						**Principal ☐**	**Relève ☒**		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du projet)**
1	1	☒	☐	2 M$	D : 07-2015 F : 03-2016	9	SAP S4 HANA (Simple Finance, Logistics, Payroll, Success factors)	11 a-p	Titre : **Implantation SAP Services Municipaux / City Of Barrie** Nature des interventions réalisées : • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes;
2	3	☒	☐	61 M$	D : 04-2009 F : 03-2016	66	Custom Build on Mainframe	150 a-p	Titre : **eHealth / Ontario Healthcare** Nature des interventions réalisées : • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes;
3	6	☒	☐	100 M$	D : 10-2004 F : 02-2006	13	SAP Enterprise Portal V7, UME, Web dispatcher, SAP Router, SAP GUI, PC X Client, SAP NetWeaver WBI MB V5, MQ V5.3, SRM,	120 a-p	Titre : **PWGSC – MDGC / Centre des services partagés du Canada** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Kevin Jones						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du projet)
							4.0, eMerge 4.0, SRM Server 5.0 (EBP), Supplier Self Service 3.0, BW, SAP Net		• Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Logistique.
4	8	☒	☐	40 M$	D : 07-2001 F : 06-2004	37	SAP ECC (FI-CO, MM, INV, PM, PS, HR, Payroll, PA-OM, ESS, MSS, SD, Real Estate)	145 a-p	Titre : **Amalgamation / Cité de Ottawa** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes • Logistique.
5	12	☒	☐	75M$	D : 09-1997 F : 05-2000	20	SAP R/3, Modules: FI (AP, AR, GL, AA, SPL), CO, FM, TR, AM, MM, WM, PM, SD, HR (including Payroll) and CATS	400 a-p	Titre : **SAE - Systèmes administratifs d'entreprise / Agence du Revenu du Canada** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Kevin Jones						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du projet)
									• Logistique.

Conseiller proposé : Kevin Jones			Principal ☐ Relève ☒		
N° mandat	Nom de l'entreprise /organisme	Nom de la personne contact	Titre	Adresse courriel	N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)
1	Ville de Barrie	Sunil Chadha	Partenaire associé	chadhas@ca.ibm.com	+1 416 997 9649 (T)
2	Ontario Healthcare	Sunil Chadha	Partenaire associé	chadhas@ca.ibm.com	+1 416 997 9649 (T)
3	Centre des services partagés du Canada	Sunil Chadha	Partenaire associé	chadhas@ca.ibm.com	+1 416 997 9649 (T)
4	Ville d'Ottawa	Sunil Chadha	Partenaire associé	chadhas@ca.ibm.com	+1 416 997 9649 (T)
5	Revenu Canada	Sunil Chadha	Partenaire associé	chadhas@ca.ibm.com	+1 416 997 9649 (T)

Conseiller proposé : Kevin Jones	Principal ☐ Relève ☒
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Partenaire associé – SAP, Secteur public – Services d'affaires mondiaux / IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.7 - Grille d'évaluation des coachs en assistance à la gestion - direction du programme

COACH À LA DIRECTION DU PROGRAMME ☒ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER AFFAIRES ET TI ☐** **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER TI ☐**

Conseiller proposé : M. Kevin Jones **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de coach »

Conseiller proposé : Kevin Jones	**Principal ☐** **Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « coach » à la direction pendant une période minimale de dix ans dans au moins trois (3) mandats dont deux (2) majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 1, 2, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** M. Jones a agi à titre de « coach » à la direction pendant une période de plus de douze (12) ans soit cent-quarante-cinq (145) mois dans cinq (5) mandats dont tous majeurs et impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI. Pour tous les projets à l'exception du mandat #2, la suite PGI utilisée est la suite SAP proposée par l'alliance.
Il a participé à toutes les phases d'un même programme qui comportait plusieurs livraisons.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 2, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** M. Jones a participé à toutes les phases d'un même programme qui comportait plusieurs livraisons

Conseiller proposé : Kevin Jones	**Principal ☐** **Relève ☒**
Rubriques (bonification)	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Il a agi comme « coach » dans un environnement de services publics soumis à des encadrements gouvernementaux, où l'on fonctionne généralement par consensus et où il existe une complexité au niveau des systèmes de décision et d'exécution.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 1, 2, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** Dans les cinq mandats présentés ci-avant, M. Jones a agi comme « coach » dans un environnement de services publics soumis à des encadrements gouvernementaux, où l'on fonctionne généralement par consensus et où il existe une complexité au niveau des systèmes de décision et d'exécution

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Grille SP.7 - Sommaire d'expérience des coachs en assistance à la gestion – chantier affaires et TI

COACH À LA DIRECTION DU PROGRAMME ☐ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER AFFAIRES ET TI** ☒ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER TI** ☐

Conseiller proposé : Vincent Robert **Principal** ☒ **Relève** ☐

Certifications obtenues :
Certification SAP NetWeaver (Basis)

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : vingt (20) ans	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : trente (30) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☒ Gestion du changement	Années d'expérience : vingt (20) ans
☐ Formation	Années d'expérience :	☒ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : vingt (20) ans
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « Coach »

M. Robert possède plus de trente (30) années d'expérience dans le déploiement de solutions de progiciel de gestion intégré (PGI) dont plus de vingt (20) années a titre de coach au gestionnaire du chantier affaires et TI. Il compte à son actif la réalisation des projets majeurs qui sont présentés ci-après et qui lui ont permis de démontrer sa grande capacité à fournir des solutions complètes transformant des organisations à travers de multiples industries.

1. Initiative Business Intégration / School Boards of Nova Scotia

Ce projet a consisté à harmoniser huit (8) commissions scolaires en Nouvelle-Écosse en intégrant l'utilisation commune des mêmes processus et des outils pour les fonctions de back-office (RH, finances, achats, maintenance). Dans le cadre d'un contrat d'externalisation transformationnelle, la province de la Nouvelle-Écosse a engagé IBM pour fournir ses services au niveau de la prise en charge des travaux sur les systèmes et de soutien aux ressources internes. La portée du projet, comprenait : l'implantation de la solution SAP – Bulletin de paye mobile avec l'aide de l'application SAP Fiori. L'application SAP Fiori a permis l'extraction des données provenant du module de gestion des ressources humaines (SAP HCM) et la fonctionnalité de libre-service pour les employés et les gestionnaires (SAP ESS/MSS) afin de permettre à plus de 20,000 employés de consulter leur bulletin de paye à partir d'une application mobile compatible avec différents systèmes d'exploitation et appareils de communication. Ce projet est mené sur site au Centre d'innovation IBM à Bedford en Nouvelle-Écosse.

À titre de coach et gestionnaire de projet , M. Robert a géré les activités de quarante (40) ressources qui ont procédé à l'élaboration et au déploiement de cinq (5) versions majeures fonctionnelles et de deux (2) versions techniques à plus de 20.000 utilisateurs. Comme coach, il à livré cinq (5) versions majeures fonctionnelles, et deux (2) versions techniques à plus de 20.000 utilisateurs. Il a préparé et présenté des sommaires exécutifs, les horaires de libération re-planification, la gestion du risque et la gestion des problèmes. Il a également présidé le comité de pilotage mensuel. Il a amélioré les relations entre la province et huit (8) conseils scolaires à l'égard des affaires du projet et les priorités.

2. Système d'information de gestion intégré de la défense (SIGRD/DRMIS) / Défense Nationale

IBM a travaillé en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale en tant qu'intégrateur de suite SAP pour le système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD). Le système SIGRD a été implanté en diverses phases de projet afin de fournir une solution intégrée pour l'ensemble des unités des forces canadiennes incluant, l'armée, l'aviation et la marine. La solution a été déployée à plus de 20,000 usagers à travers le Canada et offre également le soutien aux unités impliquées dans des missions opérationnelles à travers le monde. Le projet a permis l'intégration de plus d'une centaine de processus d'affaires essentiels tels que les services d'ingénierie, la maintenance de 1ère et 2ème ligne, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des inventaires et des entrepôts, les services financiers et la gestion de projets. Les composants matériels importants pris en charge par l'équipe technique du projet SIGRD comprennent : des serveurs de milieu de gamme de HP et d'IBM, de même qu'un ordinateur central; un

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

réseau avec composants CISCO et HP Procurve; des composants de sécurité de Nortel et Fortinet; des infrastructures de stockage HP et IBM. D'autres technologies (ex : outil de virtualisation Sun Ray (un par poste de travail d'équipe technique), des ordinateurs portables Panasonic CF30, des disques durs chiffrés Eclypt et des supports pour ordinateurs portables sécurisés).
En tant que coach, M. Robert a géré les activités de plus de cent vingt (120) ressources. Il a géré six (6) programmes et neuf (9) versions du logiciel. Il a travaillé en étroite collaboration avec le gestionnaire de projet du DND pour gérer les risques et les problèmes, assurer une livraison rapide de haute qualité. Il a aussi géré la transition à l'équipe de soutien opérationnel du DND.

3. Implantation de SAP / Postes Canada

Ce projet a consisté à la mise en œuvre d'un programme pour soutenir l'implantation des processus d'affaires avec SAP. La portée du projet concernait une large gamme de fonctionnalités, allant de la commande à la trésorerie, aux activations RH, au suivi et au repérage des paquets à travers le Canada.
M. Robert a œuvré en tant que « Coach » pour la livraison du projet technologique d'implantation SAP. Il a géré une équipe de soixante-quinze (75) personnes en charge de l'architecture, de l'application et des plates-formes à construire ainsi que de la mise en œuvre de la solution SAP. Il a également conseillé le vice-président et CIO exécutif sur les questions telles que la sélection des composants clés d'architecture, la planification de la capacité de pointe et la gestion d'incidents.

4. Programme de transformation Organisationnelle avec SAP / Purolator (Postes Canada)

Ce projet a consisté à la mise en œuvre d'un programme pour soutenir l'implantation des processus d'affaires avec SAP. La portée du projet concernait une large gamme de fonctionnalités, allant de finances à ventes et distribution.
À titre de coach, M. Robert a été responsable de la gestion d'une équipe de douze (12) personnes dans les domaines commerciaux et d'affaires. L'équipe a élaboré un sommaire exécutif pour la haute direction de PCL. M. Robert a géré les livrables comme le suivi de rentabilité, le séquençage logique des articles SAP, la feuille de route en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, et les approches de gestion des risques.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « coach » (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Vincent Robert						**Principal ☒**	**Relève ☐**		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du projet)**
1	1	☒	☐	16 M$	D : 03-2014 F : 03-2016	25	SAP ECC HR, Funds Management, Plant Maintenance, Procurement, SuccessFactors Recruiting Management (cloud)	76 a-p	Titre : **Initiative Business Intégration / School Boards of Nova Scotia** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Formation pour le gestionnaire du projet du client.
2	2	☒	☐	400 M$	D : 01-2010 F : 03-2014	50	SAP DF-PS, FI-CO, HR, PM, MM, PS, A&D (aerospace and defence).	480 a-p	Titre : **Système d'information de gestion intégré de la défense (SIGRD/DRMIS) / Défense Nationale** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Logistique. • Formation/ entrainement

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Vincent Robert						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du projet)
3	4	☒	☐	312 M$	D : 01-2001 F : 08-2006	54	SAP Technology ECC (SD, HR, SAP Event Manager, PM, PS. FI-CO, BW, CRM)	225 a-p	Titre : **Implantation de SAP / Postes Canada** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Logistique.
4	3	☒	☐	1 M$	D : 04-2004 F : 08-2005	14	SAP Technology ECC (SD, HR, SAP Event Manager, PM, PS. FI-CO, BW, CRM)	18 a-p	Titre : **Programme de transformation Organisationnelle avec SAP / Purolator (Postes Canada)** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre et du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Rationalisation d'Application • Dossier d'affaires / investissement de développement

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Vincent Robert			**Principal ☒**	**Relève ☐**	
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Ministère de l'Éducation de la Nouvelle-Ecosse	Kevin Briand	Non disponible	Non disponible	Non disponible
2	Ministère de la Défense nationale	Chira Andrisani	Directrice de Projet	Chiara.Andrisani@forces.gc.ca	613-947-8761
3	Postes Canada	Aaron Nichols	Vice-President IT Governance, IT Security, IT Service Management	aaron.nichols@innovapost.com	613 270-6480
4	Purolator	Aaron Nichols		aaron.nichols@innovapost.com	613 270-6480

Conseiller proposé : Vincent Robert	**Principal ☒**	**Relève ☐**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Directeur exécutif des ventes et de la livraison : pratique SAP de IBM Canada / Services d'affaires mondiaux		

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.7 - Grille d'évaluation des coachs en assistance à la gestion – chantier affaires et TI

COACH À LA DIRECTION DU PROGRAMME ☐ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER AFFAIRES ET TI ☒** **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER TI ☐**

Conseiller proposé : Vincent Robert **Principal ☒** **Relève ☐**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de coach »

Conseiller proposé : Vincent Robert	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « coach » à la direction pendant une période minimale de dix ans dans au moins trois (3) mandats dont deux (2) majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Robert a agi à titre de « coach » à la direction pendant une période de plus de dix ans, soit cent-quarante-trois (143) mois, dans quatre (4) mandats dont trois (3) majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI. Pour les quatre (4) mandats décrits précédemment, le progiciel implanté était la solution SAP.
Il a participé à toutes les phases d'un même programme qui comportait plusieurs livraisons.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Robert a participé à toutes les phases d'un même programme qui comportait plusieurs livraisons au cours de chacun des quatre mandats.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Conseiller proposé : Vincent Robert	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a agi comme « coach » dans un environnement de services publics soumis à des encadrements gouvernementaux, où l'on fonctionne généralement par consensus et où il existe une complexité au niveau des systèmes de décision et d'exécution.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Robert a agi comme « coach » dans un environnement de services publics soumis à des encadrements gouvernementaux, où l'on fonctionne généralement par consensus et où il existe une complexité au niveau des systèmes de décision et d'exécution. Il a notamment : 1. travaillé avec 10 clients différents - Ils avaient tous besoin d'une gestion significative des parties prenantes. (à l'exemple des conseils scolaires indépendants) dans le cadre du mandat #1 2. travaillé avec de multiples organisations du ministère de la défense nationale, ce qui comprend l'Armée, la Marine et les forces aériennes, dans le cadre du mandat #2 3. travaillé dans un environnement de services public fédéral avec de multiples directions tant provinciales que régionales, dans le cadre des mandats # 3 et 4.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Grille SP.7 - Sommaire d'expérience des coachs en assistance à la gestion – chantier affaires et TI

COACH À LA DIRECTION DU PROGRAMME ☐ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER AFFAIRES ET TI** ☒ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER TI** ☐

Conseiller proposé : M. François Dufresne **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :** Certification SAP MM

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : Dix-sept (17) ans	☐ Intégration technologique	Années d'expérience :
☐ Communication	Années d'expérience :	☐ Gestion du changement	Années d'expérience :
☐ Formation	Années d'expérience :	☒ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : Douze (12) ans
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « Coach »

M. Dufresne compte plus de dix-sept (17) années d'expérience dans le déploiement de solutions de progiciel de gestion intégré (PGI) notamment de SAP. Il est responsable des comptes majeurs pour le Québec et l'ensemble des opérations de la pratique de SAP à Montréal. Il joue également un rôle national en tant que responsable de la pratique de *Chaîne d'Approvisionnement* au Canada. Au cours de sa carrière, il a occupé plusieurs rôles dans la gestion de programme SAP dont ceux de chef d'équipe, gestionnaire d'intégration, gestionnaire de projet et directeur exécutif de livraison de grandes intégrations globales. Il a été impliqué dans plusieurs grands chantiers au Québec, au Canada et à travers le monde. Il a œuvré comme coach sur plusieurs mandats dont les derniers de grande importance sont présentés ci-après :

1. Fibres / Cascades

Ce projet majeur s'accompagne d'un important changement dans les processus d'affaires et de transformation avec la mise en œuvre de SAP à travers l'organisation de l'entreprise, au Canada et aux États-Unis. Un des objectifs majeurs était de migrer plus de 75 usines équipées avec d'anciens systèmes vers SAP sur plusieurs années. Un autre objectif était l'intégration et la normalisation des multiples processus de travail au sein de Cascades (RH, Finance, Supply Chain) et la mise en œuvre d'une organisation de services partagés pour gérer les 3 principaux processus de travail. Après l'élaboration d'une solution au niveau d'un prototype adapté à une unité de production pilote (un moulin à papier), Cascades a décidé de procéder à un déploiement global avec la même approche de la solution pour toutes les usines. La phase suivante du projet a consisté à déployer la solution au sein des 6 à 8 usines, soit 3 mises en production par an. Le projet comprend de plus, la mise en place de solutions mobiles. Pour l'équipe BI (solution d'intelligence affaires), en plus de mettre la solution BI disponible à toutes les nouvelles usines déployées, différentes initiatives ont pris place pendant ces années telles que la Migration de BW sur Hana, projet de Business Object et la mise en œuvre des rapports de la COPA, rapports d'inventaire, de contrôle, d'achats, des ventes et les financiers.

M. Dufresne a œuvré en tant que coach et responsable exécutif de ce projet auquel participe plus de 150 ressources. Il a notamment été responsable de la gestion globale du programme et de la mise en œuvre d'un Centre de Compétences. M. Dufresne a tout au long des travaux, assuré la mise en place d'un modèle de gouvernance couvrant tous les aspects du projet. Il était en charge de la gestion globale de la livraison, du plan de déploiement aligné sur la stratégie de l'entreprise, de l'élaboration de stratégies au niveau du centre compétences pour le soutien du plan de déploiement et de l'intégration entre tous les projets. Il assurait le suivi de gestion des parties prenantes, du comité de gestion du client. Il devait s'assurer que les méthodologies Ascendant et le standard de livraison d'IBM soit rencontré.

2. Muskegon / Pratt & Whitney Canada

Leader mondial dans l'aérospatial, façonnant le futur du domaine des hélicoptères et des avions régionaux avec une nouvelle génération de moteurs, la compagnie offre aussi des moteurs pour des applications dans le domaine "industriel". Ce projet consistait à implanter une solution SAP pour répondre aux exigences de la division Solutions des Composantes qui était la seule à ne pas utiliser SAP chez Pratt & Whitney Canada. L'objectif était d'intégrer un nouveau modèle d'affaires à une solution déjà existante dans SAP. Les opérations de cette unité d'affaires sont également globales avec des bureaux et entrepôts partout à travers le monde.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

M. Dufresne a œuvré en tant que coach et responsable exécutif de ce projet auquel ont participé plus de 30 ressources. Il a notamment été responsable de superviser la prestation globale du projet, soutenir les équipes de livraison et de gérer les communications de la haute direction de la clientèle pour les parties prenantes. Depuis la mise en production de cette nouvelle solution, l'équipe continue de supporter les usagers, améliorer la solution et entreprendre de nouveaux projets.

3. RESOlution / Produits forestiers Résolu

Ce projet consiste à améliorer l'ensemble des processus d'affaires via la mise en place de la solution SAP. Le client est un leader mondial dans l'industrie des produits forestiers offrant une grande variété de produits, notamment du papier journal, des papiers spéciaux, de la pâte commerciale et divers produits du bois. La société possède ou exploite 40 usines de pâtes et papiers et de produits du bois aux États-Unis, au Canada et en Corée du Sud. La compagnie exploite aussi des actifs de production d'énergie au Canada. Le remplacement de la plateforme technologique demeure un élément important pour soutenir la croissance de l'entreprise. LGS/IBM participe activement à ce programme par l'entremise de divers projets : déploiement du gabarit SAP à travers les usines, projet d'optimisation de la maintenance, mise en place d'un Centre de Tests (TCoE).

M. Dufresne a œuvré en tant que coach et responsable exécutif de ce projet auquel ont participé plus de 30 ressources. Il a notamment été responsable de superviser l'exécution du projet incluant la phase 1 Rollout et de la planification de la phase 2. Il a soutenu les équipes de livraison et il a géré la communication avec les clients de la haute direction pour les parties prenantes, et il fait partie du comité de direction.

4. Aptalis / McKesson Canada

Mckesson Canada est la division canadienne de l'entreprise McKesson et est issue de l'acquisition de Médis du Groupe Provigo en 1991. En 2002, le nom de McKesson Canada est adopté. Principalement, la division canadienne de Mckesson est reconnue pour son service de distribution de produits pharmaceutiques pancanadien. En effet, la compagnie dessert près de 6 300 pharmacies, 1 150 hôpitaux et 200 autres types d'institutions à travers le Canada. Il est estimé que près de 12 millions de canadiens et canadiennes sont desservis par Mckesson Canada. Les activités de McKesson Canada s'étendent à l'ensemble du marché canadien. La plupart des grandes bannières pharmaceutiques sous-traitent avec elle ou ont leur propre service de livraison, mais possèdent tout de même des contrats en cas de pénurie de produits divers.

Ce projet de transformation organisationnel majeur, avait entre autres, pour but d'harmoniser les processus d'affaires financiers des différentes unités d'affaires de McKesson. Les travaux visaient à remplacer le système financier en place par le progiciel de gestion intégré SAP. L'implantation compte les modules financiers SAP, ainsi que le module BPC de SAP pour la consolidation et la planification financière.

M. Dufresne en tant que responsable exécutif pour IBM, a eu des responsabilités équivalentes à celles de coach au gestionnaire du chantier TI. Il a notamment été responsable du support à l'équipe de livraison et à l'équipe de gestion du programme, du suivi de la qualité des livrables pour l'équipe LGS/IBM et de participer activement aux activités stratégiques du programme telles que la planification des activités, l'estimation du projet et du budget associé.

5. Implantation SAP / Hydro Québec

Ce mandat comprenait la fusion de différents environnements de BI SAP et l'amélioration de ses processus d'affaires. Les principaux systèmes SAP impliqués étaient SAP back-office, portail CRM et BI. L'envergure du projet couvrait les modules financiers, la gestion des achats, la gestion des inventaires, la gestion de l'entretien des véhicules, les ventes et les Ressources Humaines. Il vise plus de 6 000 utilisateurs et remplace au-delà de 150 autres systèmes informatisés précédemment en place.

M. Dufresne a œuvré en tant que coach à la livraison dans ce mandat et il a géré plus de 45 ressources. Il a notamment été responsable de superviser la prestation globale du projet, soutenir les équipes de livraison et de gérer les communications de la haute direction de la clientèle pour les parties prenantes.

6. Transformation organisationnelle / Uniboard Canada

Uniboard Canada est un manufacturier important dans les fabrications de panneaux de bois et plancher au Canada. Avant le début du projet, le client utilisait SAP dans deux sites d'importance. Le but du projet était une transformation organisationnelle majeure avec une intégration unifiée des sites de production dans la solution SAP. Le projet comptait donc plusieurs phases, commençant par le rehaussement technologique de la solution en place dans les deux premiers sites puis l'intégration de neuf nouveaux sites à la solution unifiée, créant ainsi un modèle central pour l'unité d'affaires. Les modules implantés sont FI/CO, MM, SD, PP, TR, BW and BCS, après rehaussement technologique vers ECC 6.0.

M. Dufresne a œuvré en tant que responsable de la livraison et coach au gestionnaire client, vis-à-vis de l'ensemble des activités TI de l'entreprise. Il a géré plus de 45 ressources. Il a notamment été responsable de superviser la prestation globale du projet, soutenir les équipes de livraison et de gérer les communications de la haute direction de la clientèle pour les parties prenantes. Il avait à sa charge la gestion des

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

ressources de projet, qu'elles soient d'IBM ou du client, la gestion des parties prenantes et du comité de gestion du client et la gestion des jalons du projet selon le plan prévu. M. Dufresne était responsable de s'assurer que les méthodologies et standard de livraison d'IBM soit rencontrés.

7. Implantation « métier tout en un » / Éclairage Contraste

Éclairage Contraste est un chef de file nord-américain dans la fabrication de produits d'éclairage durables et de qualité supérieure. Dans ses usines de Lévis, l'entreprise fabrique un vaste éventail de luminaires de tout types et modèles. Contraste est reconnue particulièrement pour la facilité et la rapidité d'installation de ses produits et pour son choix étendu de finis, assurant ainsi une grande souplesse de design très appréciée par les professionnels de l'éclairage et leurs clients. Au fil des ans, la réputation d'Éclairage Contraste s'est consolidée autant dans le milieu résidentiel que celui de la spécification où elle est désormais très présente. Grâce aux agents canadiens, américains et internationaux, les produits Contraste se retrouvent dans plusieurs projets de grande envergure dans tout le continent américain ainsi qu'en Europe. Contraste est le premier client d'IBM «tout en un», soit l'implantation d'une solution métier SAP tout-en-un qualifiée, constituée de composants centraux SAP ERP permettant un déploiement rapide via des modèles existants et une pré-configuration pour accélérer la réalisation du système dédié. La solution «tout en un» d'IBM inclue les modules FICO, MM, PP and SD.

En tant que responsable de la livraison et coach auprès du client en ce qui concerne les aspects tant technologiques qu'affaires, M Dufresne était en charge de la gestion du projet, la gestion de ressources autant du côté IBM que du côté client, la gestion des parties prenantes et du comité de gestion du client. Il assurait de plus le suivi des jalons du projet selon le plan prévu. M. Dufresne devait assurer que les méthodologies et standard de livraison d'IBM soit rencontrés.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « coach » (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : François Dufresne						**Principal ☐ Relève ☒**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribution du conseiller (nbre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du projet)**
1	4	☐	☐	100 M$	D : 06-2010 F : 03-2016	49	SAP FICO,MM,EWM,SD, CHARM, GRC, PP, APO, WM, BW/BOBJ, PM, HANA, Success Factors	789 a-p	Titre : **Fibre / Cascades** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la planification détaillée des activités; • Gestion du budget; • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Méthodologie (contenu et application); • Vision intégrée des Processus-Solution-Technologie ; • Gestion des tests intégrés, d'acceptation, « dry run », suivi des anomalies, mesures de mitigation; • Suivi intégré de la sécurité; • Mise en place des mesures de contrôle et de leur application; • Gestion des moratoires; • Gestion des demandes de changement; • Résolution des enjeux « globaux »; • Stratégie et gestion globale du déploiement.
2	2	☐	☐	4 M$	D : 11-2013 F : 01-2015	7	SAP ECC. FI-CO, MM, SD, WM, BW, CS.	35 a-p	Titre : **Muskegon / Pratt & Whitney Canada** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration de la planification détaillée des activités; • Gestion du budget; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Établissement du plan global; • Méthodologie (contenu et application); • Vision intégrée des Processus-Solution-Technologie ;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : François Dufresne						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du projet)
									• Revue de qualité avec l'éditeur; • Gestion des tests intégrés, d'acceptation, « dry run », suivi des anomalies, mesures de mitigation; • Suivi intégré de la sécurité; • Mise en place des mesures de contrôle et de leur application; • Gestion des moratoires; • Gestion des demandes de changement; • Résolution des enjeux « globaux »; • Stratégie et gestion globale du déploiement.
3	3	☐	☐	40 M$	D : 09-2013 F : 01-2015	6	SAP ECC: ECM, BW, Solman, PI, FI-CO, PM, MM, SD, BPC. Magic, Greycon,	235 a-p	Titre : **RESOlution / Produits forestiers Résolu** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la planification détaillée des activités; • Gestion du budget; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Établissement du plan global; • Méthodologie (contenu et application); • Vision intégrée des Processus-Solution-Technologie ; • Revue de qualité avec l'éditeur; • Gestion des tests intégrés, d'acceptation, « dry run », suivi des anomalies, mesures de mitigation; • Suivi intégré de la sécurité; • Mise en place des mesures de contrôle et de leur application; • Gestion des moratoires; • Gestion des demandes de changement; • Résolution des enjeux « globaux »; • Stratégie et gestion globale du déploiement.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : François Dufresne						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du projet)
4	1	☐	☐	8 M$	D : 10-2014 F : 01-2016	8	SAP FICO	125 a-p	Titre : **Aptalis / McKesson Canada** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la planification détaillée des activités; • Gestion du budget; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Établissement du plan global ; • Méthodologie (contenu et application); • Vision intégrée des Processus-Solution-Technologie ; • Revue de qualité avec l'éditeur; • Gestion des tests intégrés, d'acceptation, « dry run », suivi des anomalies, mesures de mitigation; • Suivi intégré de la sécurité; • Mise en place des mesures de contrôle et de leur application; • Gestion des moratoires; • Gestion des demandes de changement; • Résolution des enjeux « globaux »; • Stratégie et gestion globale du déploiement.
5	5	☒	☐	8 M$	D : 01-2009 F : 03-2010	15	SAP FI/CO, MM, SD, PP, TR, BW and BCS; ECC6.0	45 a-p	Titre : **Implantation SAP / Hydro Québec** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la planification détaillée des activités; • Gestion du budget; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Établissement du plan global; • Méthodologie (contenu et application);

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : François Dufresne						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du projet)
									• Vision intégrée des Processus-Solution-Technologie ; • Gestion des tests intégrés, d'acceptation, « dry run », suivi des anomalies, mesures de mitigation; • Suivi des anomalies; • Suivi intégré de la sécurité; • Mise en place des mesures de contrôle et de leur application; • Gestion des moratoires; • Gestion des demandes de changement; • Résolution des enjeux « globaux »; • Stratégie et gestion globale du déploiement.
6	6	☒	☐	10 M$	D : 10-2006 F : 01-2009	27	SAP ECC: FI-CO. MM, PM, SD, HR.	105 a-p	Titre : **Transformation organisationnelle / Uniboard Canada** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la planification détaillée des activités; • Gestion du budget; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Établissement du plan global; • Méthodologie (contenu et application); • Vision intégrée des Processus-Solution-Technologie ; • Gestion des tests intégrés, d'acceptation, « dry run », suivi des anomalies, mesures de mitigation; • Suivi des anomalies; • Suivi intégré de la sécurité; • Mise en place des mesures de contrôle et de leur application; • Gestion des moratoires; • Gestion des demandes de changement; • Résolution des enjeux « globaux »; • Stratégie et gestion globale du déploiement.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : François Dufresne						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du projet)
7	7	☒	☐	8 M$	D : 01-2006 F : 09-2006	9	SAP FI-CO. MM, PP, SD	45 a-p	Titre : **Implantation « métier tout en un » / Éclairage Contraste** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la planification détaillée des activités; • Gestion du budget; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Établissement du plan global; • Méthodologie (contenu et application); • Vision intégrée des Processus-Solution-Technologie ; • Gestion des tests intégrés, d'acceptation, « dry run », suivi des anomalies, mesures de mitigation; • Suivi des anomalies; • Suivi intégré de la sécurité; • Mise en place des mesures de contrôle et de leur application; • Gestion des moratoires; • Gestion des demandes de changement; • Résolution des enjeux « globaux »; • Stratégie et gestion globale du déploiement.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : François Dufresne		**Principal ☐**	**Relève ☒**		
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Cascades	Dominic Dore	CIO	dominic_dore@cascades.co	450.461.8600
2	Pratt & Whitney Canada	Dominic Varvaro	Directeur Exécutif	Dominic.Varvaro@pwc.ca	450.677.9411
3	Produits forestiers Résolu	Luc Theriault	CIO	luc.theriault@resolutefp.com	514.875.2160
4	McKesson Canada	Carl Boucher	VP TI	carl.boucher@mckesson.ca	514.745.2100
5	Hydro Québec	Louise Bergeron	Directrice Intégration	bergeron.louise@hydro.qc.ca	514-397-3939 (T)
6	Uniboard Canada	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible
7	Éclairage Contraste	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible

Conseiller proposé : François Dufresne	**Principal ☐**	**Relève ☒**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Responsable de la pratique SAP- Est Canada – Services d'affaires mondiaux / IBM Canada		

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.7 - Grille d'évaluation des coachs en assistance à la gestion – chantier affaires et TI

COACH À LA DIRECTION DU PROGRAMME ☐ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER AFFAIRES ET TI ☒** **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER TI ☐**
Conseiller proposé : M. François Dufresne **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de coach »

Conseiller proposé : François Dufresne	**Principal ☒** **Relève ☐**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « coach » à la direction pendant une période minimale de dix ans dans au moins trois (3) mandats dont deux (2) majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 **Autre information pertinente** M. Dufresne a agi à titre de « coach » » à la direction pendant une période de dix (10) ans, soit cent-vingt-et-un (121) mois et dans sept (7) mandats majeurs décrits précédemment, impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI. Au cours de ces sept mandats de transformation organisationnelle, le PGI utilisé est la suite SAP proposée par l'alliance.
Il a participé à toutes les phases d'un même programme qui comportait plusieurs livraisons.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 **Autre information pertinente** M. Dufresne a participé à toutes les phases d'un même programme qui comportait plusieurs livraisons, et ce, au cours des sept mandats décrits ci-dessus.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de **coach** »)

Conseiller proposé : François Dufresne	**Principal** ☐ **Relève** ☒
Rubriques (bonification)	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Il a agi comme « coach » dans un environnement de services publics soumis à des encadrements gouvernementaux, où l'on fonctionne généralement par consensus et où il existe une complexité au niveau des systèmes de décision et d'exécution.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 5 **Autre information pertinente** Au cours du mandat N° 5 à Hydro Québec, M. Dufresne a agi comme « coach » dans un environnement de services publics soumis à des encadrements gouvernementaux, où l'on fonctionne généralement par consensus et où il existe une complexité au niveau des systèmes de décision et d'exécution.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Grille SP.7 - Sommaire d'expérience des coachs en assistance à la gestion – chantier affaires et TI

COACH À LA DIRECTION DU PROGRAMME ☐ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER AFFAIRES ET TI** ☒ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER TI** ☐

Conseiller proposé : M. Michael Gilbert **Principal** ☐ **Relève** ☒

Certifications obtenues :
Certification SAP Customer Relationship Management
Certification SAP Trade Promotions Management (CR220)
Certification SAP Foreign Trade (LO640)

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : Seize (16) ans	☐ Intégration technologique	Années d'expérience :
☐ Communication	Années d'expérience :	☐ Gestion du changement	Années d'expérience :
☐ Formation	Années d'expérience :	☒ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : Dix (10) ans
		☐ Autre	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « Coach »

M. Gilbert compte plus de seize (16) ans d'expérience dans le déploiement de solutions de progiciel de gestion intégré (PGI), dont dix (10) ans à titre de coach. Il est partenaire dans la division de SAP chez IBM, avec la responsabilité des ventes et la livraison des programmes SAP. Il est exécutif de projet avec expérience en gestion, conception, mise en œuvre et support des solutions SAP dans les modules de ventes et services, exécution logistique et gestion de la relation client. M. Gilbert a œuvré comme coach dans neuf (9) mandats dont les principaux sont les suivants :

1. **Harmonie / Saputo**

Ce projet a consisté à mettre en œuvre un système ERP qui couvre tous les principaux processus d'affaires et remplacera les systèmes existants. Il a permis de former un grand écosystème informatique qui a mis en œuvre la fonctionnalité de base de SAP (ECC, TM, EWM, APO, BI etc.) ainsi que les dernières solutions SAP telles que: Ariba, Hybris, Simple Finance, DSD (solution de produits laitiers).

Mr. Gilbert a œuvré en tant que coach et responsable exécutif de ce projet auquel participent plus de 200 ressources. Il a notamment été responsable de superviser la prestation globale du projet, soutenir les équipes de livraison et de gérer les communications de la haute direction de la clientèle pour les parties prenantes.

2. **One / McCain Foods**

Sur une période de quatre ans, le projet One McCain a transformé l'ensemble des processus d'affaires de l'entreprise en implantant le progiciel SAP au sein de toutes les places d'affaires de McCain Foods à travers le monde. Le projet a débuté au printemps 2010 avec pour objectif corporatif de créer des processus d'affaires globaux en exploitant la solution SAP en s'appuyant sur les meilleures pratiques d'affaires en lien avec le domaine des produits de consommation et de l'industrie de l'alimentation. Le projet a permis l'implantation d'une solution SAP unique au sein de 55 usines de production dans 12 pays différents, desservant plus de 20,000 usagers. IBM était responsable de l'ensemble des étapes du projet incluant la planification, la conception, la réalisation, l'implantation et le soutien post-implantation pour l'ensemble des fonctionnalités mises en production. IBM a également fourni le soutien applicatif, opérationnel et technologique pour la solution SAP déployée incluant les modules SAP CRM, SD, MM, WM, FI-CO, FI-AA, HR, TPM, APO. Ce projet d'envergure international comprenait la définition de la stratégie d'implantation, l'évaluation des efforts pour concevoir la solution BI (business intelligence) et de la mise en production.

M. Gilbert a œuvré en tant que coach et responsable exécutif de ce projet auquel participent plus de 90 ressources. Il a notamment été responsable de superviser la prestation globale du projet, soutenir les équipes de livraison et de gérer les communications de la haute direction de la clientèle pour les parties prenantes. La portée du projet comprenait la planification, la conception, la réalisation, l'implantation et le soutien post-implantation pour les fonctionnalités mises en production. Elle incluait également le soutien applicatif, opérationnel et technologique pour la solution SAP déployée.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

3. Implantation d'une solution SAP / The Beer Store

The Beer Store distribue de la bière dans cinq provinces canadiennes et exploite 480 magasins de détail en Ontario. Le projet a consisté à mettre en œuvre une solution SAP dans les 450 points de ventes et les 8 entrepôts situés en Ontario et dans l'Ouest canadien, affectant plus de 5 000 utilisateurs finaux. La portée du projet comprenait l'implantation des modules SAP au niveau de la gestion des commandes « Order-to-Cash » (de la commande au paiement), ainsi que des modules Finance, EWM, Procure-to-Pay, Business Analytics, BOBJ, DBOS / Master Data Management. Les travaux d'architecture et de réalisation comprenait l'ensemble du développement, la gestion de la sécurité, la gestion du changement, la réalisation d'un site web en lien avec la solution, l'intégration à la solution des modules MIM et SCN Personas.

M. Gilbert œuvré en tant que coach et responsable exécutif de ce projet auquel participent plus de 60 ressources. Il a notamment été responsable de la supervision du bureau de programme, de la gouvernance du projet au jour le jour, de la gestion des approbations, des tests d'intégration, de la planification du ''cutover'' et de la gestion des communications avec la haute direction des parties prenantes.

4. Granite / Holcim (canada) Inc

Holcim est une entreprise familiale devenue multinationale au cours du XXe siècle et qui compte parmi les plus grands producteurs mondiaux de ciment. Son siège principal est en Suisse, à Zurich. En 2015, Holcim fusionne avec le no 1 mondial du secteur, le groupe français Lafarge dont le nouvel ensemble prend le nom de LafargeHolcim. Ce projet visait à stabiliser une instance de SAP récemment mise en œuvre et qui avait nécessité une forte intégration avec d'autres systèmes tels que SalesForce.com, COMMAND, et APEX. Le périmètre fonctionnel comprend les fonctionnalités relatives aux finances, au contrôle, aux Ressources Humaines, au rapportage et aux activités de vente et de distribution. La solution a été déployée dans plus de 100 sites, affectant plus de 13 000 utilisateurs finaux.

M. Gilbert a œuvré en tant que coach et responsable exécutif de ce projet auquel participent plus de 20 ressources. Il a notamment été responsable de superviser la prestation globale du projet, soutenir les équipes de livraison et de gérer les communications de la haute direction de la clientèle pour les parties prenantes.

5. Leapfrog / Maple Leaf Foods

La solution SAP Business Suite du client est utilisée notamment au niveau de la vente commercial et au détail et dans ses activités de fabrication de produits à base de viande porcine et de poulet frais. Leapfrog utilise la solution Business Suite de SAP avec l'ajout d'Industry Solution (IS) pour la gestion du poids des captures (CWM), qui est activée à la fois dans SAP et EWM. Après une phase pilote initiale, le client a commencé à connaître des problèmes de performance avec les principaux composants ERP ECC et SCM-APO+EWM, après l'intégration de nouvelles unités de production et d'utilisateurs à la solution initiale. Le but du projet d'architecture portait sur le rétablissement des performances attendues. Les travaux comprennent la mise en œuvre complète de back-office et de système de front office, entièrement pris en charge par SAP, 3PL partenaires et d'autres logiciels tiers. Le périmètre fonctionnel comprend les fonctionnalités relatives aux finances, au contrôle, à la Gestion des stocks, aux achats, à la gestion des entrepôts, à la production et aux activités de vente et de distribution. La solution a été déployée dans plus de 50 usines de production et de conditionnement, affectant plus de 10 000 utilisateurs finaux.

M. Gilbert a œuvré en tant que coach et responsable exécutif de ce projet auquel participent plus de 70 ressources de IBM et 100 ressources du client. Il a notamment été responsable de superviser la prestation globale du projet, de soutenir les équipes de livraison et de gérer les communications de la haute direction de la clientèle pour les parties prenantes.

6. Déploiement SAP / Coca Cola Ltd

Ce projet de transformation organisationnelle comprenait l'implantation SAP avec notamment les modules touchant les processus d'affaires liés aux aspects Finances, au contrôle et à la gestion des stocks et des achats, la planification de la production, les ventes et la distribution. La solution a été déployée dans les 21 usines de production et de conditionnement, touchant plus de 300 utilisateurs.

À titre de conseiller en gestion M. Gilbert état entre autres, responsable de la configuration du CPM et des relations sur place avec l'équipe d'architecture en Afrique du Sud. Il était de plus en charge d'élaborer un modèle de gouvernance touchant la gestion des processus d'approbation, les tests d'intégration, la planification de la transition et la gestion des affectations. En tant que spécialiste SAP chez le client, il avait un important rôle de coaching des responsables de l'entreprise.

7. Déploiement SAP / McGregor Socks Canada

La portée du projet de transformation organisationnelle SAP chez McGregor, entreprise multinationale dans le textile, incluait l'implantation des modules de gestion des commandes, de la transformation, l'analyse de la rentabilité, des finances et des approvisionnements. À cela s'ajoutait une interface tierce de données de gestion pour le système prévisionnel. Les travaux portaient notamment sur le développement et le déploiement d'une solution d'échange de données informatisée (EDI) pour 53 partenaires commerciaux différents.

À titre de conseiller en gestion, M. Gilbert devait superviser la mise au point et le déploiement de la solution logistique SAP au Canada pour le client. M. Gilbert gérait une quinzaine de ressources, internes et externes. Il a effectué la gestion du projet en fonction des jalons de planification. Il a élaboré les processus de développement et de transfert de connaissance, la transition et la conversion des éléments de stratégie. M. Gilbert assumait la responsabilité de mentorat (coaching) des membres de l'équipe client, l'évaluation des risques et assurait la production des rapports d'état hebdomadaires à l'équipe de direction.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « coach » (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Michael Gilbert						**Principal ☐**	**Relève ☒**		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du projet)**
1	1	☐	☐	270 M$	D : 10-2014 F : 03-2016	9	SAP ECC : SD, MM, FI-CO, BI, BW, EWM, TM, SAP Dairy Solution, CDP, CPE, Ariba, GRC, Simple Finance, Global Trade Services, BPC, Event Management, CRM, Vistex, APO	230 a-p	Titre : **Harmonie / Saputo** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Test d'intégration • Logistique.
2	2	☐	☐	210 M$	D : 09-2013 F : 03-2016	16	SAP CRM, SD, MM, WM, FI-CO, FI-AA, HR, TPM, APO	210 a-p	Titre : **One / McCain Foods** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Logistique.
3	3	☐	☐	15 M$	D : 04-2013 F : 06-2014	10	SAP ECC: SD, FI-CO, MM, BI , BOBJ, BODS,	90 a-p	Titre : **Implantation d'une solution SAP/ The Beer Store** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Michael Gilbert						Principal ☐	Relève ☒		
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du projet)
							security, MIM, and Personas.		• Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Logistique.
4	4	☐	☐	5 M$	D : 09-2012 F : 02-2013	3	SAP ECC : FI-CO, SD, MM, BI, HR	8 a-p	Titre : **Granite / Holcim** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Logistique.
5	5	☐	☐	220 M$	D : 01-2009 F : 06-2013	48	SAP ECC : SD, MM, PP, QM, PM, FI, CO, TPM, SCM, BI, SRM, MII	450 a-p	Titre : **LeapFrog / Maple Leaf Foods** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Michael Gilbert						Principal ☐	Relève ☒		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du projet)**
									• Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Logistique.
6	6	☐	☐	40 M$	D : 10-2007 F : 01-2009	16	CPM SAP ECC : SD, MM, PP, QM	45 a-p	Titre : **Implantation SAP / Coca Cola Ltd** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Logistique.
7	7	☐	☐	120 M$	D : 12-2005 F : 10-2007	21	SAP EDI ECC : SD, MM	50 a-p	Titre : **Déploiement SAP / McGregor Socks Canada** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Logistique.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Michael Gilbert		**Principal ☐**	**Relève ☒**		
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Saputo	Richard Rivard	CIO Saputo	Richard.rivard@saputo.com	416-300-8183 (T)
2	McCain	Kevin Perkins	CIO McCain	Kevin.perkins@mccain.com	506-325-0941 (T)
3	Distributeur de Boisson	Stephanie Porter	Project Manager	porters@ca.ibm.com	416-710-1421 (T)
4	Holcim (canada) Inc	Alex Armanious	CIO Holcim	Alex.armanious@holcim.com	647-966-5804 (T)
5	Maple Leaf	Andreas Liris	CIO Maple Leaf	Andreas.liris@mapleleaf.com	416-271-8512 (T)
6	Coca Cola Ltd	Non disponible	Non disponible	Alex.armanious@holcim.com	Non disponible
7	McGregor Socks Canada	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible

Conseiller proposé : Michael Gilbert	**Principal ☐**	**Relève ☒**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : M Gilbert occupe le rôle d'associé / Responsable du secteur Distribution de la pratique SAP – Services d'affaires mondiaux / IBM Canada		

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.7 - Grille d'évaluation des coachs en assistance à la gestion – chantier affaires et TI

COACH À LA DIRECTION DU PROGRAMME ☐ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER AFFAIRES ET TI ☒** **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER TI ☐**

Conseiller proposé : M. Michael Gilbert **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de coach »

Conseiller proposé : Michael Gilbert	**Principal ☐** **Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « coach » à la direction pendant une période minimale de dix ans dans au moins trois (3) mandats dont deux (2) majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 **Autre information pertinente** M. Gilbert a agi à titre de « coach » à la direction pendant une période de dix ans, soit cent-vingt-trois (123) mois, dans sept (7) mandats dont cinq (5) majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI. Dans chacun de ces mandats, le progiciel implanté était le progiciel SAP proposé par l'alliance.
Il a participé à toutes les phases d'un même programme qui comportait plusieurs livraisons.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 3, 5, 6, 7 **Autre information pertinente** Dans le cadre des mandats décrits précédemment, M. Gilbert a participé à toutes les phases d'un même programme qui comportait plusieurs livraisons.

Conseiller proposé : Michael Gilbert	**Principal ☐** **Relève ☒**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a agi comme « coach » dans un environnement de services publics soumis à des encadrements gouvernementaux, où l'on fonctionne généralement par consensus et où il existe une complexité au niveau des systèmes de décision et d'exécution.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** Non applicable **Autre information pertinente** Non applicable

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Grille SP.7 - Sommaire d'expérience des coachs en assistance à la gestion – chantier TI

COACH À LA DIRECTION DU PROGRAMME ☐ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER AFFAIRES ET TI** ☐ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER TI** ☒

Conseiller proposé : Martine Gagné **Principal** ☒ **Relève** ☐ **Certifications obtenues :**
Certification PMP

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : Vingt-quatre (24) ans	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : Vingt (20) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☐ Gestion du changement	Années d'expérience :
☐ Formation	Années d'expérience :	☒ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : Seize (16) ans
		☒ Autre_Gestion de chantier TI_____	Années d'expérience : Seize (16) ans

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « Coach »

Mme Gagné compte plus de vingt (20) années d'expérience dans le déploiement de solutions de progiciel de gestion intégré (PGI) où elle a travaillé à titre de conseillère en implantation et de gestionnaire de projet pour différentes solutions de PGI, notamment SAP. Elle possède seize (16) années d'expérience comme coach qu'elle a principalement acquises lors de la réalisation des principaux mandats suivants :

1. Système d'information de gestion intégré de la défense (SIGRD-DRMIS) / Défense Nationale

Pendant la période s'étalant de 2007 à 2013, IBM a travaillé en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale du Canada (MDN), en tant qu'intégrateur de la suite SAP pour le système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD soit en anglais le DRMIS). Le système SIGRD/DRMIS a été implanté en plusieurs phases de projet afin de fournir une solution intégrée pour l'ensemble des unités des forces canadiennes incluant, l'armée, l'aviation et la marine. La solution a été déployée à plus de 20,000 usagers à travers le Canada et offre également le soutien aux unités impliquées dans des missions opérationnelles à travers le monde. Le projet a permis l'intégration de plus d'une centaine de processus d'affaires essentiels tels que les services d'ingénierie, la maintenance de 1ère et 2ème ligne, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des inventaires et des entrepôts, les services financiers et la gestion de projets.

Ce projet a donné lieu à l'intégration de trois (3) nouveaux systèmes d'armes dans la solution de PGI et dans les systèmes de leurs partenaires. Il a permis la création du Cadre contractuel du soutien en service (CCSS), un nouveau concept qui a entraîné le transfert de responsabilités gérées traditionnellement au gouvernement du Canada vers le fabricant d'équipement d'origine (FEO). Dans le cadre du modèle CCSS, des interfaces complexes ont été mises en œuvre pour permettre des échanges de données rapides entre les systèmes du gouvernement fédéral et ceux des partenaires de l'industrie.

Mme Gagné a œuvré en tant que gestionnaire de projet pour soutenir l'intégration de deux nouvelles flottes d'aéronefs et une flotte véhicules militaires dans la solution PGI et leur intégration avec les systèmes de leurs partenaires. Tout au long du projet, elle a assuré un soutien au gestionnaire du chantier TI, assurant par la même un rôle de coach. En parallèle pendant cette période, elle a aussi géré une initiative d'intégration d'infrastructure et bâtiments ainsi qu'un vaste projet de sécurité informationnelle pour la mise en œuvre de l'ensemble de la solution PGI. Pour cette initiative, elle a géré plus de 60 personnes responsables de la réalisation des activités relatives à la conception, développement, configuration et intégration d'une suite PGI et ses interfaces avec d'autres systèmes critiques de l'organisation.

2. Programme d'intégration des hélicoptères maritimes / Bombardier Aéronautique

Dans le cadre du projet d'intégration des systèmes, le ministère de la défense nationale, a décidé de poursuivre sa stratégie de gestion intégrée en intégrant sa chaîne d'approvisionnement ainsi que divers services de gestion de la configuration des véhicules avec ses fournisseurs d'armements militaires au Canada puis aux États-Unis. Plus de 50 services web ont été développés pour fournir les interfaces requises au soutien des nouveaux programmes d'acquisition tel que le avions et les hélicoptères CH148 (cyclone). Le projet d'intégration des hélicoptères maritimes s'inscrit dans ce cadre. Bombardier Aéronautique, partenaires du Ministère de la Défense Nationale, doit s'assurer de mettre en place les solutions pour s'intégrer dans les nouveau processus d'approvisionnement de la défense nationale. Ce projet a consisté à réaliser les travaux assurant la livraison de l'environnement informatique intégré (EII) pour un programme d'acquisition de la défense d'importance qui comprend la sélection et la mise en œuvre de plus de

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

20 solutions différentes de première classe intégrées à deux réseaux distincts, soit un domaine désigné et un autre confidentiel.
Mme Gagné a œuvré en tant que gestionnaire de projet et coach en soutien aux gestionnaires de Bombardier Aéronautique. Elle a été appelée à gérer plus de 70 personnes responsables de la réalisation des activités relatives à la conception, développement, configuration et intégration des diverses solutions informatiques requises pour assurer le soutien de la nouvelle flotte d'hélicoptères.

3. Gestionnaire d'amélioration continue – Centre d'excellence SAP / Bombardier Aéronautique

Ce projet consiste à mettre sur pied et à gérer une équipe de soutien à l'ensemble des unités d'affaires de Bombardier Aéronautique, composée d'analystes d'affaires SAP, de programmeurs ABAP et de spécialistes Basis. En plus de son rôle de soutien et d'expertise SAP, le projet a pour mission d'établir des procédures opérationnelles normalisées fondées sur les meilleures pratiques d'affaires en tirant partie des outils de la méthodologie ASAP.
Mme Gagné a œuvré en tant que gestionnaire des systèmes d'information. Elle était responsable du développement et de l'entretien des applications logicielles déployées au sein de la division, y compris SAP, logiciel d'ingénierie, intranet et autres solutions spécialisées en Ressources Humaines, Finances et suivi de projet. Elle a alors géré plus de vingt-cinq (25) personnes responsables de la réalisation des activités relatives à l'implantation de nouvelles solutions de gestion, l'amélioration continue du progiciel SAP et la maintenance des applications d'affaires en opération. Elle a également mis sur pied un centre de compétences SAP, composé d'analystes d'affaires SAP, de programmeurs ABAP (développeur SAP) et de spécialistes basis (architecte/administrateur base de données SAP). Elle a établi des procédures opérationnelles normalisées fondées sur les meilleures pratiques d'affaires en tirant parti de l'ensemble d'outils de la méthodologie ASAP. Elle a notamment géré l'intégration de deux flottes d'aéronefs militaires, C130J (Hercules) et le CH147 (Chinook) dans la solution PGI (SAP) du ministère de la défense nationale.

4. Transformation organisationnelle (PGI – Symix) / Services Correctionnel du Canada (SCC)

Ce projet consistait au déploiement du module du système Symix au niveau du CorCan, l'organisme faisant partie du Service Correctionnel du Canada en charge du secteur productif pénitentiaire. Le module Symix du PGI SyteLline a pour but de supporter la gestion des processus manufacturiers et financiers.
Mme Gagné a géré un projet d'implantation d'une solution PGI dans plus de 28 institutions à travers le Canada. Dans le cadre de ce projet de transformation des processus financiers et manufacturiers, elle a géré l'implantation de la solution PGI Syteline et soutenu le service correctionnel au niveau du chantier TI, tout au long du projet. Elle a participé à toutes les étapes de projet incluant le processus de sélection de la solution d'affaires.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « coach » (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Martine Gagné						**Principal ☒ Relève ☐**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du projet)**
1	1	☒	☐	60 M$	D : 09-2008 F : 10-2015	86	SAP ECC	480 a-p	Titre : **Système d'information de gestion intégré de la défense (SIGRD-DRMIS) / Défense Nationale** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Logistique • Gestion d'un réseau d'intervenants très complexe
2	2	☒	☐	50 M$	D : 11-2004 F : 02-2008	39	SAP; Maintenix; Konfig CM; Tecsult; LearningLogics LMS; Cognos; Websphere FlightPro; Logistic Analysis Support Repository DOORS Project Management System	233 a-p	Titre : **Programme d'intégration des hélicoptères maritimes / Bombardier Aéronautique** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Logistique • Gestion d'un réseau d'intervenants très complexe

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Martine Gagné						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du projet)
3	3	☐	☐	8 M$	D : 04-2000 F : 11-2004	55	SAP 4C	115 a-p	Titre : **Gestionnaire d'amélioration continue – Centre d'excellence SAP / Bombardier Aéronautique** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Logistique • Gestion d'un réseau d'intervenants très complexe
4	4	☐	☐	4 M$	D : 04-1992 F : 06-1996	49	Syteline Symix	40 a-p	Titre : **Transformation organisationnelle (PGI – Symix) / Services Correctionnel du Canada (SCC)** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Logistique • Gestion d'un réseau d'intervenants très complexe

Références associées à chacun des mandats identifiés

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Martine Gagné			Principal ☒ Relève ☐		
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Ministère de la Défense nationale	Chira Andrisani	Directrice de Projet	Chiara.Andrisani@forces.gc.ca	613 947-8761
2	Bombardier Aéronautique	François Turcotte	Directeur des Systèmes et Technologies de l'information	Francois.Turcotte@l-3com.com	450 476-4230
3					
4	Services correctionnels du Canada	John Reid		Non disponible	613 995-3031

Conseiller proposé : Martine Gagné	Principal ☒ Relève ☐
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Partenaire associée / Exécutif de Projet– Applications d'entreprise (PGI) – Services d'affaires mondiaux / IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.7 - Grille d'évaluation des coachs en assistance à la gestion – chantier TI

COACH À LA DIRECTION DU PROGRAMME ☐ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER AFFAIRES ET TI ☐** **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER TI ☒**

Conseiller proposé : Martine Gagné **Principal ☒** **Relève ☐**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de coach »

Conseiller proposé : Martine Gagné	**Principal ☒** **Relève ☐**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « coach » à la direction pendant une période minimale de dix ans dans au moins trois (3) mandats dont deux (2) majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** Mme Gagné a agi à titre de « coach » à la direction pendant une période de quinze (15) ans, soit cent-quatre-vingt-un (181) mois, dans quatre (4) mandats impliquant chacun, la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI. Mme Gagné travaille en intégration de solutions d'affaires informatique depuis 1992. Depuis 2000 elle agit à titre d'expert en matière de solution PGI et a occupé des postes de gestionnaires de projet et de chef d'équipes multidisciplinaires. Au sein de la défense nationale, Mme Gagné a géré l'intégration de deux flottes d'aéronefs militaires, C130J (Hercules) et le CH147 (Chinook) dans la solution PGI (SAP) du ministère de la défense nationale. Ces projets comprenaient aussi l'intégration des opérations de maintenance et de la chaîne d'approvisionnement avec les partenaires de l'industrie localisés aux États-Unis par le biais de plus de 50 services web (SAP/PI). Ce projet de transformation fut de grande envergure au sein de la défense nationale car il a permis la décentralisation de fonctions traditionnellement gérées par des militaires vers l'industrie. Au mandat # 4, elle a géré un projet d'implantation de suite PGI au sein du Service Correctionnel du Canada pour la mise en œuvre d'un outil de gestion manufacturière et financière au sein d'une vingtaine d'institutions à travers le Canada. Un grand projet de transformation et de standardisation des processus corporatifs. Dans le cadre des projets cités, Mme Gagné a agi en tant que conseillère à la haute direction des organisations dans laquelle elle a œuvré.
Il a participé à toutes les phases d'un même programme qui comportait plusieurs livraisons.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 1, 3, 4 **Autre information pertinente** Mme Gagné a participé à toutes les phases d'un même programme qui comportait plusieurs livraisons. Mme Gagné travaille en intégration de solutions d'affaires informatique depuis 1992. Au mandat # 1, elle a géré toutes les phases d'intégration de deux flottes d'aéronefs militaires, C130J (Hercules) et le CH147 (Chinook) dans la solution PGI (SAP) du ministère de la défense nationale. Même si ces deux initiatives sont regroupées sous un même mandat, elles constituent deux projets majeurs d'intégration s'étant déroulés de 2008 à 2014. Par le biais des mandats 3 et 4, elle a géré plusieurs projets d'intégration et d'amélioration de la solution PGI (SAP) au sein d'une grande entreprise aéronautique canadienne ainsi qu'au sein du Service Correctionnel du Canada ou elle a géré l'intégration d'une suite PGI dans plus d'une vingtaine d'institutions à travers le Canada. En plus des mandats cités dans ce document, Martine a géré des projets d'implantation de PGI de 1996 à 2000 dans diverses entreprises canadiennes au sein d'une firme de consultation Montréalaise avec la solution PGI Syteline.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Martine Gagné	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a agi comme « coach » dans un environnement de services publics soumis à des encadrements gouvernementaux, où l'on fonctionne généralement par consensus et où il existe une complexité au niveau des systèmes de décision et d'exécution.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 1 et 2 **Autre information pertinente** Mme Gagné a agi comme « coach » dans un environnement de services publics soumis à des encadrements gouvernementaux, où l'on fonctionne généralement par consensus et où il existe une complexité au niveau des systèmes de décision et d'exécution. Dans le cadre des mandats 1 et 2, Mme Gagné a travaillé comme chef de programme pour des initiatives de grande envergure impliquant multiples intervenants incluant des équipes de projet TI, des contracteurs externes tels que Boeing et Lockheed Martin, plusieurs intervenants au sein du ministère de la défense nationale, dont les bureaux de programme pour l'acquisition de nouveaux équipements militaires tels que le C130J (Hercules), CH147 (Chinook) et CH 148 (Cyclone), des programmes d'implantation s'échelonnant sur 4-à 5 ans et d'une grande complexité technique et contractuelle. Elle a aussi géré des sous-traitants importants dans le cadre de l'intégration du CH148. Martine a géré des projets majeurs d'intégration et été assignée par les programmes militaires pour agir en tant qu'intermédiaire avec l'industrie pour tout ce qui relève de la technologie d'information incluant les volets de sécurité. Elle occupe ce genre de poste depuis 2004 jusqu'à présent. À noter que le mandat #4 a lieu aussi dans le cadre d'un service public.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Grille SP.7 - Sommaire d'expérience des coachs en assistance à la gestion – chantier TI

COACH À LA DIRECTION DU PROGRAMME ☐ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER AFFAIRES ET TI** ☐ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER TI** ☒

Conseiller proposé : M. John Carter **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :**

Certification PMP
Certification SAP Integration
Certification SAP Solution Manager

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : vingt (20) ans	☐ Intégration technologique	Années d'expérience :
☐ Communication	Années d'expérience :	☐ Gestion du changement	Années d'expérience :
☐ Formation	Années d'expérience :	☒ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : vingt (20) ans
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « Coach »

Depuis plus de quinze (15) ans, M. Carter supervise avec succès la mise en œuvre d'applications en modules pour des organisations complexes à titre de chef de projet lors de toutes les phases du projet, et ce, du lancement à l'après-mise en service. Il a mis à profit son expérience auprès de membres de la haute direction relativement à des questions de stratégie de mise en œuvre de modules. Il s'est distingué par sa capacité à établir des consensus entre les parties prenantes et à exécuter avec succès des mises en œuvre fondées sur des stratégies complexes. Ses projets comprennent de nombreuses mises en service de progiciels de gestion d'entreprise (ERP) et d'interfaces complexes pour la Défense nationale, la consolidation de plusieurs ERP de production pour la ville d'Ottawa, la division d'un ERP pour l'Agence du revenu du Canada, de nombreux déploiements de modèles, ainsi que la conception et la mise en œuvre de partenariats de soutien pour ERP entre des ministères du gouvernement du Canada. Grâce à son expérience, il peut aider des clients à offrir des solutions ciblées qui sont en mesure de régler des problèmes complexes avec succès. L'expérience de M. Carter en soutien à la gestion comprend entre autres les réalisations suivantes :

1. **Archivage des données / Province de la Nouvelle-Écosse**

Ce projet concernait l'intégration d'un module d'archivage de données SAP dans la solution logicielle de gestion d'entreprise existante de la province. Le module d'archivage de données SAP supprime de la base de données transactionnelle (ECC), les données d'application qui ne sont plus nécessaires aux activités quotidiennes et les transfère aux fichiers d'archivages stockés sur un serveur OpenText, où elles peuvent être récupérées à l'aide de transactions SAP standard, au besoin.

En tant que gestionnaire et conseiller en gestion, M. Carter a agi à titre de conseil pour élaborer des stratégies et des plans de projet ainsi que des stratégies de résolution de problèmes et d'atténuation des risques.

2. **Système d'information de gestion intégré de la défense (SIGRD/DRMIS) / Défense Nationale**

Pendant la période s'étalant de 2007 à 2013, IBM a travaillé en étroite collaboration avec le ministère de la Défense nationale du Canada (MDN), en tant qu'intégrateur de la suite SAP pour le système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD soit en anglais le DRMIS). Le système SIGRD/DRMIS a été implanté en plusieurs phases de projet afin de fournir une solution intégrée pour l'ensemble des unités des forces canadiennes incluant, l'armée, l'aviation et la marine. La solution a été déployée à plus de 20,000 usagers à travers le Canada et offre également le soutien aux unités impliquées dans des missions opérationnelles à travers le monde. Le projet a permis l'intégration de plus d'une centaine de processus d'affaires essentiels tels que les services d'ingénierie, la maintenance de 1ère et 2ème ligne, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des inventaires et des entrepôts, les services financiers et la gestion de projets.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

À titre de directeur de projet, M. Carter a planifié et livré plusieurs initiatives avec succès en lien avec le système d'information de la gestion des ressources de la Défense nationale. En tant que « chef d'équipe », il a agi à titre de conseil pour élaborer des stratégies et des plans de projet ainsi que des stratégies de résolution de problèmes et d'atténuation des risques.

De plus, il a notamment été responsable de la gestion et de la livraison des phases/projets suivants dans le cadre du programme :

1) Projet Victoria Submarine qui a permis l'implantation des outils SAP exigés pour la maintenance des sous-marins de type Victoria.

2) Projet Corporatif Phase V (composantes SAP MM, FI, CO, PS, HR, BI) livré en août 2009, conformément à la portée, au calendrier et au budget établis. Il s'agissait d'une version majeure, livrant des capacités visant à assurer le déploiement pour l'Armée et l'Aviation canadiennes, tout en achevant la livraison à la Marine canadienne.

3) En novembre 2009, l'initiative Spares (Pièces de rechange) a été livrée sous la direction de M. Carter conformément à la portée, au calendrier et au budget établis. Cette initiative a permis de gérer l'inventaire de pièces de rechange et les fonctions d'approvisionnement (IM et WM).

5) M. Carter a aussi dirigé la planification et la définition de la portée des solutions et processus opérationnels liés aux biens immobiliers et à la gestion environnementale dans DRMIS (SAP RE-FX, FI, CO).

6) M. Carter a élaboré une stratégie d'implantation et un plan de projet et pris en charge la transformation des processus opérationnels en ce qui a trait à la gestion de la main-d'œuvre et l'intégration entre les organisations de la maintenance et de l'approvisionnement, notamment au niveau des quartiers généraux.

7) Intégration de la chaîne d'approvisionnement. Ce projet a consisté à l'intégration de trois nouveaux systèmes d'armes dans la solution de PGI et dans les systèmes de leurs partenaires. Ces projets ont permis la création du Cadre contractuel du soutien en service (CCSS), un nouveau concept qui a entraîné le transfert de responsabilités gérées traditionnellement au gouvernement du Canada vers le fabricant d'équipement d'origine (FEO). Dans le cadre du modèle CCSS, des interfaces complexes ont été mises en œuvre pour permettre des échanges de données rapides entre les systèmes du gouvernement fédéral et ceux des partenaires de l'industrie.

3. Projet IBS / Ville d'Ottawa

Ce projet d'analyse et de conception avait pour but l'intégration des postes administratifs des 11 municipalités, au sein de la nouvelle ville d'Ottawa en vue de former une administration régionale dans un modèle de services partagés. Plus précisément, cela comprenait l'élaboration de solutions de gestion, de l'entretien entièrement intégré pour les services du transport, des services publics, des travaux publics, de l'immobilier et de la gestion des biens. À cela s'ajoute une solution entièrement intégrée d'immobilier et de gestion des immobilisations pour le service de gestion immobilière et des propriétés ainsi que des solutions de ressources humaines, de gestion du temps, du calcul du net, de formation, de planification d'événements et de planification des coûts personnels pour le service des ressources humaines de la ville. Le projet de consolidation d'ERP multiples (deux SAP, un système Peoplesoft et plusieurs systèmes patrimoniaux) dans un système SAP, avec des interfaces avec la Province de l'Ontario, des services bancaires et de nombreux systèmes internes. Il s'agissait d'un projet hautement visible devant servir de pierre angulaire pour les économies annoncées par la province et la ville aux médias

Conseiller en gestion auprès de la direction des technologies de l'information, responsable de la planification du transfert, de la planification des essais et de l'entrée en service pour les six phases prévues, M. Carter a un rôle équivalent à celui de coach, en charge de la conception de l'approche et des outils liés aux essais en parallèle de la paie nette des employés de la ville (scripts automatisés, comparaison automatisée et rapports sur les anomalies). Ainsi, les salaires nets des 17 000 employés ont été exécutés en parallèle sur les systèmes SAP 46C et sur les systèmes de paie patrimoniaux, puis les résultats ont été comparés. L'approche a été très positive et a permis à la ville de tester en détail presque 100 % des 17 000 dossiers de paie des employés, et ce en quelques jours. Toutes les activités d'entrée en service ont été réussies. M. Carter était responsable du développement, des ressources fonctionnelles de conversion, de la livraison des rapports, des interfaces, des conversions et des améliorations pour le projet IBS de la ville d'Ottawa. Ce projet comportait deux environnements pour le soutien à la production et pour les nouvelles versions.

4. Mise à niveau du système de comptabilité financière et de gestion (SCFG) pour le MDN

Ce projet a consisté à mettre en œuvre la transformation des systèmes financiers et des processus connexes pour se conformer aux politiques et aux procédures du système d'information financière du gouvernement du Canada. Il a également donné lieu à la migration de la version 3.0F ISPS4 à la version 4.0B ISPS 4.02D (base de référence) ainsi qu'à l'intégration d'interfaces pour le système d'information financière du gouvernement du Canada. Ces travaux portaient sur les aspects fonctionnels et la création de nouveaux environnements de développement, l'assurance de la qualité, la formation et la mise en production.

À titre de directeur de l'intégration, M. Carter a réalisé l'assurance de la qualité des biens livrables dont notamment l'élaboration des stratégies d'essais, des échéanciers, de la configuration de l'environnement d'essais et la coordination de l'exécution des essais (unitaires, d'autorisation, linguistiques, d'intégration, de volume, de régression). Il a coordonné l'intégration des systèmes d'interfaces des partenaires, la conversion de données, le déploiement et la formation des ressources.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « coach » (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : John Carter						**Principal ☐**	**Relève ☒**		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du projet)**
1	2	☒	☐	3,9 M$	D : 01-2014 F : 12-2015	24	SAP ECC, Open Text, HRM	14 a-p	Titre : **Archivage de données / Province de la Nouvelle-Écosse** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Logistique
2	3	☒	☐	400 M$	D : 10-2007 F : 12-2013	73	SAP FI, CO, FM, PS, PM, MM, QM, HR, DIMP/IPPE, DFPS, ECC6, BI, PI, Portal, Mobile	480 a-p	Titre : **Système d'information de gestion intégré de la défense (SIGRD/DRMIS) / Défense Nationale** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Formation pour le gestionnaire du projet du client. • Logistique.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : John Carter						Principal ☐	Relève ☒		
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du projet)
4	12	☒	☐	40 M$	D : 03-2003 F : 05-2004	15	SAP ECC (FI-CO, MM, INV, PM, PS, HR, Payroll, PA-OM, ESS, MSS, SD, Real Estate)	145 a-p	Titre : **Projet IBS / Ville d'Ottawa** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes • Logistique.
4	13	☒	☐	14 M$	D : 02-2000 F : 02-2003	37	SAP FI/CO, Upgrade of 3.0F ISPS4 to 4.0B ISPS 4.02D	60 a-p	Titre : **Mise à niveau du système de comptabilité financière et de gestion (SCFG) / Défense Nationale** Nature des interventions réalisées : • Gestion du périmètre et du budget; • Élaboration de la planification et du calendrier • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Logistique

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : John Carter			**Principal ☐**	**Relève ☒**	
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Province de la Nouvelle-Écosse	Stephen Graham	PMO, Gestion de la prestation de services SAP	Stephen.Graham@novascotia.ca	902 424-2710 (T)
2	Ministère de la Défense nationale	Barry Moore	Directeur	BARRY.MOORE2@forces.gc.c	613 992-7538 (T)
3	Ville d'Ottawa	Sunil Chadha	Partenaire associé	chadhas@ca.ibm.com	416 997 9649 (T)
4	Ministère de la Défense nationale	Don Clark	Directeur	Donald.clark2@forces.gc.ca	613 971-6583 (T)

Conseiller proposé : John Carter	**Principal ☐**	**Relève ☒**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Directeur de projet principal, pratique solutions SAP – Services d'affaires mondiaux / IBM Canada		

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.7 - Grille d'évaluation des coachs en assistance à la gestion – chantier TI

COACH À LA DIRECTION DU PROGRAMME ☐ **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER AFFAIRES ET TI ☐** **COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER TI ☒**
Conseiller proposé : M. John Carter **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de coach »

Conseiller proposé : John Carter	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « coach » à la direction pendant une période minimale de dix ans dans au moins trois (3) mandats dont deux (2) majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Carter a agi à titre de « coach » à la direction pendant une période de plus de douze ans, soit cent-cinquante-et-un (151) mois, dans quatre (4) mandats présentés ci-avant, dont trois (3) majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI. Les quatre mandats présentés sont des implantations de SAP, la suite PGI proposée par l'alliance.
Il a participé à toutes les phases d'un même programme qui comportait plusieurs livraisons.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Carter a participé à toutes les phases d'un même programme qui comportait plusieurs livraisons dans les quatre mandats proposés. Dans le cadre du mandat 2, il convient de noter qu'il y avait plusieurs programmes en parallèle, ainsi des implantations SAP avait lieu non seulement au ministère, mais aussi au niveau des différentes organisations des forces armées, ainsi que chez les fournisseurs d'armement qu'ils soient canadiens ou étrangers (notamment en provenance des États-Unis).

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiés dans la grille « Expérience du conseiller à titre de **coach** »)

Conseiller proposé : John Carter	**Principal** ☐ **Relève** ☒
Rubriques (bonification)	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a agi comme « coach » dans un environnement de services publics soumis à des encadrements gouvernementaux, où l'on fonctionne généralement par consensus et où il existe une complexité au niveau des systèmes de décision et d'exécution.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** M. Carter a agi comme « coach » dans un environnement de services publics soumis à des encadrements gouvernementaux, où l'on fonctionne généralement par consensus et où il existe une complexité au niveau des systèmes de décision et d'exécution. Dans chacun des quatre projets mentionnés ci-dessus, John a agi à titre de coach dans un environnement de services publics. M. Carter à d'ailleurs agit à chacun des paliers de gouvernement, soit au niveau fédéral sur les mandats #2 et #4, au niveau provincial sur le mandat #1 et municipal sur le mandat #3. À titre d'exemple, le document stratégique d'architecture et de conception du projet d'intégration du mandat # 2 a été passé en revue par de nombreuses organisations et plus de 50 réviseurs. La conception a été acceptée et déployée à temps et avec succès.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Grille SP.7 - Sommaire d'expérience des coachs en assistance à la gestion – chantier TI

COACH À LA DIRECTION DU PROGRAMME ☐ COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER AFFAIRES ET TI ☐ COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER TI ☒

Conseiller proposé : Brigitte Bracken **Principal ☐** **Relève☒** **Certifications obtenues :**
Certification SAP - CPM

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : Trente (30) ans	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : Trente (30) ans
☒ Communication	Années d'expérience : Vingt (20) ans	☒ Gestion du changement	Années d'expérience : Cinq (5) ans
☒ Formation	Années d'expérience : Cinq (5) ans	☒ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : Dix-huit (18) ans
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en Intégration & Assurance-qualité:

Mme Bracken compte plus de trente (30) années d'expérience dans le déploiement de solutions de progiciel de gestion intégré (PGI) dans diverses industries telles que CPG, la distribution, la banque, l'énergie entre autres. Avec vingt et un ans d'expérience dans la mise en œuvre de SAP, Brigitte a été impliquée dans l'architecture de solutions, l'intégration et la gestion des implémentations ERP. Elle a œuvré comme gestionnaire d'intégration ou comme coach assistance à la gestion dans plus de quinze (15) mandats dont les principaux sont :

1. RESOlution / Produits forestiers Résolu

Ce projet consiste à améliorer l'ensemble des processus d'affaires via la mise en place de la solution SAP. Le client est un leader mondial dans l'industrie des produits forestiers offrant une grande variété de produits, notamment du papier journal, des papiers spéciaux, de la pâte commerciale et divers produits du bois. La société possède ou exploite 40 usines de pâtes et papiers et de produits du bois aux États-Unis, au Canada et en Corée du Sud. La compagnie exploite aussi des actifs de production d'énergie au Canada. Le remplacement de la plateforme technologique demeure un élément important pour soutenir la croissance de l'entreprise. LGS/IBM participe activement à ce programme par l'entremise de divers projets : déploiement du gabarit SAP à travers les usines, projet d'optimisation de la maintenance, mise en place d'un Centre de Tests (TCoE).

A titre d'associée adjointe responsable des services conseils pour le client, Mme Bracken agit comme « Coach » et est notamment responsable de la mise en place de meilleures pratiques d'affaires pour plusieurs domaines, soit, la planification, le processus d'approbation des phases, le processus d'acceptation de mise en œuvre, la gestion des enjeux et des risques. De plus, elle a assisté le client au niveau de l'implantation du service, des stratégies de test et de données, de la gestion des anomalies et de la cédule d'exécution des cycles de tests Intégrés, de Régression et de Performance.

2. Développement et évolution des systèmes / Bombardier Aéronautique

Ce projet consiste à effectuer le développement et l'évolution des systèmes existants de l'entreprise dont ceux supportant la Gestion du cycle de vie des produits (PLM) - Ingénierie avec de nouvelles mises en œuvre pour supporter la recherche et le développement des avions et les services de portail internes et externes. Il a notamment donné lieu à la livraison d'une nouvelle plateforme (eServices) à travers un portail client personnalisé destiné à fournir des services aux clients de la C-Series et ce, en vue d'améliorer l'expérience client, de réduire le temps de mise en marché, d'augmenter les recettes et de réduire les coûts afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

Mme Bracken a œuvré en tant que coach de livraison (Associates Partner) pendant ce mandat et elle était responsable de gérer tous les aspects de livraison du mandat et du contrat avec le client. Elle a géré une équipe de 120 à 150 personnes (avec une forte participation globale en Inde) avec un budget annuel de 20 à 25M$.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

3. MAX / Banque Nationale

Ce projet qui s'inscrit dans le cadre d'une transformation organisationnelle majeure, s'appuie sur l'implantation des modules bancaires du progiciel de gestion intégré SAP. Il a pour but d'optimiser l'expérience client. À la suite de cette implantation, le réseau de succursales a accès à un nouvel outil d'octroi de financement hypothécaire. Pour les clients de la banque nationale, il est maintenant possible dans près de 75 % des dossiers de connaître les possibilités de financement pour l'acquisition d'une propriété en une seule rencontre d'une heure. Auparavant, le même processus pouvait nécessiter plus d'un rendez-vous.

Mme Bracken a œuvré en tant que gestionnaire de l'intégration du bureau de gestion du programme. Dans le cadre de ce mandat elle était responsable de l'élaboration de la stratégie, de l'approche et de la structure du programme, afin d'intégrer plus de 89 projets en 4 grands déploiements sous un seul et même programme en MS-Project server. Cette implantation a permis à la Banque Nationale d'établir les budgets et les encours de façon intégrée et détaillée, par projet tout en permettant aux gestionnaires de fournir les suivi d'avancement. De plus, durant ce mandat, elle a contribué à intégrer les autres domaines du PMO prioritaires soit : la planification et la gestion des ressources, les tableaux de bord pour tous les niveaux de gestion allant du gestionnaire de chaque projet jusqu'à l'équipe exécutive, et le contrôle budgétaire. Tout au long du projet elle a agit à titre de coach auprès de la direction du projet notamment au niveau TI.

4. Global ERP Program / Pfizer

Pfizer ayant fait l'acquisition de Wyeth, ce projet visait à procéder au déploiement de la solution globale du progiciel SAP pour les usines canadiennes impliquant les modules financiers, d'approvisionnement, de ventes et de planification. Ces implantations devaient s'intégrer avec l'ensemble des implantations du groupe afin de n'utiliser qu'une seule plateforme à l'échelle planétaire pour toutes les entités de l'entreprise.

Mme Bracken a œuvré en tant que Gestionnaire d'Intégration pendant ce mandat et elle était responsable de l'intégration des activités locales au groupe global dans les domaines des tests intégrés et d'acceptation ainsi que des activités de mise en œuvre. Le Canada étant un pilote avec l'Irlande, le respect des requis locaux devaient être respectés tout en conservant l'intégrité de la solution globale. Le mandat devait également assurer une transition au groupe de support local une fois la mise en œuvre stabilisée.

5. Concert et Caddie / Brasserie Molson-Coors

Ce projet consistait à implanter les modules de SAP ERP concernant les fonctionnalités relatives aux finances, à la gestion de la production et de la qualité, aux ventes (3 modèles de ventes et distribution : Livraison en point de vente (Québec), à la distribution (Ontario) et à la consignation (Ouest Canadien)) ainsi que l'intégration d'outils de tierces parties pour la planification et la gestion de production (Agilisys), ainsi que pour la chaine de production (Proficy). Il a également permis la mise en œuvre de la gestion de la force de vente (CRM) avec CAS et des solutions en intelligence d'affaire BI.

Mme Bracken a œuvré en tant que Gestionnaire de projet et Gestionnaire d'intégration pendant ce mandat. Elle était responsable de gérer tous les aspects des livraisons pour toutes les phases du mandat et la relation client avec notamment le suivi du contrat avec le client.

6. Harmonie / Hydro-Québec

Ce projet visait la mise en place de la plupart des modules du système SAP R/3. Le projet vise plus de 6 000 utilisateurs et élimine au-delà de 150 autres systèmes informatisés. Il comprenait la fusion de différents environnements de BI SAP et l'amélioration de la solution financière du client. Les principaux systèmes SAP impliqués sont SAP back-office, portail CRM et BI. L'envergure du projet couvrait les modules financiers, la gestion des achats, la gestion des inventaires, la gestion de l'entretien des véhicules, les ventes et les Ressources Humaines.

Mme Bracken a œuvré en tant que Gestionnaire de l'Intégration. Elle était responsable de gérer tous les aspects des livraisons du mandat et du contrat avec le client.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en Intégration & Assurance-qualité (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Brigitte Bracken						**Principal☐ Relève☒**			
N°mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☐	☐	40 M$	D : 08-2015 F : 03-2016	8	SAP ECC: ECM, BW, Solman, PI, FI-CO, PM, MM, SD, BPC. Magic, Greycon,,	60 a-p	Titre **: RESOlution / Produits forestiers Résolu** Nature des interventions réalisées : • Aide à la mise en place de meilleures pratiques d'affaires pour plusieurs domaines : la planification, le processus d'approbation des phases, de processus d'acceptation de mise en œuvre. • Planification de projet et allocation des ressources • Méthodologie (contenu et application); • Vision globale et intégrée des Processus-Solution-Technologie; • Revue de qualité avec l'éditeur; • Gestion des tests intégrés, d'acceptation, « dry run », suivi des anomalies, mesures de mitigation; • Suivi avec l'éditeur des anomalies; • Suivi intégré de la sécurité • Mise en place des mesures de contrôle et de leur application; • Gestion des moratoires; • Gestion des demandes de changement; • Résolution des enjeux « globaux »; • Stratégie et gestion globale du déploiement.
2	2	☐	☐	120 M$	D : 11-2011 F : 06-2015	43	SAP ECC Baan PLM Dassault systèmes IBM Webshere IBM Infoshere	2 880 a-p	Titre : **Développement et évolution des systèmes / Bombardier Aéronautique** Nature des interventions réalisées : • Responsable des budgets et de la facturation • Planification de projet et allocation des ressources • Responsable des méthodes et standards – transfert des connaissances au client

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Conseiller proposé : Brigitte Bracken						Principal☐ Relève☒			
N°mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Responsable de la stratégie et du déroulement des tests d'Intégration, d'Acceptation ainsi que des tests de Performance • Responsable de la gestion des enjeux et de la gestion du risque • Assurer l'intégration entre les équipes fonctionnelles et les équipes technique et de gestion • Support aux équipes de gestion du changement et de formation.
3	3	☐	☐	3 M$	D : 04-2011 F : 11-2011	7	SAP Banking	50 a-p	Titre : **MAX / Banque Nationale** Nature des interventions réalisées : • Élaboration de la stratégie • Approche et de la structure afin d'intégrer plus de 89 projets en 4 grands déploiements sous un seul et même programme • Gestion de l'équipe • Intégrer les autres domaines du PMO établis prioritaires soit : • la planification et la gestion des ressources; • les tableaux de bord pour tous les niveaux de gestion allant du gestionnaire de chaque projet jusqu'à l'équipe exécutive, • Le contrôle budgétaire.
4	4	☐	☐	8 M$	D : 10-2010 F : 05-2011	7	SAP ECC : Finance, APO, PP, MM, QM, WM, SD, Ariba, American Express; GFW/GBF; GIF, Hyperion; GFSS; MIC; NASS Datamar,	55 a-p	Titre : **Global ERP Program / Pfizer** Nature des interventions réalisées : • Établissement du plan des tests incluant l'utilisation des environnements; • Méthodologie (contenu et application); • Gestion des tests intégrés, d'acceptation, suivi des anomalies, mesures de mitigation; • Suivi avec l'éditeur des anomalies; • Suivi intégré de la sécurité; • Mise en place des mesures de contrôle et de leur application;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Brigitte Bracken						Principal☐ Relève☒			
N°mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
							Catalyst, etc..		• Résolution des enjeux « globaux »; • Assistance à la gestion du déploiement local et la mise en œuvre.
5	9	☐	☐	55 M$	D : 08-2001 F : 06-2009	90	SAP ECC: FI-CO,BI, SD, SCM, LI, CIS CRM	700 a-p	Titre : **Concert & CADIE / Brasserie Molson-Coors** Nature des interventions réalisées : • Responsable des budgets et de la facturation • Planification de projet et allocation des ressources • Responsable des méthodes et standards – transfert des • connaissances au client • Responsable de la stratégie et du déroulement des tests • d'Intégration, d'Acceptation ainsi que des tests de Performance • Responsable de la gestion des enjeux et de la gestion du risque • Assurer l'intégration entre les équipes dites fonctionnelles et les équipes technique et de gestion • Suivi intégré de la sécurité; • Mise en place des mesures de contrôle et de leur application; • Support aux équipes de gestion du changement et de formation • Résolution des enjeux « globaux »; • Support aux équipes de gestion du changement et de formation. • Stratégie de déploiement et gestion globale du déploiement.
6	13	☒	☐	20 M$	D : 03-1997 F : 05-1999	26	SAP ECC: FI-CO. MM, PM, SD, HR.	650 a- p	Titre : **Harmonie / Hydro Québec** Nature des interventions réalisées : • Établissement de la planification détaillée du projet; • Participer à la réingénierie les processus d'affaire des approvisionnements;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Brigitte Bracken						Principal☐ Relève☒			
N°mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
									• Développer la méthodologie et former les membres de l'équipe; • Développer les stratégies, la préparation et l'exécution liées aux tests intégrés et aux tests finaux d'acceptation; • Participer à l'élaboration et la mise en place du bureau de support aux utilisateurs lors de la mise en production; • Participer à la résolution des enjeux et conflits • Méthodologie (contenu et application); • Vision globale et intégrée des Processus-Solution-Technologie; • Gestion des tests intégrés, d'acceptation, « dry run », suivi des anomalies, mesures de mitigation; • Suivi des anomalies; • Suivi intégré de la sécurité; • Mise en place des mesures de contrôle et de leur application; • Gestion des moratoires; • Gestion des demandes de changement; • Résolution des enjeux « globaux »; • Stratégie et gestion globale du déploiement.

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Brigitte Bracken			Principal☐ Relève☒		
N°mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N°de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Produits Forestiers Résolu	Luc Thériault	CIO	Non disponible	Non disponible
2	Bombardier Aéronautique	Stéphane Henri	Account executive	Non disponible	Non disponible
3	Banque Nationale	Daniel Doucet	Directeur PMO	Non disponible	Non disponible
4	Pfizer	Serge Roussel	CFO	Non disponible	Non disponible

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Brigitte Bracken			Principal☐ Relève☒		
N°mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N°de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
5	Brasserie Molson-Coors	Serge Fortier	CIO	Non disponible	Non disponible
6	Hydro Québec	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible

Conseiller proposé : Brigitte Bracken	Principal☐ Relève☒
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Directeur exécutif des ventes et de la livraison : Grande diffusion – Services d'affaires mondiaux / IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Grille SP.7 - Sommaire d'expérience des coachs en assistance à la gestion – chantier TI

COACH À LA DIRECTION DU PROGRAMME ☐ COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER AFFAIRES ET TI ☐ COACH AU GESTIONNAIRE DU CHANTIER TI ☒
Conseiller proposé : Mme Brigitte Bracken Principal ☐ Relève☒

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiées dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)

Conseiller proposé : Brigitte Bracken	**Principal☐ Relève☒**
Rubriques	***N°des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « coach » à la direction pendant une période minimale de dix ans dans au moins trois (3) mandats dont deux (2) majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI	**N°des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 1, 2, 3, 4, 5, 6 **Autre information pertinente** Mme Bracken a agi à titre de « coach » à la direction pendant une période de quinze (15) ans, soit cent-quatre-vingt-un (181) mois, dans six (6) mandats décrits précédemment, dont trois (3) majeurs (les mandats #2, #5 et #6) impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI. À noter que les six (6) mandats sont des implantations de la solution PGI proposée, à savoir, la solution SAP.
Il a participé à toutes les phases d'un même programme qui comportait plusieurs livraisons.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)** 3, 5 **Autre information pertinente** Mme Bracken a participé à toutes les phases d'un même programme qui comportait plusieurs livraisons et de différents modules, notamment sur les deux projets décrit ci-avant.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Brigitte Bracken	**Principal☐ Relève☒**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a agi comme « coach » dans un environnement de services publics soumis à des encadrements gouvernementaux, où l'on fonctionne généralement par consensus et où il existe une complexité au niveau des systèmes de décision et d'exécution	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de coach »)**
	6
	Autre information pertinente
	Mme Bracken a agi comme « coach » au niveau de la gestion de l'intégration et de la relation avec le client en ce qui a trait au mandat, sur le projet « Harmonie » d'Hydro-Québec, dans un environnement de services publics soumis à des encadrements gouvernementaux, où l'on fonctionne généralement par consensus et où il existe une complexité au niveau des systèmes de décision et d'exécution.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Grille SP.7 - Sommaire d'expérience des « team leads » en intégration & assurance-qualité

Conseiller proposé : Mme Tamar Alexanian **Principal** ☒ **Relève** ☐ **Certifications obtenues :**
Certification SAP R/3 FI 4.6

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : Dix-sept (17) ans	☐ Intégration technologique	Années d'expérience :
☐ Communication	Années d'expérience :	☐ Gestion du changement	Années d'expérience :
☐ Formation	Années d'expérience :	☒ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : Dix (10) ans
		☐ Autre_____	Années d'expérience :

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en Intégration & Assurance-qualité :

Mme Alexanian est une conseillère SAP qui possède plus de dix-sept (17) ans d'expérience dans la conception de processus, la configuration, la mise en production, le support post implantation et la formation des modules financiers (FI/CO) et ventes et distribution (SD). Elle a participé à plus de quinze (15) projets de mise en œuvre en tant que conseillère, chef d'équipe, gestionnaire d'intégration ou gestionnaire de projet. Comptable en management accrédité (CMA), elle démontre de grandes aptitudes en communication, en leadership et en prise de décision. Les projets les plus pertinents sont présentés ci-dessous.

1. Développement et évolution des systèmes / Bombardier Aéronautique

Ce projet consiste à effectuer le développement et l'évolution des systèmes existants de l'entreprise dont ceux supportant la Gestion du cycle de vie des produits (PLM) - Ingénierie avec de nouvelles mises en œuvre pour supporter la recherche et le développement des avions et les services de portail internes et externes. Il a notamment donné lieu à la livraison d'une nouvelle plateforme (eServices) à travers un portail client personnalisé destiné à fournir des services aux clients de la C-Séries et ce, en vue d'améliorer l'expérience client, de réduire le temps de mise sur le marché, d'augmenter les recettes et de réduire les coûts afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

Dans le rôle de « Directrice de projet », Mme Alexanian a été responsable de l'équipe de projet, de la dotation et des ressources pour le projet, de gérer le contrat du client et les biens livrables d'IBM, de fournir des conseils sur les meilleures pratiques de SAP, d'animer des ateliers d'élaboration de plan directeur (Blueprint) du client, de participer aux réunions du comité directeur du client et d'être responsable des rapports d'avancement du projet et responsable de l'assurance qualité. Dans ce cadre, elle a notamment été responsable de gérer les activités réalisées par une équipe de dix ressources.

2. Aptalis / McKesson Canada

Mckesson Canada est la division canadienne de l'enterprise McKesson et est issue de l'acquisition de Médis du Groupe Provigo en 1991. En 2002, le nom de McKesson Canada est adopté. Principalement, la division canadienne de Mckesson est reconnue pour son service de distribution de produit pharmaceutique pancanadien. En effet, la compagnie dessert près de 6 300 pharmacies, 1 150 hôpitaux et 200 autres types d'institutions à travers le Canada. Il est estimé que près de douze millions de canadiens et canadiennes sont desservis par Mckesson Canada. Les activités de McKesson Canada s'étendent à l'ensemble du marché canadien. La plupart des grandes bannières pharmaceutiques sous-traitent avec elle ou ont leur propre service de livraison, mais possèdent tout de même des contrats en cas de pénurie de produits divers.

Dans le rôle de « Directrice de projet », experte du système financier SAP, et conseillère en gestion et chantier TI, Mme Alexanian était responsable de gérer le contrat du client et les livrables d'IBM; fournir des conseils sur les meilleures pratiques de SAP Finance; diriger des examens d'assurance de la qualité sur le projet Finance. Dans ce cadre, elle a notamment été responsable de gérer les activités réalisées par une équipe de 10 ressources.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

3. Fibre / Cascades

Ce projet fait l'objet d'un important changement dans ses processus d'affaires et de transformation avec la mise en œuvre de SAP à travers son organisation au Canada et aux É.-U. Cascades a plusieurs SAP et de transformation de l'entreprise initiatives en cours avec IBM. Un objectif est de migrer plus de 75 usines de leur ancien système vers SAP sur plusieurs années. Un autre objectif est sur l'intégration et la normalisation des multiples axes de travail au sein de Cascades (RH, Finance, Chaine d'approvisionnement) et ils mettent en œuvre une organisation de services partagés pour gérer les trois axes de travail. Après la construction d'une solution de modèle pour leur Moulin de papier, Cascades se déplace d'un mode de projet à une approche déploiement de la solution avec un modèle, pour toutes les usines.

Dans le rôle de « Team Lead » d'équipe FICO, Mme Alexanian a été responsable de la gestion d'une équipe de cinq ressources responsables de l'élaboration de l'architecture; de l'intégration fonctionnelle et de l'implantation du système financier SAP dans les différentes usines de Cascades.

4. Harmonisation des processus d'affaires / Pfizer

Pfizer ayant fait l'acquisition de Wyeth, Ce projet visait à procéder au déploiement de la solution globale du progiciel SAP pour les usines canadiennes impliquant les modules financiers, d'approvisionnement, de ventes et de planification. Ces implantations devaient s'intégrer avec l'ensemble des implantations du groupe afin de n'utiliser qu'une seule plateforme à l'échelle planétaire pour toutes les entités de l'entreprise.

Dans le rôle de « Team Lead » d'équipe FICO, Mme Alexanian a été responsable de la gestion d'une équipe de huit ressources spécialisées responsables de mettre en œuvre les modules FI (GL/AP/AR/AA) CO et PS. Elle a notamment été responsable de mettre en œuvre un modèle international avec localisation; d'assurer la qualité de l'ensemble des livrables et l'intégration dans la solution globale. Elle devait rédiger des rapports hebdomadaires sur le budget et l'avancement du projet.

5. Mise en œuvre SAP R/3 / Hydro-Québec

Hydro Québec a mis en place la plupart des modules du système SAP R/3. Le projet vise plus de 6 000 utilisateurs et élimine au-delà de 150 autres systèmes informatisés déjà en place. Ce mandat comprenait la fusion de différents environnements de BI SAP et l'amélioration de la solution financière du client. Les principaux systèmes SAP impliqués SAP back-office, portail CRM et BI. L'envergure du projet couvrait les modules financiers, la gestion des achats, la gestion des inventaires, la gestion de l'entretien des véhicules, les ventes et les Ressources Humaines.

Dans le rôle de « Team Lead » d'équipe FICO, Mme Alexanian a été responsable de la gestion d'une équipe de dix ressources responsables de la mise à niveau SAP de 4.6 à ECC6 dans les modules financiers. Elle était responsable de la coordination des ressources locales et internationales et la résolution des enjeux et avait à sa charge l'assurance qualité sur chacun des livrables FICO et touchant les processus financiers.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en Intégration & Assurance-qualité (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Tamar Alexanian						**Principal ☒ Relève ☐**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (nbre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration & Assurance-qualité (I&AQ) (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☐	☐	10 M$	D : 05-2015 F : 03-2016	10	FICO, MM, SD, PP, APO, QM, RH	Projet : 50 a-p I&AQ : 10 a-p	Titre : **Développement et évolution des systèmes / Bombardier Aéronautique** Nature des interventions réalisées : • Établissement du plan global; • Méthodologie (contenu et application); • Vision globale et intégrée des Processus-Solution-Technologie ; • Revue de qualité avec l'éditeur; • Gestion des tests intégrés, d'acceptation, « dry run », suivi des anomalies, mesures de mitigation; • Suivi avec l'éditeur des anomalies; • Suivi intégré de la sécurité; • Mise en place des mesures de contrôle et de leur application; • Gestion des moratoires; • Gestion des demandes de changement; • Résolution des enjeux « globaux »; • Stratégie de déploiement; • Gestion globale du déploiement.
2	2	☐	☐	8 M$	D : 07-2014 F : 03-2016	19	SAP FICO	Projet : 125 a-p I&AQ : 18 a-p	Titre : **Aptalis / McKesson Canada** Nature des interventions réalisées : • Établissement du plan global; • Méthodologie (contenu et application); • Vision globale et intégrée des Processus-Solution-Technologie ; • Revue de qualité avec le client • Mise en place des mesures de contrôle et de leur application; • Gestion des demandes de changement; • Stratégie de déploiement; • Gestion globale du déploiement.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Tamar Alexanian						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration & Assurance-qualité (I&AQ) (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
3	5	☐	☐	5 M$	D : 07-2011 F : 12-2011	7	SAP FI/CO	Projet : 25 a-p I&AQ : 5 a-p	Titre : **Fibre / Cascades** Nature des interventions réalisées : • Établissement du plan global; • Méthodologie (contenu et application); • Vision globale et intégrée des Processus-Solution-Technologie ; • Revue de qualité avec l'éditeur; • Gestion des tests intégrés, d'acceptation, « dry run », suivi des anomalies, mesures de mitigation; • Suivi avec l'éditeur des anomalies; • Suivi intégré de la sécurité; • Mise en place des mesures de contrôle et de leur application; • Gestion des moratoires; • Gestion des demandes de changement; • Résolution des enjeux « globaux »; • Stratégie de déploiement; • Gestion globale du déploiement.
4	6	☐	☐	10 M$	D : 04-2010 F : 05-2011	13	SAP FI/CO	Projet : 40 a-p I&AQ : 8 a-p	Titre : **Harmonisation des processus d'affaires / Pfizer** Nature des interventions réalisées : • Établissement du plan global; • Méthodologie (contenu et application); • Vision globale et intégrée des Processus-Solution-Technologie ; • Revue de qualité avec l'éditeur; • Gestion des tests intégrés, d'acceptation, « dry run », suivi des anomalies, mesures de mitigation; • Suivi avec l'éditeur des anomalies; • Suivi intégré de la sécurité; • Mise en place des mesures de contrôle et de leur application; • Gestion des moratoires; • Gestion des demandes de changement; • Résolution des enjeux « globaux »;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Tamar Alexanian						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration & Assurance-qualité (I&AQ) (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Stratégie de déploiement; • Gestion globale du déploiement.
5	7	☒	☐	12 M$	D : 08-2008 F : 07-2009	12	SAP FI/CO	Projet : 50 a-p I&AQ : 10 a-p	Titre : **Mise en Œuvre SAP R/3 / Hydro Québec** Nature des interventions réalisées : • Établissement du plan global; • Méthodologie (contenu et application); • Vision globale et intégrée des Processus-Solution-Technologie ; • Revue de qualité avec l'éditeur; • Gestion des tests intégrés, d'acceptation, « dry run », suivi des anomalies, mesures de mitigation; • Suivi avec l'éditeur des anomalies; • Suivi intégré de la sécurité; • Mise en place des mesures de contrôle et de leur application; • Gestion des moratoires; • Gestion des demandes de changement; • Résolution des enjeux « globaux »; • Stratégie de déploiement; • Gestion globale du déploiement.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Tamar Alexanian		**Principal ☒**	**Relève ☐**		
N° mandat	**Nom de l'entreprise /organisme**	**Nom de la personne contact**	**Titre**	**Adresse courriel**	**N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)**
1	Bombardier	John Ciaralli	Directeur TI	John.ciaralli @aero.bombardier.com	514 855-5001
2	McKesson Canada	Michel Loranger	Directeur Applicatif	Michel.loranger@mckesson.ca	514 745-2100
3	Cascades	Dominic Dore	VP TI	Non disponible	450 461-8600
4	Pfizer	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible
5	Hydro Québec	Sylvain Gagnon	Chargé d'équipe	Sylvain.gagnon@hydro.qc.ca	Non disponible

Conseiller proposé : Tamar Alexanian	**Principal ☒**	**Relève ☐**
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Associate Partner – Conseillère principale en gestion SAP Certifiée – Services d'affaires mondiaux de IBM Canada		

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.7 - Grille d'évaluation du « team lead » en Intégration & Assurance-qualité

Conseiller proposé : Tamar Alexanian **Principal ☒** **Relève ☐**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiées dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)

Conseiller proposé : Tamar Alexanian	**Principal ☒** **Relève ☐**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe d'Intégration & Assurance-qualité pendant une période minimale de cinq ans dans au moins trois (3) mandats dont deux (2) majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** Mme Alexanian conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe d'Intégration & Assurance-qualité pendant une période de plus de cinq (5) ans, soit soixante-quatre (64) mois, dans cinq (5) mandats majeurs, décrit ci-avant, impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI, à savoir, la suite SAP, la suite PGI proposée.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme et a encadré et soutenu des équipes dans son utilisation.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** Dans les cinq (5) mandats décrits ci-dessus, Mme Alexanian a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme et a encadré et soutenu des équipes dans son utilisation. La méthodologie utilisée était la méthodologie Ascendant.
Il a géré des tests intégrés, finaux et d'acceptation et connaît bien les outils proposés.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 3, 4, 5 **Autre information pertinente** Mme Alexanian a géré des tests intégrés, finaux et d'acceptation et connaît bien les outils proposés. À ce titre, elle a agi comme gestionnaire d'intégration dans le cadre de trois (3) mandats d'envergure d'implantation du progiciel SAP. Les trois mandats sont décrits ci-avant. Dans ses fonctions de gestionnaire d'intégration, elle s'assure que les points d'intégration de SAP sont bien adressés et gèrent les tests intégrés, finaux et d'acceptation. Elle est aussi impliquée dans le suivi de la résolution des enjeux découverts lors des tests.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Tamar Alexanian	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a réalisé et mis en œuvre des plans de passage en production.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	3, 4, 5
	Autre information pertinente
	Mme Alexanian a réalisé et mis en œuvre des plans de passage en production au cours de trois projets majeurs, décrits ci-avant.

Conseiller proposé : Tamar Alexanian	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a élaboré et mis en œuvre avec succès, une (1) stratégie de déploiement dans un contexte similaire à la Société en prenant en considération son patrimoine applicatif, son capital informationnel (dont les données historiques ont une valeur d'affaires importante), son écosystème technologique et l'envergure de sa clientèle.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2
	Autre information pertinente
	Mme Alexanian a élaboré et mis en œuvre avec succès, deux (2) stratégies de déploiement dans un contexte similaire à la Société en prenant en considération son patrimoine applicatif, son capital informationnel (dont les données historiques ont une valeur d'affaires importante), son écosystème technologique et l'envergure de sa clientèle. Ces deux mandats sont les mandats #1 et 2 décrits ci-avant.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Grille SP.7 - Sommaire d'expérience des « team leads » en intégration & assurance-qualité

Conseiller proposé : Sue Michaud **Principal** ☐ **Relève** ☒ **Certifications obtenues :**
Certification CMA
Certification SAP FI/CA

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : Dix-huit (18) ans	☒ Intégration technologique	Années d'expérience : Quinze (15) ans
☐ Communication	Années d'expérience :	☐ Gestion du changement	Années d'expérience :
☐ Formation	Années d'expérience :	☒ Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : Quinze (15) ans
		☒ Autre : Conseillère financière	Années d'expérience : Dix-huit (18) ans

Capacité du conseiller à assumer le rôle de « team lead » en Intégration & Assurance-qualité :

Mme Michaud possède plus de dix-huit (18) années d'expérience dans la réalisation de grands projets technologiques et de transformation d'affaires. Au courant de sa carrière, elle a eu l'opportunité de participer à toutes les étapes du cycle de vie de projet ainsi qu'à toutes les dimensions de réalisation (planification stratégique, cas d'affaires, planification/scoping, sélection de solutions, sélection des fournisseurs de services, volets fonctionnels et d'affaires, architecture d'affaires et technologique, développement et intégration technologique, gestion de la qualité, gestion des tests, déploiement, transition opérationnelle, gestion applicative et gestion de bout-en-bout de projet. Elle possède une vaste expérience dans le secteur public, ayant travaillé sur des mandats de grande envergure pour plusieurs ministères du gouvernement fédéral. Elle a notamment participé à ces importants projets/programmes suivants ayant contribué à d'importantes transformations d'affaires par l'entremise de solutions technologiques :

1. **Projet Intégration (IBS) - Ville d'Ottawa :**

Ce projet d'analyse et de conception avait pour but l'intégration des postes administratifs des 11 municipalités, au sein de la nouvelle ville d'Ottawa en vue de former une administration régionale dans un modèle de services partagés. Plus précisément, cela comprenait l'élaboration de solutions de gestion, de l'entretien entièrement intégrées pour les services du transport, des services publics, des travaux publics, de l'immobilier et de la gestion des biens. À cela s'ajoute une solution entièrement intégrée d'immobilier et de gestion des immobilisations pour le service de gestion immobilière et des propriétés ainsi que des solutions de ressources humaines, de gestion du temps, du calcul du net, de formation, de planification d'événements de planification des coûts personnels pour le service des ressources humaines de la ville. Le programme général comprenait la mise en œuvre, le regroupement et le transfert de 16 versions importantes comprenant des conversions de données ETL complexes, puisque les diverses applications existantes devaient être remplacées pour chacun des secteurs d'activité. Ce programme de 40 millions de dollars a nécessité la mise en œuvre d'une solution de services administratifs ministériels partagés à l'aide de SAP en tant que plate-forme commune et technologie sous-jacente pour la nouvelle ville d'Ottawa.

À titre de Team Lead – Intégration de projet et immobilisations, Mme Michaud gérait l'ensemble des activités et livrables attribués à l'équipe fonctionnelle de gestion de projet et immobilisations. Les responsabilités de ce poste incluaient la conception, la configuration du PGI, le développement, les essais, la formation, la mise en production et le soutien aux usagers. L'équipe était aussi en charge d'assurer la qualité des livrables et de donner un support post implantation.

2. **Projet d'intégration financière (SI) – Département de la défense nationale :**

Ce programme de transformation organisationnel majeur pour la Défense nationale consistait à faire l'intégration de deux instances SAP d'envergure dans un environnement unique. Le système financier et le système de gestion des acquisitions et maintenance des équipements militaires furent fusionnés en 2010 pour former le système intégré de gestion des ressources de la défense (SIGRD). Ce projet a permis au Ministère de la défense nationale de simplifier l'infrastructure et l'architecture PGI et de réaliser ainsi des économies d'importance tout en offrant aux gestionnaires une vision d'intégration pour le futur.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

À titre d'architecte d'intégration, Mme Michaud était responsable de l'ensemble de l'intégration entre les deux systèmes, un poste d'une grande complexité fonctionnelle, organisationnelle et technique. Elle a assuré l'intégration de plus de 18 processus d'affaires financiers avec les processus d'affaires associés à la gestion et à la maintenance du matériel. Lors des étapes de validation de la qualité et lors des revues post implantation, elle était responsable de valider et d'assurer l'intégrité de l'ensemble de la solution et la conformité aux requis. Afin de garantir un haut standard d'intégration, Mme Michaud assurait la gestion et la cohésion des multiples intervenants. Elle a œuvré également en tant que conseillère auprès de l'organisation pour la gestion des impacts organisationnels associés à cette grande transformation d'affaires.

3. Projet Système intégré de gestions des ressources de la défense (SIGRD) :

Le projet SIGRD est un projet livré en multiples phases qui s'est étendu sur une période de plus de 10 ans. Ce projet avait pour but de faire l'intégration de plus de 80 processus d'affaires associés à l'acquisition, la gestion et la maintenance des équipements militaires. Les processus de la chaîne d'approvisionnement des forces canadiennes ainsi que l'intégration des immobilisations ont été intégrés dans la solution PGI par l'entremise de deux phases de projet subséquentes qui ont permis au Ministère de la défense nationale d'atteindre sa vision d'intégration.

À titre d'architecte d'intégration, Mme Michaud a agi au cours des années sur de multiples étapes du projet à la tête d'une équipe d'architecture en charge de gérer les phases de conception, l'exécution des tests et des essais jusqu'à la mise en production. Elle était en charge de gérer les équipes fonctionnelles impliquées dans la configuration de la suite PGI, dans le but de garantir la qualité des livrables et la qualité de l'intégration des livrables au sein de la solution. Elle a également agi en tant que conseillère sénior dans le domaine des finances et elle possède une excellente réputation auprès de l'équipe TI du Ministère de la défense nationale.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en Intégration & Assurance-qualité (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Sue Michaud						**Principal ☒ Relève ☐**			
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration & Assurance-qualité (I&AQ) (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	5	☒	☐	40 M$	D : 05-2002 F : 04-2003	12	SAP ECC (FI-CO, MM, INV, PM, PS, HR, Payroll, PA-OM, ESS, MSS, SD, Real Estate)	Projet : 145 a-p I&AQ : 25 a-p	Titre : **Project Intégration (IBS) – Ville d'Ottawa** Nature des interventions réalisées : • Gestion de ressources impliquées dans la conception et configuration du PGI; • Conception de la solution; • Intégration des modules PM, PS et RE avec l'ensemble de la solution • Revue et approbation de spécifications de configuration et de développement; • Revue de qualité avec l'éditeur; • Gestion de mise en production; • Soutien aux usagers • Assurance-qualité et revue post-implantation
2	3	☒	☐	10 M$	D : 11-2008 F : 04-2010	18	SAP R/3 –ECC - FI, CO, FM,,AA,PS,PP, PM, MM, HR, DFPS, RE	Projet : 70 a-p I&AQ : 15 a-p	Titre : **Project d'intégration financière (SI) – Département de la défense nationale** Nature des interventions réalisées : • Gestion de ressources impliquées dans la conception et configuration du PGI; • Conception de la solution; • Intégration des modules FI, CO, FM, AA, PS avec l'ensemble de la solution incluant PP, PM, MM, HR et DFPS • Revue et approbation de spécifications de configuration et de développement; • Gestion des tests et essais; • Gestion de mise en production; • Soutien aux usagers • Assurance-qualité et revue post-implantation

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Sue Michaud						Principal ☒ Relève ☐			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration & Assurance-qualité (I&AQ) (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
3	2	☒	☒	120 M$	D : 04-2010 F : 12-2013	44	SAP R/3 –ECC - FI, CO, FM,,AA,PS,PP, PM, MM, HR, DFPS, RE	Projet : 120 a-p I&AQ : 40 a-p	Titre : **Projet Système intégré de gestions des ressources de la défense (SIGRD)** : Nature des interventions réalisées : • Gestion de ressources impliquées dans la conception et configuration du PGI; • Conception de la solution; • Intégration des modules FI, CO, FM, AA, PS avec l'ensemble de la solution incluant PP, PM, MM, HR, DFPS et RE • Revue et approbation de spécifications de configuration et de développement; • Gestion des tests et essais; • Gestion de mise en production; • Soutien aux usagers • Assurance-qualité et revue post-implantation

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Sue Michaud			Principal ☒ Relève ☐		
N° mandat	Nom de l'entreprise /organisme	Nom de la personne contact	Titre	Adresse courriel	N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)
1	Ville d'Ottawa	Martine Gagné	Associée adjointe	Gagnem@ca.ibm.com	613-293-1462
2	Département de la défense nationale	Chiara Andrisani	Directrice de projet	Chiara.Andrisani@forces.gc.ca	613-947-8761
3	Département de la défense nationale	Chiara Andrisani	Directrice de projet	Chiara.Andrisani@forces.gc.ca	613-947-8761

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Sue Michaud	**Principal** ☐	**Relève** ☒
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Conseillère indépendante, Architecte de solution – Intégration – Sous-contractant de l'alliance		

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.7 - Grille d'évaluation du « team lead » en Intégration & Assurance-qualité

Conseiller proposé : Mme Sue Michaud **Principal ☐ Relève ☒**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiées dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)

Conseiller proposé : Sue Michaud	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe d'Intégration & Assurance-qualité pendant une période minimale de cinq ans dans au moins trois (3) mandats dont deux (2) majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 **Autre information pertinente** Mme Michaud a agi à titre de « team lead » d'une équipe d'Intégration & Assurance-qualité pendant une période de six (6) ans, soit soixante-quatorze (74) mois, dans trois (3) mandats majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI, en l'occurrence la suite SAP proposée. Noter que Mme Michaud a plus de dix-huit (18) ans d'expérience en intégration de la suite PGI SAP au sein du secteur public. Depuis plus de quinze (15) ans, elle agit en tant que Team Lead et architecte d'intégration dans des projets stratégiques de transformation. Certains de ces projets sont des projets de très grande envergure. Le projet SIGRD est un des plus grands projets SAP au Canada avec une durée de plus de dix (10) ans. Elle œuvre également en tant que conseillère en système de gestion financière et se démarque par son dynamisme et la qualité de ses interventions auprès des clients.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme et a encadré et soutenu des équipes dans son utilisation.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 **Autre information pertinente** Dans le cadre des trois (3) mandats présentés ci-avant, Mme Michaud a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme et a encadré et soutenu des équipes dans son utilisation. Les projets PGI SAP, auxquels Mme Michaud a participé, ont été livrés suivant la méthodologie d'implantation ASCENDANT d'IBM qui est alignée de très près à la méthodologie ASAP. Elle a participé et géré plusieurs ateliers d'adoption de méthodologie au cours des divers mandats ou elle a œuvré.
Il a géré des tests intégrés, finaux et d'acceptation et connaît bien les outils proposés.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3 **Autre information pertinente** Au cours des trois (3) mandats présentés ci-avant, Mme Michaud a géré des tests intégrés, finaux et d'acceptation et elle connaît bien les outils proposés. Dans les divers autres mandats auxquels Mme Michaud a participé, elle a été responsable pour la préparation et l'exécution des tests et essais incluant les tests unitaires, tests d'intégration fonctionnels et d'acceptation et elle est très familière avec les outils proposés.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Sue Michaud	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Il a réalisé et mis en œuvre des plans de passage en production.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 2, 3
	Autre information pertinente
	Au cours des trois mandats décrits ci-avant, Mme Michaud a réalisé et mis en œuvre des plans de passage en production. Mme Michaud a géré en tant que Team Lead et architecte d'intégration la planification et l'exécution de plusieurs mises en production pour des projets à haute complexité.

Conseiller proposé : Sue Michaud	**Principal ☒ Relève ☐**
Rubriques (bonification)	**N° *des mandats / Autre information pertinente***
Il a élaboré et mis en œuvre avec succès, une (1) stratégie de déploiement dans un contexte similaire à la Société en prenant en considération son patrimoine applicatif, son capital informationnel (dont les données historiques ont une valeur d'affaires importante), son écosystème technologique et l'envergure de sa clientèle.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	2, 3
	Autre information pertinente
	Au cours des projets #2 et #3, Mme Michaud a élaboré et mis en œuvre avec succès, une (1) stratégie de déploiement dans un contexte similaire à la Société en prenant en considération son patrimoine applicatif, son capital informationnel (dont les données historiques ont une valeur d'affaires importante), son écosystème technologique et l'envergure de sa clientèle. En tant qu'architecte d'intégration pour le projet d'intégration SI (mandat #2), Mme Michaud a eu la responsabilité de concevoir et d'exécuter la stratégie de déploiement de la solution proposée qui consistait à intégrer deux instances SAP dans un environnement unique. Ce projet était d'une grande complexité et elle a chapeauté l'ensemble de la stratégie d'intégration et de mise en production pour la réalisation de cette initiative. Cette réalisation a exigé qu'elle travaille avec les architectes de solution du système SIGRD afin d'établir une stratégie globale unique qui devait prendre en considération toutes les contraintes associées aux deux organisations et assurer l'arrimage de la mise en production avec la fin de l'exercice financier.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Grille SP.7 - Sommaire d'expérience des « team leads » en intégration & assurance-qualité

Conseiller proposé : M. Darryl Michael **Principal ☐** **Relève ☒**

Certifications obtenues :
Certification SAP FI/CO
Certification SAP ASAP
Certification SAP BI
Certification SAP Solution Manager
Certification IBM Consultant
Certification IBM Change Management

Domaines d'expertise (Plus d'un domaine peut être coché)

☒ Intégration fonctionnelle	Années d'expérience : Dix-huit (18) ans	☐Intégration technologique	Années d'expérience :
☐ Communication	Années d'expérience : Vingt (20) ans	☐Gestion du changement	Années d'expérience : Vingt (20) ans
☐ Formation	Années d'expérience : Trente (30) ans	☒Assistance à la gestion / Intégration – Assurance-qualité	Années d'expérience : Dix-huit (18) ans
		☐ Autre_____	Années d'expérience : Dix-huit (18) ans

Capacité du consultant à assumer un rôle de team lead en matière d'intégration et d'assurance qualité :

M. Michael est un chef d'équipe spécialiste « gestion du cycle de vie d'application » et « méthodes et outils pour la mise en place de progiciel » pour la pratique SAP d'IBM Canada. Il possède plus de trente (30) années d'expérience professionnelle, dont plus de dix huit (18) années en transformation opérationnelle axée des standards en communication, en formation d'utilisateurs finaux, en gestion du changement organisationnel, en gestion du rendement, en réalisation de bénéfices, en gestion du cycle de vie de l'application et dans la mise en œuvre de méthodes et d'outils d'assurance qualité. Il a acquis une expertise reconnue à titre de « team lead » en matière d'intégration et d'assurance qualité lors des projets suivants :

1. Grand livre des comptes clients / Agence des services frontaliers du Canada (Revenu du Canada)

Ce projet faisait partie du programme « Gestion des cotisations et des recettes de l'ASFC » dont la portée était d'actualiser, de moderniser les programmes et les systèmes de gestion des revenus de l'Agence, ainsi que d'automatiser plusieurs processus manuels hautement demandant sur le plan de la main-d'œuvre dans la collecte, l'évaluation, la gestion et la génération des rapports sur ces revenus. En particulier, le projet de Grand livre des comptes clients servira de base et d'exemple en vue de la modernisation et de l'actualisation globale de la fonction de gestion des revenus de l'ASFC. Ce projet dispose d'un périmètre et d'une portée traitant des interactions avec les clients, des principaux processus financiers, de l'introduction de services électroniques et adaptant les besoins de multiples et divers intervenants.

À titre de concepteur d'architecture de Solution Manager, M. Michael a élaboré l'architecture de la fonctionnalité SAP SolMan et sa mise en œuvre afin de permettre aux clients d'atteindre une valeur commerciale et une valeur de transformation en plus de la gestion technique et de l'agencement du cadre naturel. Ses responsabilités comprenaient également la réalisation d'une évaluation initiale des capacités et une priorisation; la planification de la solution; la participation à la configuration des composants et la documentation de l'installation ainsi que des étapes de soutien; l'apport d'une approche adaptative, incluant les communications pertinentes et une « carte de densité » de haut niveau. Dans ce rôle, il a été « team lead » d'une équipe de cinq (5) experts de la solution appelée "solution manager (Sol Man) » de SAP.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2. Planification financière / FPARS City of Toronto

Ce mandat visait à mettre en œuvre le premier outil SAP Public Budget Formulation (PBF) au Canada et à mettre à jour l'environnement SAP ECC actuel (RH, système de paye, finances et comptabilité). Ce projet avait pour but de permettre d'introduire la dimension des services en tant que composant principal dans les processus d'établissement du budget et de gestion des TI. Cette transformation constituait une composante essentielle puisque le projet est alors devenu la solution PBF la plus complexe au monde touchant plus de 45 000 employés, particulièrement 3 400 utilisateurs SAP dans 37 divisions, 14 conseils d'administration d'agences et commissions.

En tant que chef d'équipe de la transformation et chef d'équipe des méthodes et outils, pour l'ensemble du projet de plus de 75 membres, M. Michael a dirigé et partagé des expertises sur le domaine associé à l'utilisation de SAP Solution Manager 7.1, ARIS, HP QC, TAO et uPerform. Il a dirigé des ateliers consacrés à l'adoption de méthodes pour l'équipe de projet constituée du personnel du client ainsi que de consultants IBM. Il était également responsable du développement et de la mise en œuvre d'un cadre de transfert de connaissance complet à l'aide de l'approche SMART d'IBM. Il a également fourni des façons innovatrices d'utiliser SAP Solution Manager pour soutenir la gestion du changement reposant sur la technologie, particulièrement à l'aide de rapports d'utilisation et de cartes d'apprentissage afin de faciliter l'apprentissage en ligne, distribué et axé sur l'utilisateur. Il a également dirigé, l'élaboration du programme de formation, pour 3,400 utilisateurs de la solution et les activités de formation des formateurs. Il a co-animé des ateliers afin de permettre aux agents de changement du client d'aider le personnel avec les changements. Il a également fourni des rapports sur la gouvernance à la haute direction.

3. SIGRD / Défense Nationale

L'objectif de ce projet était de permettre la transformation des opérations de soutien pour l'Armée, la Marine et les Forces aériennes au Canada et à l'échelle mondiale. La solution du SIGRD était composée de la maintenance, de l'ingénierie, de l'approvisionnement, des opérations et des processus d'entreprise. Les modules SAP suivants ont été mis en œuvre : maintenance d'usine, finances, gestion du matériel, exécution logistique, gestion flexible de l'immobilier, comptabilité des actifs, solution mobile SAP, systèmes de projet, Forces de défense et sécurité publique, contrôle, gestion des effectifs, gestion de fonds, gestion de la qualité, planification de la production, industries distinctes et laminés et profilés ainsi que la santé et la sécurité environnementales.

En tant que chef d'équipe, M. Michael était responsable de la mise en place la méthodologie de mise en œuvre de la solution progiciel SAP, de la gestion de la transition commerciale et des changements organisationnels. Il avait la responsabilité de gérer la formation, les communications, la mesure du rendement et le soutien à l'utilisateur. Les objectifs pour cette période étaient de (a) concevoir et mettre en œuvre un modèle de soutien de la gestion des relations de l'utilisateur reflétant un concept d'équipe de haute performance efficace sur le plan des ressources, et (b) planifier et mettre en œuvre le système de déploiement à plus de 25 000 utilisateurs de l'Armée, de la Marine et des Forces aériennes à l'échelle du pays. Il a été team lead d'une équipe de 24 consultants (IBM et sous-traitants) chargés de la gestion de la transition et des changements organisationnels, de la formation et de la gestion du rendement. Les principales activités qu'il dirigeait comprenaient l'animation des ateliers de définition de processus pour les 93 processus d'affaires, l'élaboration d'une matrice globale des répercussions des changements, la formulation de stratégies d'atténuation pour les préoccupations complexes associées au changement et la planification détaillée des activités de déploiement aux bases opérationnelles et aux escadres, incluant l'engagement des intervenants grâce à des visites de sites itératives. Il a également été responsable de fournir des conseils sur les fonctionnalités principales de la solution Manager et le suivi de la qualité et de l'intégration de la solution. Il a dirigé des ateliers consacrés à l'adoption de méthodes pour l'équipe du projet composée de 250 personnes portant sur l'utilisation de la solution SAP Solution Manager pour détailler la hiérarchie du processus commercial qui sert de référentiel de connaissances pour toute la documentation du projet. Il a également configuré et mis en œuvre Change Control Management [ChaRM] et IT Service Management [ITSM] dans le cadre de la mise à jour de Solution Manager 7.1.

4. MASIS / Défense Nationale

Ce projet visait à améliorer l'acquisition et le soutien de biens en intégrant les meilleures pratiques commerciales offertes par SAP. Celle-ci avait pour but de fournir aux organisations de l'Armée, de la Marine, des Forces aériennes et du Groupe de gestion de l'information un système d'information intégré qui optimise la disponibilité des armes et des systèmes d'équipement de façon rentable. Les modules SAP impliqués étaient les suivants : maintenance d'usine, comptabilité financière, gestion du matériel, systèmes de projet, gestion des effectifs, liaison de documents, entrepôt des données d'entreprise, gestion de la qualité ainsi que santé et sécurité environnementales. Ce système s'interface également à d'autres systèmes ministériels de dossiers du DND incluant le système d'approvisionnement et le système financier.

À titre de chef d'équipe Michael a été responsable de mettre en place la méthodologie de mise en œuvre de la solution progicielle, la gestion de la transition, les communications, la formation, la mesure du rendement et le soutien aux utilisateurs et les mécanismes d'assurance de la qualité. Il a mis en œuvre un modèle de gestion des relations de l'utilisateur reflétant un concept d'équipe intégrée de haute performance afin de soutenir plus de 3 000 utilisateurs. Il a été Team lead en codirection, d' une équipe conjointe d'employés de DND et d'experts-conseils IBM, d'environ vingt-deux (22) personnes, chargée de la gestion de la transition commerciale, de la formation et de la gestion du rendement. Il était responsable de mettre en place un cadre de soutien en service durable qui tire profit de composants technologiques comme SAP Solution Manager, SAP BI, des outils compatibles avec le Web et des applications en ligne pour appuyer l'adoption par les utilisateurs et la gestion de l'apprentissage. De plus, il a élaboré et mis en

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

œuvre une stratégie pour le déploiement du Système d'information de soutien et d'acquisition du matériel à l'Armée, à la Marine et aux Forces aériennes dans des unités et des escadres largement dispersées, respectivement, ce qui a permis d'en profiter plus rapidement.

5. Amalgamation / Cité de Ottawa

Ce projet d'analyse et de conception avait pour but l'intégration des postes administratifs des onze municipalités, au sein de la nouvelle ville d'Ottawa en vue de former une administration régionale dans un modèle de services partagés. Plus précisément, cela comprenait l'élaboration de solutions de gestion, de l'entretien entièrement intégrées pour les services du transport, des services publics, des travaux publics, de l'immobilier et de la gestion des biens. À cela s'ajoute une solution entièrement intégrée d'immobilier et de gestion des immobilisations pour le service de gestion immobilière et des propriétés ainsi que des solutions de ressources humaines, de gestion du temps, du calcul du net, de formation, de planification d'événements de planification des coûts personnels pour le service des ressources humaines de la ville. Le programme général comprenait la mise en œuvre, le regroupement et le transfert de seize versions importantes comprenant des conversions de données ETL complexes, puisque les diverses applications existantes devaient être remplacées pour chacun des secteurs d'activité. Ce programme de 40 millions de dollars a nécessité la mise en œuvre d'une solution de services administratifs ministériels partagés à l'aide de SAP en tant que plate-forme commune et technologie sous-jacente pour la nouvelle ville d'Ottawa.

À titre de Team lead de la performance du support et de la qualité, M. Michael a dirigé, pour l'ensemble du projet, de plus de 60 membres, l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de soutien du rendement intégrée; de communication, de formation et de soutien après la mise en œuvre pour toutes les versions prévues. Il était en charge de couvrir le développement et l'utilisation d'outils de gestion du changement ainsi que de surveillance et de développement incluant une feuille de route des communications; une analyse des besoins des utilisateurs, une évaluation de l'état de préparation des utilisateurs, un cadre d'incidences des modifications axé sur les rôles et un cadre de transfert des connaissances; la formation sur la mise à jour, la révision de l'assurance qualité du matériel des utilisateurs ainsi que la planification et la coordination des séances de formation, le développement et la configuration de l'outil pour évaluer le progrès et les incidences des processus de transition organisationnelle particulièrement ceux associés à la solution de formation. Il avait de plus la charge de l'animation d'ateliers sur le développement de contenu utilisateur et de séances « leçons acquises » suivant le début de la formation de l'utilisateur et la promotion de la collaboration entre les équipes de projets respectives à l'aide de formation de l'équipe de projet sur les outils, les modèles et les accélérateurs utilisés pour appuyer la formation, la gestion du changement, la communication et le service de dépannage.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Expérience du conseiller à titre de « team lead » en Intégration & Assurance-qualité (ajouter des lignes au besoin)

Conseiller proposé : Darryl Michael						**Principal ☐**	**Relève ☒**		
N° mandat	**N° Ref au CV**	**Services publics (cochez)**	**Assurances (cochez)**	**Envergure du projet (M$)**	**Période de réalisation (début – fin)**	**Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)**	**Environnement progiciel**	**Envergure de l'équipe Projet / Intégration & Assurance-qualité (I&AQ) (années-personnes)**	**Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)**
1	1	☐	☐	8 M$	D : 02-2015 F : 01-2016	12	SAP ECC 6 – FI/CO/Grand livre des recettes SAP Solution Manager 7.1 SP11	Projet : 43 a-p I&AQ : 4 a-p	Titre : **Grand livre des comptes clients /Agence des services frontaliers du Canada (Revenu du Canada)** Nature des interventions réalisées : • Établissement du plan global; • Méthodologie (contenu et application); • Vision globale et intégrée des Processus-Solution-Technologie ; • Revue de qualité avec l'éditeur; • Gestion des tests intégrés, d'acceptation, « dry run », suivi des - anomalies, mesures de mitigation; • Suivi avec l'éditeur des anomalies; • Suivi intégré de la sécurité; • Mise en place des mesures de contrôle et de leur application; • Gestion des moratoires; • Gestion des demandes de changement; • Résolution des enjeux « globaux »; • Stratégie de déploiement; • Gestion globale du déploiement.
2	4	☐	☐	22 M$	D : 01-2011 F : 11-2013	24	SAP ECC 6 FI/CO/HCM/ESS/MSS SAP Public Budget Formulation SAP Solution Manager 7.1 SP3	Projet : 140 a-p I&AQ : 18 a-p	Titre : **Planification financière / FPARS City of Toronto** Nature des interventions réalisées : • Établissement du plan global; • Méthodologie (contenu et application); • Vision globale et intégrée des Processus-Solution-Technologie; • Revue de qualité avec le client • Mise en place des mesures de contrôle et de leur application; • Gestion des demandes de changement;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Darryl Michael						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration & Assurance-qualité (I&AQ) (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Stratégie de déploiement; • Gestion globale du déploiement.
3	9	☐	☐	200 M$	D : 09-2007 F : 11-2011	44	SAP ECC FI/CO/MM/PM/PP/ PS/HR/WM/BI/ SAP Deployed Solution	Projet : 637 a-p I&AQ : 106 a-p	Titre : **SIGRD / Défense Nationale** Nature des interventions réalisées : • Établissement du plan global; • Méthodologie (contenu et application); • Vision globale et intégrée des Processus-Solution-Technologie ; • Revue de qualité avec l'éditeur; • Gestion des tests intégrés, d'acceptation, « dry run », suivi des anomalies, mesures de mitigation; • Suivi avec l'éditeur des anomalies; • Suivi intégré de la sécurité; • Mise en place des mesures de contrôle et de leur application; • Gestion des moratoires; • Gestion des demandes de changement; • Résolution des enjeux « globaux »; • Stratégie de déploiement; • Gestion globale du déploiement.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Darryl Michael						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration & Assurance-qualité (I&AQ) (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
4	9	☐	☐	200 M$	D : 05-2005 F : 08-2007	27	SAP ECC FI/CO/MM PM/PP/HR/EH&S/BW Interfaces aux systèmes patrimoniaux de la Marine	Projet : 225 a-p I&AQ : 34 a-p	Titre : **MASIS / Défense Nationale** Nature des interventions réalisées : • Établissement du plan global; • Méthodologie (contenu et application); • Vision globale et intégrée des Processus-Solution-Technologie; • Revue de qualité avec l'éditeur; • Gestion des tests intégrés, d'acceptation, « dry run », suivi des anomalies, mesures de mitigation; • Suivi avec l'éditeur des anomalies; • Suivi intégré de la sécurité; • Mise en place des mesures de contrôle et de leur application; • Gestion des moratoires; • Gestion des demandes de changement; • Résolution des enjeux « globaux »; • Stratégie de déploiement; • Gestion globale du déploiement.
5	10	☒	☐	50 M$	D : 08-2001 F : 06-2002	11	SAP ECC 4.7 FI/CO/MM PM/HR/ESS/MSS	Projet : 62 a-p I&AQ : 4 a-p	Titre : **Amalgamation / Cité de Ottawa** Nature des interventions réalisées : • Établissement du plan global; • Méthodologie (contenu et application); • Vision globale et intégrée des Processus-Solution-Technologie; • Revue de qualité avec l'éditeur; • Gestion des tests intégrés, d'acceptation, « dry run », suivi des anomalies, mesures de mitigation; • Suivi avec l'éditeur des anomalies; • Suivi intégré de la sécurité;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Darryl Michael						Principal ☐ Relève ☒			
N° mandat	N° Ref au CV	Services publics (cochez)	Assurances (cochez)	Envergure du projet (M$)	Période de réalisation (début – fin)	Contribu-tion du conseiller (n^bre de mois)	Environnement progiciel	Envergure de l'équipe Projet / Intégration & Assurance-qualité (I&AQ) (années-personnes)	Titre du projet/ Nature des interventions réalisées (dans le cadre du mandat)
									• Mise en place des mesures de contrôle et de leur application; • Gestion des moratoires; • Gestion des demandes de changement; • Résolution des enjeux « globaux »; • Stratégie de déploiement; • Gestion globale du déploiement.

Références associées à chacun des mandats identifiés

Conseiller proposé : Darryl Michael			Principal ☐ Relève ☒		
N° mandat	Nom de l'entreprise /organisme	Nom de la personne contact	Titre	Adresse courriel	N° de téléphone (T) ou cellulaire (C)
1	Agence de revenu du Canada	Carlos Santos	IBM, DG de projet	santos@ca.ibm.com	1 613 791 1980
2	Ville de Toronto	Al Dundas	Directeur Applicatif	Michel.loranger@mckesson.ca	514 745-2100
3	Ministère de la Défense Nationale	Martine Gagne	IBM, Associate Partner - Enterprise Applications	Non disponible	450 461-8600
4	Ministère de la Défense Nationale	Martine Gagne		gagnem@ca.ibm.com	613-249-2178
5	Ville d'Ottawa	Non disponible	Non disponible	gagnem@ca.ibm.com	613-249-2178

Conseiller proposé : Darryl Michael	Principal ☐ Relève ☒
Fonction / Rôle actuel du conseiller au sein de l'alliance : Gestionnaire/secteur public, cycle de vie des applications [ALM] / méthodes et outils pour la pratique SAP – Services d'affaires mondiaux / IBM Canada	

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SP.7 - Grille d'évaluation du « team lead » en Intégration & Assurance-qualité

Conseiller proposé : M. Darryl Michael **Principal ☐** **Relève ☒**

Instructions : Pour chacune des rubriques identifiées, l'alliance doit indiquer tous les N° des mandats à considérer tels qu'identifiées dans la grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)

Conseiller proposé : Darryl Michael	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Le conseiller a agi à titre de « team lead » d'une équipe d'Intégration & Assurance-qualité pendant une période minimale de cinq ans dans au moins trois (3) mandats dont deux (2) majeurs impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4, 5 **Autre information pertinente** M. Michael a agi à titre de « team lead » d'une équipe d'Intégration & Assurance-qualité pendant une période de prés de dix (10) ans, soit cent-dix-huit (118) mois, dans cinq (5) mandats majeurs, décrits ci-avant, impliquant la mise en œuvre d'un programme de transformation organisationnelle de processus d'affaires et technologiques basé sur une suite PGI, à savoir, la suite SAP qui est la suite PGI proposée.
Il a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance ou par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme et a encadré et soutenu des équipes dans son utilisation.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2, 3, 4 **Autre information pertinente** Dans les quatre (4) mandats décrits ci-dessus, M. Michael a utilisé la méthodologie préconisée par l'alliance et par l'éditeur pour la mise en œuvre du programme et a encadré et soutenu des équipes dans son utilisation. La méthodologie utilisée était la méthodologie Ascendant.
Il a géré des tests intégrés, finaux et d'acceptation et connaît bien les outils proposés.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)** 1, 2 **Autre information pertinente** M. Michael a dirigé les équipes responsables de l'utilisation des outils d'essais désignés, principalement HP QC/ HP ALM associés à SAP Solution Manager. Il était également responsable de l'utilisation d'autres outils de soutien à l'entreprise comme ANCILE uPerform et le logiciel AG ARIS.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

Conseiller proposé : Darryl Michael	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a réalisé et mis en œuvre des plans de passage en production.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	1, 3, 4
	Autre information pertinente
	M. Michael a réalisé et mis en œuvre des plans de passage en production au cours de trois projets majeurs, décrits ci-avant.

Conseiller proposé : Darryl Michael	**Principal ☐ Relève ☒**
Rubriques (bonification)	***N° des mandats / Autre information pertinente***
Il a élaboré et mis en œuvre avec succès, une (1) stratégie de déploiement dans un contexte similaire à la Société en prenant en considération son patrimoine applicatif, son capital informationnel (dont les données historiques ont une valeur d'affaires importante), son écosystème technologique et l'envergure de sa clientèle.	**N° des mandats (Grille « Expérience du conseiller à titre de team lead »)**
	3, 4
	Autre information pertinente
	M. Michael a élaboré et mis en œuvre avec succès, deux (2) stratégies de déploiement dans un contexte similaire à la Société en prenant en considération son patrimoine applicatif, son capital informationnel (dont les données historiques ont une valeur d'affaires importante), son écosystème technologique et l'envergure de sa clientèle. Ces deux mandats sont les mandats #3 et 4 décrits ci-avant.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.19.4 Bassin d'expertise (10 %)

En fonction de l'organigramme (structure d'équipe) déposé pour le volet **Intégration & Assurance-qualité**, l'alliance doit démontrer qu'elle dispose d'un nombre suffisant de conseillers pour combler l'ensemble des postes requis.

Afin de conforter la Société à cet égard et de fournir cette démonstration, l'alliance doit compléter la **Grille SP.7 - Bassin d'expertise en Intégration & Assurance-qualité.**

Elle doit également expliquer les mécanismes mis en place pour assurer cette couverture (maximum 1/2 page).

Grille SP.7 - Bassin d'expertise en Intégration & Assurance-qualité

N^{bre} de conseillers en Intégration & Assurance-qualité	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée *C- Intégration & Assurance-qualité*
Total				
Alliance				
Sous-contractants				
Aptes à travailler à Québec en français				
Alliance				
Sous-contractants				

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Réponse de l'alliance

Un bassin de ressources mondial, canadien et francophone, enrichi par un réseau de partenaires

Nous avons déjà précisé à la section 2.14.4 l'ampleur et la profondeur du bassin de ressources sur lequel s'appuie l'alliance LGS/IBM-SAP pour présenter son offre. Ce bassin trouve son origine tant à l'international qu'au niveau canadien et plus spécialement au Québec, ou encore dans le monde de la francophonie. Il s'élargit du réseau de partenaires avec lesquels l'alliance a choisi de faire affaires.

Plus spécifiquement, s'agissant du volet d'intégration et d'assurance-qualité, **l'alliance LGS/IBM-SAP a choisi de s'associer, l'expertise des ressources d'Ernst & Young (EY)**, pour venir compléter son bassin de ressources. Intégrateur de calibre mondial pour les solutions SAP, la firme est reconnue comme un chef de file mondial au niveau de la certification et des audits de grands projets. En plus des processus d'assurance qualité prévus par SAP, Ernst & Young apporte une discipline sous un angle différent pour effectuer périodiquement des audits externes et recommander des pistes d'optimisation à différentes phases clés du projet. Avec les équipes d'EY expertes en intégration et assurance-qualité, et disposant d'une riche expérience dans de grands programmes de transformation, en particulier au Québec, **le bassin de ressources sur lequel l'alliance peut compter est de 830 dans le monde, dont plus de 70 personnes aptes à œuvrer à Québec**, pour le déploiement de la solution. Les outils et accélérateurs qu'ils apportent viennent compléter très adéquatement la méthodologie d'implantation déployée par l'alliance.

SAP, en tant que partenaire de base de l'alliance, fournira de son côté deux (2) des ressources identifiées comme importantes pour garantir la bonne intégration de la solution et son assurance qualité, à savoir le TQM (Technical Quality Manager) et le EA (Engineering Architect).

Un mécanisme bien rodé

Pour le volet d'intégration et d'assurance-qualité, nous reprenons le mécanisme de recours au bassin de ressources de l'alliance décrit à la section 2.14.4, qui repose sur **un plan d'assignation** mis en place dès le départ, une **gestion par anticipation** pour grossir les rangs des spécialistes appelés sur les étapes successives, et **la croissance et formation** de ressources à potentiel, au travers du programme *« Consulting by Degrees »*.

Le nombre de ressources de l'alliance appelées à intervenir dans le cadre du programme de transformation sur ce volet est estimé à vingt (20) personnes. Contrairement aux volets liés à la gestion du changement, les communications et la formation, les ressources assignées à ce volet d'intégration et d'assurance-qualité seront moins soumises à changement, pour permettre une continuité dans la réalisation du programme, et garantir ainsi une bonne intégration. En tout état de causes, les changements éventuels apportés à cette équipe interviendront prioritairement lors du passage à une nouvelle livraison, pour garantir la continuité tout au long d'une livraison.

Le tableau suivant présente le nombre d'employés recensés dans le système de ressources humaines de l'Alliance et de ceux de nos partenaires selon le bassin d'expertise en intégration & Assurance-qualité :

Grille SP.7 - Bassin d'expertise en Intégration & Assurance-qualité

Nbre de conseillers en intégration fonctionnelle	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	286	405	730	1 421	20
Alliance	186	185	410	781	18
Sous-contractants	100	220	320	640	2
Aptes à travailler à Québec en français	60	70	105	235	20
Alliance	40	50	80	170	18
Sous-contractants	20	20	25	65	2

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.19.5 Information additionnelle de l'alliance

Aucune information additionnelle.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.20 GRILLE C.1 – THÉMATIQUES COMMERCIALES ET CONTRACTUELLES

Comme mentionné précédemment (Section 2.10.3.1), la Société vise la création d'un partenariat « *gagnant-gagnant* », solide et durable.

À cet égard, elle doit être en mesure de porter un jugement sur la qualité de l'alliance et sa viabilité à long terme ainsi que sur les ententes contractuelles à intervenir.

La Société demande donc à l'alliance de démontrer comment elle entend s'assurer de construire et entretenir une relation d'affaires durable et bénéfique pour les deux parties.

L'alliance doit faire valoir sa volonté et les assises mises en place pour y arriver en répondant aux thématiques qui suivent et en donnant toute autre information permettant de valoriser son partenariat avec la Société.

Tous les critères de cette grille ont un poids équivalent dans les étapes d'évaluation dans lesquelles ils sont utilisés.

2.20.1 La constitution de l'alliance (45 %)

Sur un maximum de dix (10) pages.

La Société veut comprendre la constitution de l'alliance et demande de lui fournir les informations suivantes :

A. La date de création de l'alliance;

B. La constitution juridique;

C. Les composantes (partenaires);

D. La nature de l'entente avec chacune des composantes :

   a. *La gouvernance;*

   b. *L'engagement des parties;*

   c. *Les processus de révision de l'entente et de règlement des conflits;*

E. Les mécanismes prévus pour assurer la pérennité de l'alliance.

F. L'importance des sous-contractants qu'elle prévoit utiliser et les moyens qu'elle entend mettre en place pour gérer et assurer la qualité des travaux de ceux-ci.

G. Les mécanismes qu'elle prévoit mettre en place pour assurer la réalisation du programme de transformation en conformité avec les mécanismes de gestion du travail (section 2.11) :

   a) *Découpage en livraisons et en lots;*

   b) *Réalisation d'un Plan Qualité Programme;*

   c) *Élaboration et signature d'Entente spécifique de lot;*

   d) *Fonctionnement par Autorisation de travail;*

   e) *Acceptation provisoire de lot;*

   f) *Utilisation de critères d'acceptation d'un lot;*

   g) *Acceptation définitive des lots;*

   h) *Formule de partage de risques;*

   i) *Utilisation de la contingence.*

La Société évaluera, à partir de ces réponses, les risques qu'elle encourt.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Réponse de l'alliance

Création, composition et constitution juridique de l'Alliance LGS/IBM - SAP

Les parties ont débuté leur alliance en octobre 2015 et l'ont constituée officiellement en mars 2016 par la signature d'une entente de partenariat spécifique au projet de la Société. L'alliance regroupe SAP et LGS, une filiale à part entière d'IBM (« **LGS/IBM** ») sans pour autant créer une nouvelle entité juridique. Ainsi, la Société transigera directement avec les firmes LGS/IBM et SAP dans leur intégralité, bénéficiant ainsi de leurs pleines capacités d'action et de leur pérennité.

Nous avons retenu cette approche de partenariat parce qu'elle a fait ses preuves à de multiples occasions, qu'elle se situe dans une zone de confort maîtrisée par ces deux grandes organisations et qu'elle donne à la Société un appui des deux partenaires impliqués pendant toute la durée du projet. Nous croyons que cette approche est préférable comparativement à la création d'une nouvelle entité puisque que la Société aura un contrat directement avec les deux partenaires fondateurs.

Pendant des décennies, IBM et SAP ont travaillé ensemble pour trouver de nouveaux moyens d'aider leurs clients à tirer parti de leurs actifs d'information afin de bâtir une entreprise pouvant devancer la concurrence. Cette alliance a permis aux entreprises de profiter de la puissance de l'information, qu'il s'agisse d'interagir avec leurs clients en tant que personnes individuelles ou d'établir des systèmes et des processus d'entreprise soutenant les transformations organisationnelles.

Quelle que soit la solution spécifique, SAP fournit les connaissances permettant de bâtir des processus d'affaires avancés, ainsi que les logiciels d'application de premier plan pour optimiser ces processus. IBM complète cet apport de SAP au moyen d'une connaissance approfondie de l'innovation d'affaires, de technologies de pointe, de stratégies de transformation et de la technologie d'infrastructure nécessaire au succès dans un environnement en évolution.

L'alliance se positionne naturellement dans un esprit de collaboration étroite entre les deux sociétés. Celles-ci ont livré, d'un point de vue global (société mère et ses sociétés affiliées) et ce, avec succès, plus de 5 000 projets d'implantation des solutions SAP au cours des quatre (4) dernières décennies. Nous soulignons sommairement quelques éléments significatifs de cette étroite collaboration qui représentent une base exceptionnelle sur laquelle s'appuie l'alliance :

- IBM a formé la première alliance officielle avec SAP dans les années '70. IBM et SAP ont un partenariat d'alliance mondiale depuis 1989 sans interruption depuis.
- Cette alliance s'est répandue dans tous les secteurs d'opération d'IBM, couvrant tout l'éventail des services jusqu'aux technologies matérielles et logicielles.
- IBM est un des plus grands clients de SAP au monde. Aucune autre compagnie ne jouit d'une aussi longue relation d'affaires continue avec SAP.
- IBM continue d'être le premier partenaire avec SAP pour chacune des alliances suivantes :
  - Partenaire mondial certifié SAP;
  - Partenaire mondial de services;
  - Partenaire mondial technologique;
  - Revendeur mondial à valeur ajoutée des solutions SAP;
  - Fournisseur certifié de solutions SAP en mode infonuagique;
  - Partenaire mondial de mise en place de processus SuccessFactor;
  - Partenaire mondial pour l'impartition ou la gestion déléguée (« Hosting ») de solutions SAP;
  - Partenaire mondial pour HANA en infonuagique d'entreprise;
  - IBM est récipiendaire de 31 reconnaissances annuelles d'importance et a remporté le « SAP Pinnacle Award » à toutes les années depuis l'introduction de cette reconnaissance;
  - Aucun autre partenaire mondial SAP ne compte autant de certifications qu'IBM.
- Nous présentons quelques grands jalons qui illustrent la profondeur et la pérennité de la relation d'affaires qui lie IBM et SAP :
  - 1993 : Création du premier centre international de compétence IBM SAP;
  - 1999 : DB2 (le gestionnaire de base de données phare d'IBM) devient l'outil stratégique de SAP;
  - 1999 : Une entente mondiale établit les règles de base qui encadreront les projets de développement conjoints;
  - 2003 : Une entente mondiale est mise en place pour encadrer le traitement des données sensibles ou confidentielles dans les projets conjoints;
  - 2004 : Une entente mondiale est mise en place pour le traitement de la propriété intellectuelle développée ou modifiée lors de projets conjoints;
  - 2004 : Mise en place d'une entente encadrant le rôle d'IBM comme partenaire mondial de logiciels;
  - 2005 : Mise en place d'une entente encadrant le rôle d'IBM comme partenaire mondial de services;
  - 2007 : Mise en place d'une entente encadrant le rôle d'IBM comme partenaire mondial de services technologiques;
  - 2007 : IBM monte au 1er rang selon Forrester pour la maîtrise de la stratégie et de la vision SAP;
  - 2012 : IBM introduit une nouvelle version de DB2 et de produits matériels optimisés pour le soutien de SAP HANA;
  - 2013 : SAP annonce des extensions pour HANA sur des technologies IBM dont les processeurs P7+ et des améliorations au stockage;

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- 2014 : Début officiel du partenariat IBM / SAP en infonuagique, alors que SAP choisit IBM comme fournisseur privilégié de solutions SAP en mode infonuagique;
- 2015 : IBM étend sa famille de processeurs « Power Systems » sur laquelle SAP rend disponible la technologie HANA.

Collectivement, IBM et SAP ont aussi une longue histoire de développement conjoint qui a largement contribué à la qualité des solutions SAP, en particulier dans des environnements technologiques IBM. Cette collaboration prend diverses formes, notamment, la gestion conjointe de multiples centres de développement et d'intégration de solutions SAP, la collaboration au niveau de la recherche, des programmes d'assurance qualité et des méthodologies d'implantation et le fait qu'IBM est le fournisseur officiel SAP pour ses solutions en mode infonuagique.

Nature de l'entente avec chacune des composantes de l'alliance LGS/IBM - SAP

L'alliance IBM-SAP est vaste et compte de nombreux volets. Pour en assurer la santé et la pérennité, IBM et SAP ont pris une approche multi-niveaux pour gérer les efforts conjoints qu'ils déploient dans les multiples partenariats en cours : le Système de gouvernance exécutive (« Système »).

Ce Système établit une solide infrastructure qui s'articule autour d'individus choisis dans chacune des deux organisations qui agissent en mode matriciel pour assurer une gouvernance ancrée auprès d'exécutifs en autorité tant géographique que par secteurs d'industrie. Ces exécutifs portent la responsabilité de soutenir et d'accroître les différentes initiatives en cours et de maintenir l'alignement de ces initiatives avec les objectifs stratégiques de chaque organisation. Ce Système comprend de nombreux mécanismes précis de gouvernance dont nous nous limitons à mentionner les principaux qui seront mis à contribution dans le cadre de la nouvelle alliance créée pour le projet de la Société.

- Rencontres trimestrielles du comité exécutif de l'alliance mondiale IBM-SAP (Quarterly Global Executive Board Meetings) : À chaque trimestre, le Chef de la direction de SAP rencontre le responsable mondial Global Business Services (GBS) d'IBM ainsi que les exécutifs IBM responsables de la mise en marché et de la prestation de services autour de solutions SAP. L'objectif de chaque rencontre est d'optimiser les alliances stratégiques en cours et d'analyser de nouvelles opportunités possibles. Non seulement ces rencontres maintiennent la santé des initiatives en cours, mais elles renforcent aussi l'engagement des exécutifs de chaque organisation pour soutenir la pérennité de ces alliances.
- Alignement exécutif des solutions sur les secteurs de marché (Solution & Strategy Executive Alignment) : Les exécutifs de chaque organisation responsables de secteurs d'affaires au niveau mondial se rencontrent sur une base régulière pour développer de nouvelles solutions et confirmer les engagements mutuels pris pour des clients spécifiques. Les secteurs d'affaires couverts par ces rencontres régulières comprennent notamment l'infonuagique, l'informatique mobile, l'analytique et HANA.

L'alliance IBM-SAP et les nombreux partenariats autour desquels elle se concrétise depuis de nombreuses années est stable, durable et multidimensionnelle. Elle représente une base solide sur laquelle peut s'appuyer en toute confiance l'alliance LGS/IBM-SAP créée spécifiquement pour le projet de la Société. La Société peut ainsi compter sur une alliance ayant une relation harmonieuse tout au long du projet, étant donné l'engagement des partenaires qui monte naturellement jusqu'aux plus hauts niveaux de chaque organisation, tant au niveau de la planification, du suivi, de la gouvernance et de la résolution de conflits au besoin, pendant toute la durée du projet.

L'alliance mise sur les forces spécifiques de chacun des partenaires qui la constituent. D'une part, LGS/IBM, le plus grand intégrateur des solutions SAP au monde, compte plus de 27 000 consultants spécialisés dans ces solutions. IBM opère 30 centres d'innovation et de livraison SAP dans le monde, dont un centre canadien à Halifax et bientôt un autre au Québec. Les consultants d'IBM sont répartis partout dans le monde, permettant ainsi d'offrir à la Société une combinaison d'expertises à des coûts variés pour en arriver à des taux moyens optimisés en fonction de la combinaison d'expertises requises. IBM compte aussi sur son bureau LGS de Québec, comptant environ 300 consultants, dont près d'une centaine détient une connaissance concrète et pratique des opérations de la Société. Enfin, IBM est aussi le plus grand fournisseur d'infrastructures technologiques au monde, et qui sont aussi les mieux intégrées aux solutions SAP. D'autre part, le partenaire SAP apporte sa maîtrise profonde de la solution proposée en tant qu'éditeur, ainsi que l'assurance d'une évolution harmonieuse grâce au développement sur mesure de fonctionnalités particulières à la Société qui seront intégrées à l'ensemble de la solution pour en assurer la pérennité.

Même si les deux partenaires ont une longue histoire de travail conjoint menant à de grands succès d'implantation, il importait, avant d'amorcer la réalisation du programme de transformation de la Société, de prendre le temps de bien établir les lignes directrices qui encadreront les rôles respectifs de chacun dans le projet de la Société. L'alliance entre LGS/IBM et SAP représente l'aboutissement de plusieurs discussions détaillées et sérieuses qui se sont tenues spécifiquement à la lumière des principaux paramètres du projet de la Société. Ainsi, les discussions ont porté notamment sur l'envergure du projet, tant fonctionnelle que temporelle, le fait que la solution doit être développée en partenariat entre la Société et l'alliance, tout en réservant la maîtrise d'œuvre à la Société, le tout dans une relation de partage de risques.

La pérennité de l'alliance LGS/IBM - SAP

L'approche retenue par l'alliance a été adaptée de façon à encourager la mise en place et la pérennité d'un véritable partenariat d'affaires entre l'alliance et la Société. Elle crée les conditions gagnantes pour favoriser le programme de transformation dans un climat de synergie entre l'ensemble des participants. L'alliance a été conçue pour être solide, durable et évolutive.

La solidité de l'alliance tient du fait qu'elle s'appuie sur une définition claire et simple des rôles de chaque partenaire. L'ensemble des responsabilités liées à la livraison de la solution a été réparti entre les partenaires selon les forces de chacun :

- Par exemple, LGS/IBM est responsable de regrouper l'ensemble des consultants chevronnés dans

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

l'implantation du progiciel en misant tant sur son large bassin de ressources que sur celui de ses sous-traitants qui apportent une capacité additionnelle et des expertises spécifiques. De plus, LGS/IBM est responsable de la mise en place et de l'opération des infrastructures technologiques, en plus d'assurer l'évolution de l'ensemble de la solution. LGS/IBM apporte aussi la méthodologie d'implantation qu'elle a développée au fil des années, de concert avec SAP. Enfin, LGS/IBM est responsable de la gestion générale du projet, des efforts tant du côté de l'alliance que de la Société, du suivi du calendrier, des budgets, de la progression et de la qualité des biens livrables, et de la coordination de l'ensemble des ressources provenant des différents centres d'expertise qui seront mis à contribution à divers moments du projet.

- SAP, en tant qu'éditeur du progiciel, fournit les différents modules qui seront ajustés et configurés aux besoins de la Société. Elle est aussi responsable du soutien, de la maintenance et de l'évolution du progiciel au fil des années, avec l'arrimage aux besoins évolutifs de la Société. Les laboratoires de développement de SAP sont aussi mis à contribution pour développer des composantes particulières à la Société (Custom Development Program) qui seront intégrées au progiciel de base pour en assurer une évolution facile et harmonieuse. Enfin, SAP apporte son expertise spécifique au niveau de l'assurance qualité pour suivre, sous un regard différent, l'évolution du projet. Selon Gartner, l'assurance qualité représente un facteur critique de succès d'une telle implantation. Dès lors, nous avons prévu des exercices spécifiques à différents jalons du projet pour confirmer la santé de celui-ci. Nous avons également prévu des revues d'assurance qualité à différentes phases du projet, notamment lors de la conception fonctionnelle, de la conversion des données, de la préparation des stratégies de tests et au niveau de la sécurité, de l'intégration et des processus de contrôle des opérations, en plus des revues périodiques de progression du projet en général.

En résumé, la solidité de l'alliance s'appuie sur le principe de base suivant : chaque partenaire connaît clairement la portée de ses responsabilités qui sont alignées sur les domaines d'expertise où il excelle particulièrement. Non seulement mise-t-on sur le meilleur de chacun, mais on assure ainsi la pérennité de l'alliance en se concentrant sur les domaines les plus porteurs d'avenir pour chaque membre.

Chaque partie s'engage fermement sur l'ensemble de la portée dont elle assume la responsabilité. Même si la répartition des rôles est connue et acceptée de chacun, des mécanismes sont prévus pour effectuer les ajustements requis en cours de route, notamment pour tenir compte d'imprévus ou encore de revues de portée ou de répartition de certaines tâches entre les partenaires. Ainsi, la répartition des responsabilités pourrait être optimisée au besoin, en cas de changements imprévus. À cet effet, il importe de souligner que les termes de l'alliance prévoient une responsabilité conjointe de chaque partenaire envers la Société, pour l'ensemble des services et produits dont il est responsable.

Le modèle de gouvernance qui encadre les relations entre LGS/IBM et SAP dans le projet de la Société au cours des prochaines années s'intègre directement dans les mécanismes de gouvernance déjà en place tels que décrits précédemment. Il inclut les critères habituels qu'on retrouve dans les dossiers complexes et de grande envergure. Cette gouvernance résulte d'une combinaison d'individus, de structures organisationnelles, de principes directeurs, de plans stratégiques et tactiques, de processus opérationnels, de comités et de revues régulières que SAP et LGS/IBM gèreront ensemble selon les termes convenus. Notre expérience nous a appris qu'une gouvernance efficace doit couvrir les relations d'affaires, l'organisation, les plans et processus à travers les niveaux opérationnels, tactiques et stratégiques des organisations touchées. Le modèle de gouvernance de l'alliance répond à ces objectifs parce qu'il a fait ses preuves à maintes occasions et qu'il s'insère dans une mécanique de gouvernance en place, efficace et bien rodée.

Au départ, chaque membre de l'alliance désigne un directeur pour le représenter. Les directeurs désignés ont comme principale responsabilité de s'assurer que chaque membre remplit bien ses obligations au niveau de la réalisation du projet et que les résultats sont satisfaisants, tant pour la Société que pour l'alliance. Ces deux directeurs pilotent le Comité de gestion conjointe mis en place. L'objectif de ce Comité est d'effectuer un suivi régulier du progrès du projet, tout en constituant un forum où les parties peuvent débattre de difficultés, inquiétudes, changements ou simplement d'améliorations souhaitables à l'alliance. En plus du suivi régulier du projet, des revues formelles sont prévues au moins une fois par trimestre pour revoir de façon globale la qualité de l'exécution du projet ainsi que la satisfaction de la Société.

En cas de difficulté, chaque membre peut apporter un sujet à discuter au Comité qui en fait l'analyse, incluant les différends entre les parties. Des recommandations sont préparées et communiquées aux parties prenantes avec des délais prévus pour la mise en œuvre de correctifs ou changements. Des mécanismes sont prévus pour encourager la prise de décision rapide de façon à ne pas nuire au déroulement du projet.

Pour une résolution et une mise en œuvre efficaces, des mécanismes d'escalade sont prévus jusqu'au plus haut niveau des organisations respectives, avant d'avoir recours à une instance juridique externe. Il s'agit d'un facteur clé pour maintenir des relations saines au sein de l'alliance et éviter qu'une simple difficulté ne dégénère et ne vienne affecter le bon déroulement du projet. Par exemple, si les directeurs de l'alliance n'arrivent pas à s'entendre sur la résolution d'un différend, celui-ci doit être immédiatement documenté et escaladé au niveau supérieur de chaque organisation, déclenchant ainsi une mécanique de décision accélérée prise à la lumière non seulement de la situation ponctuelle, mais aussi dans le cadre de la relation beaucoup plus vaste qu'entretiennent IBM et SAP.

Tel que décrit précédemment, la pérennité de l'alliance s'appuie sur plusieurs facteurs. L'alliance a été concrétisée par l'entente de partenariat spécifique au projet de la Société, qui précise la portée du travail dont chaque membre est responsable. De plus, des mécanismes de revue périodique sont implantés et relèvent des exécutifs de chaque organisation. Le facteur principal demeure toutefois que cette alliance est fondée sur une répartition de responsabilités qui est alignée sur l'expertise de chaque membre. La volonté commune des membres de l'alliance combinée aux mécanismes de suivi et d'ajustement ne peut que rassurer la Société quant à la pérennité de l'alliance.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Les sous-contractants à l'alliance LGS/IBM - SAP

En plus des membres SAP et LGS/IBM, l'alliance fait aussi appel à des sous-traitants qui viennent augmenter le bassin de ressources disponibles ainsi qu'ajouter des expertises précises. Voici la liste des sous-traitants avec lesquels l'alliance a signé des ententes spécifiques :

- **Ernst & Young** : Intégrateur de calibre mondial pour les solutions SAP, ce sous-traitant apporte une expertise accrue en ressources spécialisées SAP. De plus, la firme est reconnue comme un chef de file mondial au niveau de la certification et des audits de grands projets. En plus des processus d'assurance qualité prévus par SAP, Ernst & Young apporte une discipline sous un angle différent pour effectuer périodiquement des audits externes et recommander des pistes d'optimisation à différentes phases clés du projet.
- **Solutions Beyond Technologies** : Firme québécoise de services professionnels spécialisée sur les solutions SAP. Elle vient enrichir l'équipe de l'alliance de spécialistes en développement et en personnalisation des produits SAP, en plus de disposer d'un important bassin local de développeurs ABAP.
- **Agile Solutions** : Firme d'envergure mondiale opérant dans plusieurs pays, spécialisée dans les solutions SAP. Elle apporte des spécialistes de haut calibre pour la mise en place de « moteurs de règles métier » (Business Rules Engine) qui seront mis à contribution pour la configuration, la mise en place et l'évolution de SAP BRF+ et SAP HANA Rules Framework. Leurs experts en interfaces participeront aussi à la mise en place des produits SAP FIORI et UI5.
- **IN-RGY** : Firme de services-conseils spécialisée en systèmes intégrés de gestion des ressources humaines, de planification de la main-d'œuvre et de calcul de la paie. IN-RGY apporte une expertise pointue, notamment au niveau du produit Success Factors de SAP. Basée à Montréal, la firme apporte des ressources de haut calibre ayant une expérience accumulée au fil de projets réalisés pour des clients canadiens et américains.
- **MSG Global** : MSG Global est le premier partenaire de SAP pour les assurances. Active depuis 25 ans dans le domaine, elle compte 2 500 employés spécialisés dans le monde de l'assurance. Elle fournit les experts pour les composantes SAP FS-CD Collection & Disbursements et FS-CM Claims Management.
- **Open Text** : Leader mondial dans l'édition de produits de gestion d'information, Open Text apporte des experts en gestion des contenus (Enterprise Content Management) et en gestion documentaire pour appuyer l'implantation des produits SAP. Notons que la technologie d'Open Text est incluse dans les produits vendus par SAP.

Mécanismes pour assurer la réalisation du programme de transformation

La livraison d'un programme de transformation de l'envergure prévue par la Société demande une organisation rigoureuse du travail et la définition de modalités de gestion permettant d'adresser les diverses situations, sans ambiguïtés, avec une approche gagnant-gagnant pour la Société et l'alliance.

a. Découpage en livraisons et en lots

Tel que décrit, de manière détaillée dans la stratégie de livraison, le programme de transformation est réalisé et déployé à travers des livraisons ayant pour objectif la mise en place d'un ensemble de services pour la clientèle de la Société.

À l'intérieur du programme, il est possible d'identifier différents types de livraison :

- Une livraison de type « démarrage » (planification et conception de la solution).
- Des livraisons de type « soutien aux opérations » (par exemple, des livraisons de l'infrastructure technologique et du progiciel version « vanille », des composants communs tel que les finances, le dossier client, les ressources humaines, etc.).
- Des livraisons de type « support aux processus d'affaires de mission » (par exemple, la livraison du processus des permis, processus des immatriculations, processus des indemnisations, etc.).
- Des livraisons de type « soutien post-implantation » (pour le support opérationnel et l'évolution après la mise en service des processus de mission).

Dépendamment de la nature de la livraison, celle-ci se compose d'une portion applicative soutenant les services d'affaires et d'autres portions concernant l'infrastructure technologique, l'exploitation des données informationnelles, la conversion des données ainsi que de l'accompagnement dans la gestion du changement et la formation aux utilisateurs.

Pour faciliter la gestion de la portée d'une livraison, les travaux sont regroupés en lots et chaque lot est représentatif d'une portion de la livraison ayant des résultats concrets, mesurables et susceptibles d'être approuvés par la Société à travers un processus formel de validation.

La Société souhaite qu'un lot de travail ait une durée de plus ou moins six (6) mois ou, alternativement, qu'il soit représentatif d'une étape de la méthodologie, si cette étape est inférieure à six (6) mois. La méthodologie IBM Ascend adoptée par l'alliance, structurée sur quatre (4) phases, permet de répondre pleinement à cette exigence.

La méthodologie IBM Ascend (basée à son tour sur la méthodologie Activate de l'éditeur SAP) prévoit l'assemblage d'une version préliminaire de la solution applicative avec des composants soutenant des processus standards (première phase : PRÉPARATION), ensuite la validation de cette solution et l'établissement des écarts afin de répondre complètement au processus d'affaires qui fait l'objet du développement (deuxième phase : CONCEPTION). La troisième phase consiste dans la configuration et la réalisation des éléments de personnalisation (troisième phase : RÉALISATION) et enfin la dernière phase, le déploiement et la mise en service de la solution (quatrième phase : DÉPLOIEMENT).

Cette méthode est détaillée dans le chapitre 2.13.2 de la présente soumission.

Les deux phases « Préparation » et « Conception » ont, généralement, une durée inférieure à six (6) mois

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

et les travaux qui y font partie peuvent facilement être associés à un lot de travail.

Les travaux de la phase « Réalisation » peuvent avoir une durée supérieure à six (6) mois et dans ces cas, plusieurs lots composeront cette phase à l'intérieur de la livraison. À la fin de chaque lot de la phase « Réalisation », des essais d'acceptation sont réalisés permettant l'acceptation du lot.

La dernière phase de « Déploiement » pourra, selon le contexte et l'envergure des livraisons, être traitée comme un lot en soi ou jumelée au lot suivant couvrant la période de garantie.

Les travaux afférents à un lot sont validés formellement par la Société et reçoivent une acceptation provisoire du lot à laquelle fera suite une acceptation définitive à la conclusion du programme.

La méthodologie IBM Ascend adopte une approche itérative Agile de type Scrum. Un lot est composé de plusieurs itérations (Sprint) et à la fin de chaque itération, les travaux livrés doivent être conformes à la définition de « Terminé » afin d'être acceptés pour l'itération.

Les critères d'approbation du lot incluent les définitions de « Terminé » des itérations et l'acceptation du lot tient compte des travaux déclarés « Terminés » à la fin de chaque itération.

b. Réalisation d'un Plan Qualité Programme

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

Les principaux éléments du Plan sont déjà présentés dans la présente soumission, tels que le découpage du programme en livraisons et en lots de travail, les estimations des efforts et des ressources requises par chaque domaine de service et le calendrier des livraisons.

La première version officielle du plan sera élaborée lors de la première livraison (Livraison 0) dont les objectifs principaux sont l'intégration de l'alliance au programme de transformation de la Société, la planification détaillée, la conception de la solution ainsi que la conception du centre d'expertise.

L'unité organisationnelle responsable de l'élaboration du Plan est le Bureau de Programme en collaboration étroite avec l'équipe d'Intégration et Assurance Qualité.

Le Plan reprend et confirme le découpage du programme en livraisons et en lots de travail, indique, pour chacune des livraisons, les objectifs poursuivis et les activités principales de réalisation pour tous les domaines de services (Intégration fonctionnelle, Intégration technologique, Gestion du changement, Communication, Formation, Assistance à la gestion, Intégration et Assurance qualité) ainsi que le calendrier de réalisation des livraisons.

Le Plan intègre également la description des mécanismes utilisés pour assurer la qualité des services fournis et notamment spécifie les modalités de gestion (processus, procédures, outils) pour gérer adéquatement le carnet de produits des éléments de personnalisation à réaliser par les équipes d'intégration fonctionnelle et les modalités de priorisation selon la valeur d'affaires, la consolidation et la répartition de ces éléments dans les carnets de produits par livraison.

Le Plan contient également la définition de « Terminé » de manière à fournir l'ensemble des critères d'acceptation des extrants de chaque itération sans ambiguïtés et pour toutes les équipes.

Les livrables de chaque phase de la méthodologie sont repris ainsi que les points de contrôle permettant de confirmer la conclusion d'une phase.

Le Plan détaille aussi les modalités de validation, les modalités d'essais ainsi que les critères de performances et d'acceptation pour chacune des livraisons.

Une autre section du Plan Qualité Programme est consacrée à la description des mécanismes de suivi des coûts, aux procédures et aux outils mis en place pour gérer le partage de l'enveloppe des risques, aux mécanismes d'accumulation de montants « *en banque* » ou dans l'enveloppe de la « *contingence contractuelle de livraison* » ainsi qu'aux modalités de mise en œuvre de cette approche.

Compte tenu de l'envergure du Programme, ce document pourra évoluer et s'enrichir selon l'avancement des travaux tout en respectant l'énoncé initial.

c. Élaboration et signature d'Entente spécifique de lot

L'Entente spécifique de lot constitue le document de référence pour les travaux contenus à l'intérieur d'un lot faisant partie d'une livraison.

À l'instar du Programme Qualité, l'Entente spécifique du lot reprend et précise la nature et les objectifs du lot, les biens livrables principaux, les activités, les rôles et les responsabilités, la répartition des efforts, le calendrier et les jalons, les coûts, les critères de qualité et de performance, les critères d'acceptation du lot et les modalités de rémunération.

L'Entente spécifique du lot apporte un complément aux modalités générales énoncées dans le Plan Qualité en les spécifiant de manière détaillée selon la nature du lot.

L'élaboration de l'Entente spécifique du lot est une responsabilité du Bureau de Programme en collaboration étroite avec l'équipe d'Intégration et Assurance qualité. Les efforts de préparation de ces ententes sont planifiés à l'intérieur du lot précédent.

Cette entente est revue et signée entre l'alliance et la Société et constitue un élément préalable à l'autorisation à débuter un lot.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

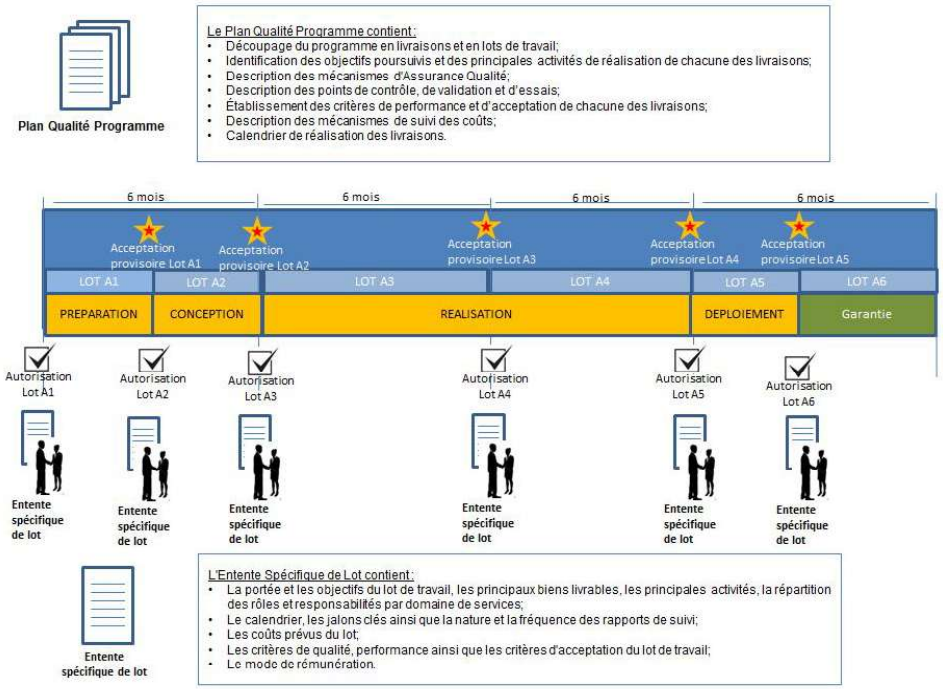


Figure 2.20.1.1 – Les éléments principaux des mécanismes de gestion du travail

d. Fonctionnement par Autorisation de travail

Aucun travail ne peut être exécuté par l'alliance sans qu'il y ait eu une autorisation de la part de la Société à engager des efforts pour un nouveau lot. Cette autorisation écrite est transmise au représentant de l'alliance à la suite de la signature d'une Entente spécifique du lot.

Le représentant principal de l'alliance rattaché au Bureau de Programme a la responsabilité de tenir à jour les enregistrements des Ententes spécifiques de lot ainsi que des autorisations de travail.

e. Acceptation provisoire de lot

L'alliance comprend qu'à la fin de chaque lot de travail une étape de validation a lieu afin de vérifier que les extrants du lot rencontrent les critères d'acceptation et de performance énoncés dans l'Entente spécifique du lot. La Société transmet son acceptation par écrit à l'alliance.

f. Utilisation de critères d'acceptation d'un lot

Si les extrants d'un lot ne répondent pas à la définition de « Terminé » ou s'ils ne répondent pas aux critères de performance et de qualité préétablis, une série d'actions correctives est convenue entre la Société et l'alliance afin de rendre le lot conforme dans les plus brefs délais.

Le Bureau de Programme maintient à jour les registres démontrant la qualité des lots et les jalons des cycles d'acceptation.

g. Acceptation définitive des lots

L'acceptation définitive des lots a lieu à la fin de la livraison du dernier lot de travail. Cette acceptation a lieu lorsque toutes les acceptations provisoires ont été notifiées. L'Entente spécifique du lot relative au dernier lot doit inclure également les exigences pour l'acceptation définitive.

Cette acceptation définitive est transmise par écrit à l'alliance par un représentant de la Société dans les trente jours suivant l'acceptation provisoire du dernier lot de travail, à défaut de quoi les travaux sont réputés avoir été acceptés de façon définitive.

h. Formule de partage de risques

La formule de partage de risques vise le développement d'une relation d'affaires gagnant-gagnant entre la Société et l'alliance afin de gérer le programme de manière conjointe en se partageant les économies et en limitant les dépassements dans une optique d'optimisation globale des travaux réalisés pour la mise en place du programme.

Le montant des ententes à partage de risque est composé du budget de chacun des lots et de la *Contingence contractuelle*. Ces éléments englobent les coûts attribuables tant à la Société qu'à l'alliance.

Cette *contingence contractuelle* est ensuite répartie par livraison tenant compte du niveau de risque estimé à chacune des livraisons. Cette répartition sera revue ou confirmée lors de la première livraison (Livraison 0).

La mécanique de gestion de la formule de partage de risques se base sur des règles pour partager les risques financiers associés à chacun des lots.

Une enveloppe de risques est définie représentant 10% du budget associé à la réalisation d'un lot.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

À la fin de la réalisation du lot, les coûts réels sont comparés au budget et dans le cas d'écart positif (coût réel inférieur au montant budgété), le montant de l'écart est partagé entre la Société et l'alliance. Dans le cas d'écart négatif, la Société et l'alliance ont recours à des mécanismes partagés de compensation de coûts supplémentaires (c.-à-d. à travers le montant *« en banque »* ou en ayant recours à la *contingence contractuelle*).

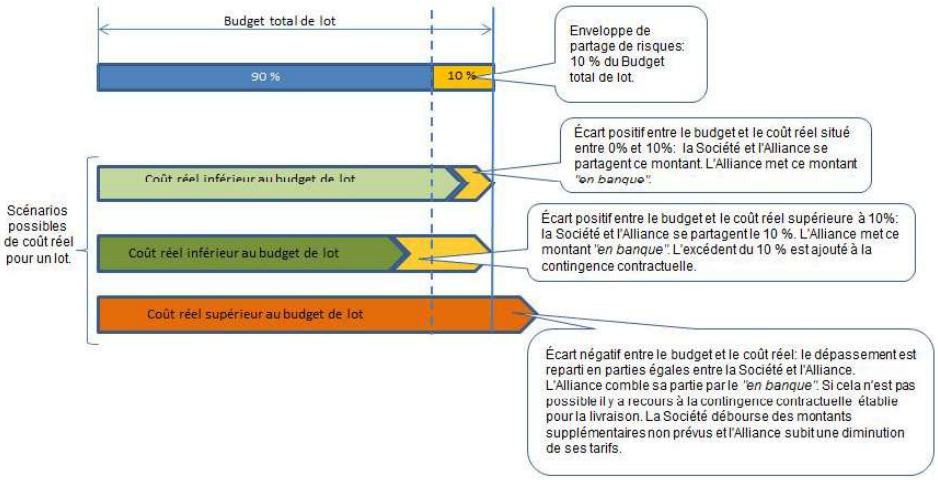


Figure 2.20.1.2 – Représentation de la formule de partage de risques

i. Utilisation de la contingence

Tel que mentionné précédemment, la contingence contractuelle d'une livraison établie, lors de la Livraison 0, est utilisée lorsqu'on est en présence d'un dépassement de coût pour un lot et que l'alliance ne possède pas une réserve suffisante « *en banque* » pour compenser partiellement ou totalement ce dépassement.

Si la contingence contractuelle d'une livraison doit être utilisée pour compenser la part de l'alliance, les taux des ressources de l'alliance pour chacun des domaines sont 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 jusqu'à concurrence de 100% de la valeur de la contingence contractuelle de la livraison.

La procédure de gestion, les modalités de suivi et la conservation des enregistrements concernant la contingence contractuelle constituent une partie importante du Plan Qualité Programme, qui décrit également les modalités des avis concernant la réduction des tarifs.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.20.2 La santé financière (15 %)

Sur un maximum de cinq (5) pages.

L'alliance doit faire la démonstration :

A. De la façon dont elle s'est préoccupée de la santé financière de chacun de ses partenaires dans la conclusion de l'entente de partenariat.
La Société évaluera la réponse en termes :

- d'engagement des partenaires,
- des garanties convenues.

B. De la façon dont elle prévoit s'assurer durant la durée de l'entente du maintien de la relation d'affaires et de la santé financière de l'alliance et de ses composantes.
La Société évaluera la réponse en termes de :

- processus mis en place,
- d'engagement des partenaires,
- de clause de « opting-out » et de ses conséquences.

C. De la qualité de la santé financière de chacun des partenaires impliqués. Ainsi pour les trois dernières années, présentation pour chacun des partenaires, au minimum des indicateurs d'évaluation de la santé financière suivants et comparaison avec l'industrie :
   - Rentabilité : bénéfice net / vente,
   - Liquidité : actif à court terme / passif à court terme,
   - Endettement : total du passif / total de l'actif.

   La Société évaluera les réponses sur les résultats des ratios et leur comparaison avec l'industrie.

L'évaluation portera sur la capacité de l'alliance à rencontrer l'ensemble des attentes contractuelles et commerciales énoncées et sur la qualité et la pertinence des mécanismes et des moyens déployés pour y arriver.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Réponse de l'alliance

A. Préoccupation de la santé financière de chacun des partenaires de l'alliance

L'alliance LGS/IBM et SAP a été conçue avec des objectifs de solidité et de pérennité, pour assurer la livraison harmonieuse du projet de la Société. Elle est alignée sur le modèle d'affaires habituel de ses membres et sur des pratiques et méthodologies de travail conjoint qui ont fait leur preuve et évolué au fil des milliers de projets d'implantation qu'ils ont réalisés ensemble au cours des dernières décennies. Étant donné que le projet de la Société contient des particularités uniques, l'alliance comprend des adaptations spécifiques au contexte visant un alignement aux besoins et défis que présente ce projet.

L'entente créant l'alliance prévoit un départage précis et complet de l'ensemble des éléments de la portée à couvrir. Ainsi, chaque composante du projet se retrouve avec un représentant identifié et responsable. La répartition des responsabilités a été alignée sur les forces respectives de chaque membre qui se retrouve ainsi en terrain connu. En concentrant les activités de chaque membre sur des secteurs et contenus qu'il maîtrise, et qui se situent au cœur de ses orientations stratégiques actuelles et futures, on assure ainsi leur engagement maximal.

La santé et, conséquemment, la pérennité de l'alliance dépendent aussi fortement de la performance financière du projet. En ce sens, chaque membre a veillé, lors de l'établissement du prix des composantes sous sa responsabilité, à développer des scénarios basés sur des évaluations réalistes des travaux à compléter qui incluent suffisamment de contingences financières pour être en mesure d'assumer ses obligations, le tout à l'intérieur de balises de risques acceptables. Comme chaque membre dispose d'un vaste bassin de ressources dans le monde, dotées de capacités et de tarifs variés, il en résulte une proposition conjointe dont le prix est réaliste et les marges suffisantes pour justifier un intérêt d'affaires soutenu, malgré les risques inhérents à ce type de projet. Chaque membre s'engage dans l'alliance avec un dossier d'affaires intéressant et prometteur, sur lequel il peut s'engager avec confiance, compte tenu de sa maîtrise de la portée. Les conditions ont été mises en place pour créer un modèle gagnant, tant pour la Société que pour l'alliance.

L'entente prévoit que chaque partenaire ait l'entière responsabilité de sa portion de la solution. Du début à la fin du projet, les mécanismes de gouvernance acceptés et mis en place par les membres assurent un suivi du déroulement selon le calendrier et les balises financières prévues, ainsi que la qualité des livrables selon les critères de la Société décrits dans l'appel d'offres. Au niveau des équipes à l'œuvre, la méthodologie suivie, les mécanismes d'assurance qualité et les audits externes viennent renforcer le respect de chaque membre face à ses obligations. L'implication régulière des exécutifs de chaque membre assure l'engagement total et la mise en œuvre des correctifs requis, au besoin. Les différends qui pourraient survenir en cours de route seront aussi traités rapidement en impliquant lorsque requis, les exécutifs responsables de chaque membre selon un processus préétabli par l'alliance.

L'alliance prévoit des engagements formels pris par chaque membre. Par exemple, on retrouve des prix fermes assumés par chaque membre pour leur portion de travail respective, lesquels incluent la prise en charge des risques et coûts associés à la livraison de la solution. De plus, chacun assume sa part de responsabilité contractuelle relative aux éléments sous son contrôle, selon les termes qui seront convenus avec la Société. Enfin, l'alliance a aussi prévu l'ensemble des autres modalités qu'on retrouve généralement dans de tels cas, notamment au niveau de la propriété intellectuelle et du maintien de la capacité de contracter.

B. Maintien de la relation d'affaires et de la santé financière de l'alliance et de ses composantes

L'engagement de l'alliance est ferme pour la durée du contrat. Aucune clause de sortie (« opting out ») n'est prévue, à l'exception bien entendu de cas de force majeure empêchant un membre à poursuivre ses activités dans l'alliance. De fait, la pérennité de l'alliance repose principalement sur deux éléments majeurs : la santé financière de la portée du projet couverte par chaque membre pour toute la durée du projet et la capacité de gérer rapidement et équitablement les incidents ou conflits qui pourraient survenir au cours de la période de dix années prévue.

L'alliance a configuré les grands paramètres du projet pour assurer que les paiements reçus soient dans la mesure du possible alignés sur les coûts encourus, limitant ainsi les montants à financer et limitant ainsi les risques associés selon l'esprit du partage de risque suggéré par la Société. De plus, les marges bénéficiaires de chacun se situent à l'intérieur des limites que peuvent soutenir leurs opérations commerciales habituelles respectives. Ainsi, chaque membre de l'alliance s'engage dans un projet dont les paramètres financiers sont gérables et intéressants.

Même si on tente de tout prévoir, il est inévitable pour un projet de cette envergure d'une durée de dix années d'avoir à faire face en cours de route à des éléments imprévus, tels des ajustements à la portée des travaux résultant des nouveaux besoins de la Société. L'impact des changements rencontrés en cours de route peut être de nature mineure à sérieuse. C'est pourquoi nous avons prévu des mécanismes de gestion d'incidents ou de conflits, tels que décrit à la section précédente, qui seront d'enclenchés jusqu'aux plus hauts niveaux hiérarchiques de chaque membre de l'alliance pour assurer que la résolution s'exécute rapidement et mobilise l'ensemble des personnes concernées.

C. Qualité de la santé financière de chacun des partenaires impliqués

LGS, **une filiale à part entière d'IBM**, est une entreprise de services-conseils en affaires, technologies, développement et gestion de projets. Elle s'appuie sur des professionnels passionnés par leur domaine : la consultation en technologies de l'information (TI).

Fondée en 1979 par des entrepreneurs visionnaires, LGS regroupe aujourd'hui des centaines de professionnels à Québec, Montréal et Rimouski. Très présente dans le paysage québécois, elle fait également partie de la famille IBM. Elle donne ainsi un accès privilégié à une vaste expertise de haut niveau et à l'intelligence de spécialistes accessibles et aguerris aux réalités de la Société.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Grâce à la créativité, l'expérience et l'écoute de ses experts, LGS est en mesure d'offrir une gamme diversifiée de services-conseils en technologies de l'information et en management, y compris des services de transformation d'entreprise, de développement et d'implantation d'applications ainsi que des conseils en technologie. Les expertises de LGS sont regroupées au sein de pratiques spécialisées conçues pour aider ses clients à mieux gérer les applications des technologies émergentes.

IBM est l'une des plus grandes entreprises informatique au monde, avec des revenus de 81,7 milliards en 2015. IBM se distingue dans une multitude de créneaux à l'intérieur du secteur des technologies de l'information. Citons quelques exemples qui illustrent le positionnement d'IBM :

- Numéro 1 mondial dans le financement d'actifs informatiques (36 milliards US d'actifs sous financement);
- Numéro 1 mondial dans les ventes de serveurs informatiques et d'unités de stockage;
- Plus de 17 milliards US de revenus dans le secteur de l'info de gestion (Business Analytics);
- Plus de 7 milliards US de revenus provenant du secteur de l'infonuagique, une progression de plus de 60% dans la dernière année;
- Plus de 6 000 experts IBM sont assignés à des projets de mobilité.

IBM a effectué au cours des dernières années une transformation importante visant à se repositionner par rapport aux secteurs émergents qui assureront une forte croissance dans les années à venir. Ainsi, elle s'est départie de certains secteurs traditionnels tels la production et la vente de postes de travail et de serveurs basés sur les puces Intel. En contrepartie, elle a fortement investi dans des secteurs stratégiques dont les résultats pour l'année 2015 ont été probants, démontrant ainsi la justesse du repositionnement. Ces secteurs stratégiques comprennent l'infonuagique, l'analytique, la mobilité et la sécurité. Ils ont représenté 35% du revenu total d'IBM en 2015, résultant de :

- Croissance des revenus d'infonuagique de 57%, dont la composante de services fournis en mode infonuagique qui ont crû de 61%;
- Croissance des revenus dans le secteur « Analytique » de 16%;
- Revenus dans le secteur de la mobilité ont plus que triplé;
- Croissance des revenus dans le secteur « Sécurité » de 12%.

Plus spécifiquement, voici les indicateurs financiers requis dans l'appel d'offres :

Indicateurs financiers	2013	2014	2015
Rentabilité : Bénéfice net / ventes	0,17	0,13	0,16
Liquidités : Actif à court terme / passif à court terme	1,28	1,25	1,24
Endettement : Total du pasif / total de l'actif	0,82	0,90	0,87

Référence : IBM rapport annuel 2015 (http://www.ibm.com/annualreport/2015/)

SAP, en tant que leader du marché des logiciels d'entreprise, SAP compte plus de 296 000 clients dans plus de 190 pays. Les solutions SAP répondent aussi bien aux besoins des petites et moyennes entreprises (80 % des clients sont des PME) qu'à ceux des entreprises internationales (87 % des sociétés de la liste Forbes Global 2000 utilisent SAP).

Aujourd'hui, des millions de personnes dans le monde ont recours aux solutions SAP. L'écosystème unique de SAP comprend plus de 3 200 start-ups HANA, 13 300 partenaires et plus de 2 millions de membres de la SCN (SAP Community Network) dans 200 pays. Plus de 75 600 membres d'équipes dans 130 pays, dont plus de 20 250 employés en recherche et développement et près de 15 080 membres du personnel de services professionnels contribuent à élever SAP au rang de leader mondial dans le domaine des applications d'entreprise et des logiciels analytiques pour entreprise.

C'est dire que SAP est une des plus grandes et plus solides entreprises en informatique au monde.

Plus spécifiquement, voici les indicateurs financiers requis dans l'appel d'offres :

Indicateurs financiers	2013	2014	2015
Rentabilité : Bénéfice net / ventes	0,20	0,19	0,15
Liquidités : Actif à court terme / passif à court terme	1,16	1,05	1,23
Endettement : Total du pasif / total de l'actif	0,41	0,49	0,56

Référence : SAP rapport annuel 2015 (http://www.marketwatch.com/investing/stock/sap/financials/balance-sheet)

D. L'alliance - comparaison avec l'industrie

IBM et SAP sont des partenaires d'affaires de longue date. Ils sont deux des leaders mondiaux dans le domaine des technologies de l'information et ont participé conjointement à plusieurs milliers de projets dans les dernières décennies. IBM a intégré les solutions SAP avec ses méthodologies reconnues à partir de son réseau mondial d'experts. IBM amène avec elle une nouvelle capacité à adresser la gestion complète du cycle de vie des applications SAP en pouvant à elle seule fournir les infrastructures technologiques, l'infonuagique, la gestion des processus d'affaires, le développement d'applications mobiles, le support et l'analytique. Dans le tableau suivant, nous vous présentons les différents résultats et ratios en comparaison à l'équivalent de l'industrie. Nous avons également ajouté certains chiffres de notre partenaire Ernst and Young qui jouera un rôle important en complémentant SAP dans le volet assurance qualité et gestion du changement.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Année financière 2014 (Dollar US)	IBM	SAP	E&Y	Total (IBM - SAP - E&Y)	MSFT	ACN	CGI	ORCL
Employés:	380 000	77 000	212 000	***669 000***	118 000	373 000	65 000	132 000
En million de dollars								
Capitalisation boursière (27 janvier 2016)	118 450	95 710	n/a	***214 160***	415 690	64 960	12 800	148 040
Chiffre d'affaires	92 800	21 250	28 700	***142 750***	90 760	31 170	9 395	38 275
Bénéfice net	13 360	3 970	n/a	***17 330***	12 270	3 040	769	9938
Indicateurs financiers								
Rentabilité : Bénéfice net / ventes	0,14	0,19	n/a		0,14	0,10	0,08	0,26
Liquidité : Actif à court terme / passif à court terme	1,3	1,1	n/a		2,5	1,5	0,9	1,0
Endettement : Total du passif / total de l'actif	0,9	0,5	n/a		0,5	0,6	0,6	0,6

E. L'alliance - information additionnelle

SAP a un modèle de gestion durable qui assure une stabilité financière continue. Au cours des dix dernières années, ses bénéfices ont augmenté jusqu'à atteindre un taux de croissance annuel moyen de 8,02 % et son bénéfice d'exploitation a augmenté à un rythme de 7,19 % (cumul annuel). Le graphique ci-dessous illustre les solides performances de SAP au cours des dix dernières années.

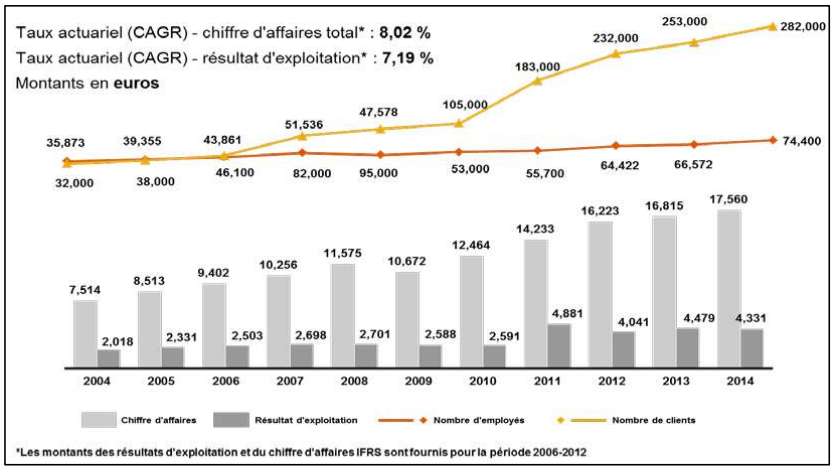


Figure 2.20.2.1. Performance de SAP au cours des 10 dernières années

F. SOMMAIRE FINANCIER – 3 ANS IBM International Business Machines Corporation

Étant donné que LGS est une filiale à part entière d'IBM, ses résultats financiers sont inclus dans ceux de la compagnie mère IBM et ne font pas l'objet d'une publication distincte. Nous vous présentons conséquemment les résultats financiers d'IBM.

Période se terminant le 31 décembre:	2013	2014	2015
États des résultats (en million de dollars US)			
Revenu	98 367	92 793	81 741
Bénéfice net	16 483	12 022	13 190
Bilan au 31 décembre:			
Actif CT	51 350	49 422	42 504
Total actif	126 233	117 532	110 495
Passif Ct	40 154	39 600	34 269
Total passif	103 431	105 664	96 071

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

G. SOMMAIRE FINANCIER pour l'entreprise SAP – 3 ANS

Période se terminant le 31 décembre:	2013	2014	2015
États des résultats (en million de dollars US)			
Total Revenu	23 170	21 249	23 090
Bénéfice	4 582	3 969	3 400
Bilan au 31 décembre:			
Actif CT	10129	10866	9 750
Total actif	37330	46596	41 330
Passif Ct	8746	10339	7 900
Total passif	15228	22995	23 300

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.20.3 La vision d'affaires (40 %)

Sur un maximum de dix (10) pages excluant les articles et études de firmes indépendantes, et documents d'appui (ex. : « roadmap »).

L'alliance doit être en mesure de démontrer sa pérennité en tant qu'entreprise mais elle doit également le démontrer quant à la ***Solution d'affaires*** qu'elle propose à la Société. Pour atteindre ses objectifs, la Société doit améliorer sa performance opérationnelle et utiliser les technologies comme levier stratégique afin d'être reconnue comme un assureur public performant et innovant.

A. L'alliance doit démontrer à la Société sa vision de l'évolution des produits et leur contribution aux objectifs de la Société.

   I. Elle doit également positionner chaque produit en fonction de son cycle de vie.

   II. Elle doit identifier les grands changements, d'intérêt pour la Société, prévus pour la prochaine version des produits.

   III. Elle doit fournir des informations concernant les migrations à prévoir sur une période de 10 ans :

   - Contenu des migrations – composantes touchées;
   - Calendrier cible;
   - Réserves monétaires à prévoir pour les travaux du fournisseur seulement (exceptionnellement, il s'agit d'un montant à fournir et non des efforts);
   - autres informations pertinentes.

B. Elle doit mettre en valeur ses travaux de R&D et sa capacité de soutenir les besoins spécifiques de la Société comme assureur public et comme émetteur de permis d'immatriculation et de privilèges de conduire.

C. Elle doit indiquer comment sont établies les priorités d'évolution des produits faisant partie de la solution proposée et de quelle façon la Société peut influencer les choix établis et participer à des groupes d'utilisateurs.

L'alliance peut bonifier ses réponses en corroborant ses allégations à l'aide d'articles et d'études de firmes indépendantes reconnues.

L'évaluation portera sur la capacité de l'alliance à faire les démonstrations demandées et les engagements pris face à la Société à cet égard.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Réponse de l'alliance

En tant qu'intégrateur, LGS/IBM avait le choix entre deux solutions progicielles pour répondre à l'appel d'offres de la SAAQ. Nous avons choisi SAP étant donnée notre longue relation d'affaires qui dure depuis déjà plusieurs décennies. Le leadership incontesté de SAP comme fournisseur de Progiciel de gestion intégrée (« PGI ») d'entreprise et l'engagement inégalé de nos firmes forment l'Alliance la plus expérimentée pour soutenir la SAAQ dans son virage technologique majeur.

1. A. Vision et évolution des solutions SAP

i. Cycle de vie des produits

Les solutions SAP font l'objet d'un programme de maintenance et de soutien bien établi, rigoureux, articulé et proactif.

Lorsqu'un produit SAP est officiellement et commercialement disponible (Generally Available (GA)), des mises à jour sont régulièrement produites et accessibles aux clients. Celles-ci prennent deux formes :

- **Les ajouts de fonctionnalités sont couverts par les** Enhancement Pack **(EhP) qui sont livrés en blocs numérotés et selon un calendrier prédéterminé.**
- **Les correctifs sont, quant à eux, couverts par des notes de correctifs (OSS notes).** Ces notes sont disponibles immédiatement **pour les clients.**

Ces mises à jour sont disponibles via le site officiel de SAP.

Le mécanisme de mise à jour via des EhP est très sophistiqué, permettant à un client comme la Société de ne choisir que les ajouts de fonctionnalités qui lui conviennent sans être obligé d'appliquer les autres mises à jour non nécessaires. Cette approche granulaire, unique à SAP, élimine le besoin de procéder à des mises à jour massives susceptibles de mettre en jeu la stabilité des systèmes. L'alliance minimise ainsi l'impact des mises à jour à venir, tout en bénéficiant de toutes les améliorations fonctionnelles utiles aux opérations de la Société. De plus, les coûts opérationnels s'en trouvent conséquemment réduits.

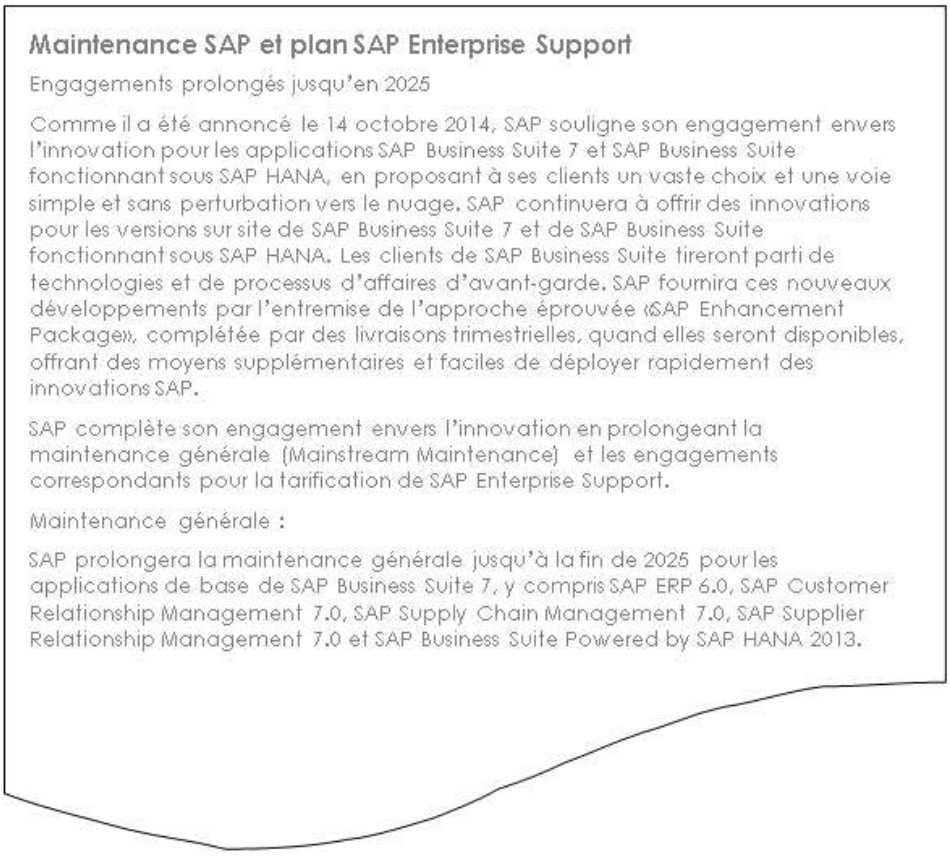
Les informations sur le cycle de vie des solutions SAP, soit les noms des modules, leurs numéros de version, leur intégration entre eux en une seule solution intégrée nativement, les dates de pérennité sont présentées à la grille T4ab (se référer au BOM). Vous pouvez aussi vous référer au site officiel de SAP et consulter le : Product Availability Matrix (PAM). Comme ce document est volumineux et constamment mis à jour, nous vous fournissons l'hyperlien qui vous fournit une information complète et courante. Veuillez noter que l'accès à cette information est protégé et requiert un code utilisateur valide ainsi qu'un mot de passe, ce dont dispose présentement la Société.

De plus, le support pour le PGI SAP a été prolongé jusqu'à la fin de 2025, tel que démontré par le communiqué de presse illustré ci-dessous, extrait du site web officiel de SAP. Durant cette période, les améliorations fonctionnelles et techniques continueront d'être livrées et supportées par SAP.

Veuillez consulter l'Annexe 4_2.20.3 SAP Maintenance et SAP Entreprise support pour plus d'informations.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Communiqué de presse annonçant le prolongement du support jusqu'à la fin de 2025



Maintenance SAP et plan SAP Enterprise Support

Engagements prolongés jusqu'en 2025

Comme il a été annoncé le 14 octobre 2014, SAP souligne son engagement envers l'innovation pour les applications SAP Business Suite 7 et SAP Business Suite fonctionnant sous SAP HANA, en proposant à ses clients un vaste choix et une voie simple et sans perturbation vers le nuage. SAP continuera à offrir des innovations pour les versions sur site de SAP Business Suite 7 et de SAP Business Suite fonctionnant sous SAP HANA. Les clients de SAP Business Suite tireront parti de technologies et de processus d'affaires d'avant-garde. SAP fournira ces nouveaux développements par l'entremise de l'approche éprouvée «SAP Enhancement Package», complétée par des livraisons trimestrielles, quand elles seront disponibles, offrant des moyens supplémentaires et faciles de déployer rapidement des innovations SAP.

SAP complète son engagement envers l'innovation en prolongeant la maintenance générale (Mainstream Maintenance) et les engagements correspondants pour la tarification de SAP Enterprise Support.

Maintenance générale :

SAP prolongera la maintenance générale jusqu'à la fin de 2025 pour les applications de base de SAP Business Suite 7, y compris SAP ERP 6.0, SAP Customer Relationship Management 7.0, SAP Supply Chain Management 7.0, SAP Supplier Relationship Management 7.0 et SAP Business Suite Powered by SAP HANA 2013.

ii. Changements importants dans les versions futures

La vision de SAP est de développer des solutions toujours avant-gardistes qui répondent aux besoins de ses clients et du marché, et ainsi proposer un portefeuille de solutions qui permettra à la Société de se démarquer en termes de performance et d'innovation, tant dans ses activités d'assureur public que dans celles relatives au contrôle routier et de la gestion des permis et immatriculations.

SAP a commencé l'autonomisation de ses utilisateurs finaux entre 1972 et 1985 en transformant leur expérience d'interaction avec les systèmes informatiques. À cette époque, les utilisateurs employaient principalement des cartes perforées pour saisir numériquement les informations ou une interface de commande pour gérer ces systèmes. Ces interfaces étaient, à cette époque, les paramètres des modules de fonction, interfaces de routine ou de données. Dans R/2, SAP a proposé des écrans adressés aux spécialistes dans l'objectif de la saisie des informations et dans le R/3, nous avons ajouté une Interface Utilisateur Graphique (GUI). Toutefois, ces utilisateurs devaient être des experts dans leur domaine respectif, tout en possédant des compétences élevées et être formés à l'utilisation du système.

La vision de l'autonomisation numérique de chaque utilisateur final, chaque être humain, est basée sur le même objectif que celui de la Société, soit de rejoindre la génération Y et « milléniale »; les utilisateurs finaux qui ont, à l'origine grandi dans l'ère du commerce numérique, avec de multiples appareils, peuvent appréhender le logiciel commercial et n'utiliser que le logiciel qui respecte les paradigmes auxquels ils sont habitués, comme ceux provenant de Google, Amazon ou des réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter. Avec S/4 HANA, nous appliquons cette vision en autonomisant chaque employé de nos clients à l'utilisation de notre logiciel de gestion intelligent, qui est intégré dans chaque processus de gestion, pour prendre les meilleures décisions.

Concrètement, cette vision de SAP rejoint les objectifs de la Société de ces différentes façons :

- Offrir des applications conviviales;
- Offrir un accès Mobile (par exemple, à la PAS);
- Offrir un accès en temps réel à toute l'information;
- Mettre le client de la Société au centre de la prestation de service;
- Permettre l'intégration sécuritaire à l'infonuagique.

Cette approche apporte un solide appui à l'évolution de la prestation électronique de services de la Société en permettant de rejoindre une multitude de clientèles, avec des données en temps réel, sur des plages étendues de service, en utilisant toute la panoplie de terminaux et d'interfaces mobiles ou sociales dont la popularité ne cesse de croître auprès des clientèles variées de la Société.

Avec le paradigme S/4 HANA, les solutions SAP permettent l'accès à toutes les données fournies par le système informatique (y compris Internet), à chaque utilisateur. Les produits SAP sont créés pour

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

maximiser l'élément le plus important de cette ère, soit les DONNÉES. Ces données en temps réel sont disponibles pour prendre des décisions, exécuter et optimiser les processus, et conduire des entreprises à la réussite. Ces solutions supporteront la Société dans l'atteinte de ses objectifs, l'amélioration de sa performance et de manière globale, dans son projet majeur de transformation.
Les tendances du marché démontrent que les clients recherchent une seule solution permettant de supporter leurs besoins d'affaires. Ainsi une solution telle que S/4HANA dotera la Société d'outils qui lui permettront de suivre un marché qui est en constante évolution. SAP est déjà engagé dans ce processus de transformation de ses solutions et entend continuer l'évolution de ses produits en ce sens.
Par conséquent, avec S/4HANA, SAP propose une solution ouverte développée autour d'un élément central : le cœur digital. Il s'agit d'un item crucial pour assurer une évolution continue et harmonieuse, étant donné que le fondement même de la solution S/4HANA est déjà conçu pour soutenir l'évolution de l'ensemble de la solution, telle l'intégration native aux solutions infonuagiques de SAP, le tout offrant une meilleure expérience utilisateur avec SAP Fiori. Cette architecture permet à SAP de concevoir des fonctionnalités de pointe dans toutes les solutions SAP, intégrées dans une expérience cohérente et transparente. Des solutions conviviales, mobiles, en temps réel pour la Société et ses clients, employés, mandataires et partenaires.
À l'Annexe 2.9_A_T.4 Roadmap de SAP S4 HANA, vous trouverez une description détaillée du « Roadmap » pour l'entièreté de la plateforme HANA et du PGI S/4 HANA, qui touchent la totalité des modules proposés pour la Société.

iii. Migrations futures

Basée sur notre longue expertise d'implantation et d'opération des solutions SAP, la meilleure stratégie de maintien des composants logiciels s'articule selon 2 axes. Le premier consiste à introduire les correctifs pour tous les composants logiciels en mode continu afin de suivre l'évolution de la plate-forme en place et de maintenir les composants à jour. Les versions mineures des composantes logicielles (correctifs et rustines) sont donc maintenues à niveau via les activités d'opération.
Le deuxième axe cible les mises à niveau majeures (Enhancement Pack) qui sont introduites selon une fenêtre visant un rafraîchissement entre 12 et 24 mois suivant la sortie d'une nouvelle version. Cette mise à niveau sur les nouvelles versions permet de garantir l'utilisation d'un inventaire logiciel aligné sur les versions courantes et l'accès aux services de soutien de l'éditeur logiciel. Cette stratégie permet de garantir non seulement la pérennisation de la solution mais également de profiter des évolutions induites par le développement inhérent aux solutions d'affaires basées sur un ensemble progiciel intégré.
En fonction des requis nécessaires pour supporter les composants de la solution d'affaires, les composants de type infrastructures (Système d'exploitation, Composants matériels) sont introduits de façon à suivre l'évolution de cette dernière. Cette approche permet de pérenniser les systèmes d'exploitation et les outils. La pérennisation est effectuée sous la gouverne de l'évolution de la solution d'affaires puisque les nouvelles versions se basent de facto sur les versions les plus récentes des systèmes d'exploitation et des outils.
La gestion de la couche matérielle est quant à elle influencée par la désuétude des composants physiques, la demande en capacité nécessaire et les mises à niveaux découlant des composants logiciels. La couche matérielle évolue à un rythme plus lent que les solutions logicielles. Globalement en fonction du type de composant matériel, le cycle d'évolution se fait sur une planification d'environ 5 années d'utilisation courante.
La planification budgétaire pour la migration de l'ensemble des composants s'articule principalement au niveau des efforts d'intégration et d'essais des nouvelles versions des composants, ainsi que du suivi de la demande en capacité. Les contrats de soutien logiciels permettent l'accès aux nouvelles versions sans frais supplémentaires dès leur publication par les éditeurs logiciels. L'ajout de composants matériels se fait via la gestion de la capacité nécessaire au soutien de la mission. La couche matérielle se gouverne de façon standard en fonction du calendrier de désuétude recommandé par les manufacturiers.
En mode continuité (année 6 et plus), en règle générale les organisations planifient entre une et deux mises à niveau par année pour introduire les nouvelles versions logicielles (Enhancement Pack) et/ou les correctifs. Les analyses de régression ainsi que les notes d'édition permettent d'évaluer les efforts requis pour l'introduction des nouvelles versions. Si aucune nouvelle fonctionnalité n'est introduite, la stratégie consiste essentiellement à planifier l'intégration des nouvelles versions et à exécuter les cycles d'essais permettant de confirmer le maintien du bon fonctionnement.
Vous trouverez, intégré à la planification globale du projet, l'ensemble des coûts et efforts nécessaires à la pérennisation de la solution pour les dix prochaines années.

2. B. Innovation, recherche et développement

SAP est une entreprise qui investit constamment dans la recherche et le développement, pour ainsi maintenir sa place de leader sur le marché.
La recherche et le développement résident au cœur de la stratégie d'innovation de SAP, qui est axée sur le client. Pour continuer à gagner du terrain sur le marché extrêmement concurrentiel des logiciels, SAP a investi en 2014 plus de 2 331 millions d'Euros dans le développement des outils et des technologies de demain. À la fin de 2014, l'organisation de recherche et de développement de SAP comptait 18 908 équivalents temps complet (ETC), ce qui représentait 25 % de ses employés.
Menés par l'organisation de produits et d'innovation, les efforts de SAP en matière de recherche et de développement canalisent son savoir-faire et sa diversité pour élaborer de nouvelles technologies et développer de nouvelles applications, créant de la valeur ajoutée pour le client. Afin de tirer parti de la puissance de la diversité et servir au mieux ses marchés régionaux et mondiaux, SAP a réparti ses projets de recherche et de développement dans l'ensemble de son infrastructure mondiale. SAP développe ses logiciels dans des pays stratégiques tels que le Brésil, la Chine, l'Allemagne, l'Inde ou encore les États-Unis et le Canada. Les 14 sites SAP Labs collaborent avec leurs partenaires, leurs clients et les universités, pour créer et cultiver des tendances et technologies informatiques innovantes à l'échelle mondiale. Cette collaboration contribue de façon significative à l'avancement technologique de son portefeuille de produits.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

SAP Labs Canada dispose de trois sites : Montréal, Toronto et Vancouver. Ceux-ci jouent un rôle actif dans la communauté technologique du Canada et collaborent étroitement avec l'écosystème du secteur des logiciels local, dont les agences du gouvernement, les universités et les centres de recherche ainsi que les partenaires SAP.

Établi en 1998, SAP Labs Montréal est situé au cœur du vieux Montréal, près de la Cité du Multimédia. SAP Labs Montréal emploie 550 personnes et est un site de gestion des produits et du développement clé pour SAP HANA, SAP Customer Relationship Management et SAP Solutions for Mobile Business. Le site comprend également une équipe de soutien SAP Business One, une équipe SAP Active Global Support ainsi qu'une équipe du département Custom Development et une équipe de conseil, de services et de vente régionale.

Établi en 2005, **SAP Labs Toronto** emploie 180 personnes. Le bureau SAP Labs Toronto est situé à proximité de la ville et à l'est du siège d'entreprise de SAP Canada. Les équipes du laboratoire de Toronto, qui fournissent un soutien pour le développement et la vente, sont responsables des solutions SAP Human Resources et Trading (commerce de détail et secteur de l'énergie) et offrent leur expertise et leurs solutions dans les domaines du point de vente, de la fidélité des clients et de la gestion des stocks.

Établi en 1984, **SAP Labs Vancouver** emploie plus de 1 200 personnes et a été le lieu de création de Crystal Reports et de la plateforme de Business Intelligence de SAP. Il s'agit de l'un des plus grands centres de développement des solutions SAP BusinessObjects (fonctionnalités de tableaux de bord, de visualisations, de production de rapports, de requêtes, d'analyses, de découverte, de recherche et de prévisions).

De plus, SAP évolue dans une industrie où elle doit améliorer son portefeuille de produits de façon continue si elle souhaite conserver et consolider sa position actuelle de leader sur le marché des logiciels d'entreprise. Ses clients, comme la Société, bénéficient directement de ces investissements.

En 2014, SAP a augmenté ses dépenses en R&D (IFRS) de 49 millions d'Euros, soit 2 %, pour atteindre les 2 331 millions d'Euros. Cette somme s'élevait à 2 282 millions d'Euros en 2013.

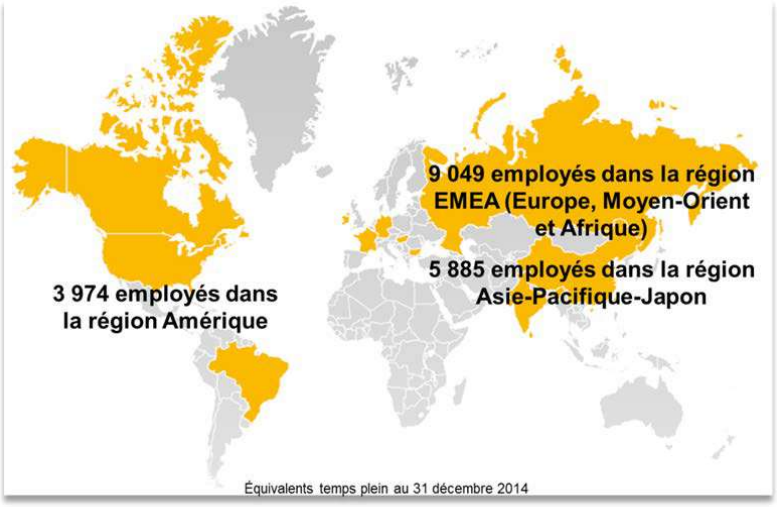
Le tableau ci-dessous indique les dépenses annuelles en R&D ajustées, ainsi que leur évolution en pourcentage par rapport à l'année précédente :

Dépenses annuelles en R&D

	2014	2013	2012	2011	2010
Dépenses R&D ajustées (en millions d'euros)	2 331	2 282	2 261	1 935	1 729
Croissance (année après année)	2 %	1 %	17 %	12 %	9 %

Organisation mondiale de recherche et développement de SAP

Les laboratoires SAP sont situés dans les pôles technologiques les plus importants du globe, ce qui fournit à SAP un avantage stratégique en lui permettant d'innover, de répondre aux besoins des marchés locaux, d'accroître les opérations et d'attirer une large variété de talents. SAP dispose au total de 100 sites de développement.



Ces investissements massifs en recherche et développement assurent à SAP de conserver son leadership dans l'ensemble des industries incluant les Services publics et le secteur des Assurances. Cependant la recherche et le développement ne constituent pas le seul axe par lequel SAP soutient les besoins présents et futurs de ses clients, dans le secteur de l'assurance. Des acquisitions ciblées et le développement de partenariats et de l'écosystème des intégrateurs sont également des moyens que déploie SAP pour soutenir ses clients. L'interopérabilité de la solution informationnelle de SAP avec les solutions SAS pour le domaine des Assurances en est un exemple.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

C'est notamment le cas pour le secteur de l'assurance où SAP a fait une acquisition stratégique en 2013 afin de compléter l'offre de solutions pour l'industrie. Le communiqué de presse qui a été émis à ce sujet est illustré ci-après. Il est possible aussi de consulter http://global.sap.com/corporate-en/news.epx?PressID=20573

Communiqué de presse annonçant l'acquisition du fabricant de solutions logicielles pour l'assurance Camilion

SAP étend son offre d'assurance en faisant l'acquisition de Camilion

7 mars 2013 – SAP – Industries

Les clients profiteront de la première suite de produits d'assurance entièrement intégrée gérant la stratégie, les finances et les opérations, fondée sur des technologies en mémoire et mobiles d'avant-garde.

WALLDORF, Allemagne – SAP AG (NYSE : SAP) a annoncé aujourd'hui son intention d'acquérir Camilion, fournisseur de premier plan de solutions de développement de produits d'assurance, de cycle de vie des produits et de tarification qui permettent aux compagnies d'assurance d'améliorer considérablement la qualité de leurs activités et d'accélérer la mise sur le marché de nouveaux produits.

Cette transaction élargira le portefeuille de solutions SAP dans le domaine de l'assurance, en offrant aux assureurs des outils logiciels puissants leur permettant de rationaliser la gestion et la création de nouveaux produits. Les courtiers d'assurance et les tarificateurs, c'est-à-dire les personnes ayant directement affaire aux clients, pourront utiliser des outils simples et modernes qui accéléreront les transactions. Ensemble, ces composantes pourraient aider les assureurs à faire croître leurs activités et à réduire leurs coûts.

L'engagement de SAP pour soutenir la Société, comme assureur public, est reconnu par de multiples analyses de firmes indépendantes telles que Gartner. La solution « FS-Claims » y apparaît de façon récurrente dans les 2e – 3e positions de tête avant même de prendre en considération l'aspect d'intégration native avec l'ensemble de la suite PGI. Voici ce que Gartner écrit sur SAP :

Gartner
Capacités essentielles aux modules de gestion des demandes de règlement pour l'assurance de dommages
Publié le 8 août 2014

SAP (SAP Claims Management)

Le module de demande de règlements de SAP, SAP Claims Management, fournit d'excellentes capacités de gestion des processus d'affaires, en offrant le soutien des flux de travaux complexes, des séquences d'actions, des tâches automatisées, ainsi que la possibilité de voir et de modifier les flux de travaux visuellement au moyen d'une interface utilisateur de flux de processus. Les outils de configuration sont très complets et 90 % de la configuration se fait par l'entremise d'un ensemble d'outils à interface graphique. Le système permet aux utilisateurs d'affaires d'accéder aux règles d'affaires et à la configuration Q&A. SAP Claims Management propose aussi aux utilisateurs finaux un vaste ensemble d'options de configuration et de personnalisation pour leur espace de travail de tous les jours.

Gartner
Guide du marché pour les mégafournisseurs d'assurance
Publié le 8 juillet 2014

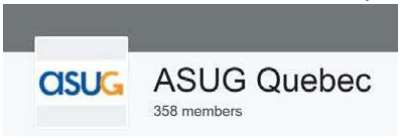
SAP a continué à mettre l'accent sur les investissements, à la fois dans les solutions horizontales et les solutions sectorielles, tout en apportant des améliorations importantes en 2013 et en 2014 pour augmenter encore davantage son portefeuille de produits au moyen d'acquisitions (par exemple, Hybris pour les interactions entre les divers canaux et Camilion pour le développement et l'évaluation de produits d'assurance de dommages) et de recherche et développement internes (par exemple, la solution de SAP contre la fraude, qui a été lancée en 2013, et le produit « Insurance Analyzer » qui est sorti en 2014). L'entreprise offre un vaste portefeuille de solutions d'assurance, y compris l'assurance-vie et l'assurance de dommages (voir « Magic Quadrant for Property and Casualty Insurance Claims Management Modules » et « Technology Overview for Insurance Billing and Collections Management Solutions »). SAP doit encore relever des défis dans certains marchés avec certaines solutions, mais continue à y travailler.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Nous vous invitons à prendre connaissance des trois (3) études à l'Annexe 4-2.20.3 Études de Gartner.

3. C. Groupes d'utilisateurs SAP

Les clients de SAP ont créé, en Amérique, une association d'utilisateurs de SAP (ASUG — America SAP User Group). Il existe un chapitre Québécois de ASUG qui regroupe une communauté d'utilisateurs et de professionnels SAP du Québec qui partagent leurs connaissances, leurs succès et s'entraident afin de résoudre des défis et atteindre leurs objectifs d'affaires avec les solutions SAP.



La base d'utilisateurs de SAP comprend des millions d'utilisateurs répartis dans plus de 296 000 entreprises clientes de SAP. Parallèlement à l'augmentation continue de la part de marché de SAP, la communauté formée par les divers groupes d'utilisateurs a évolué. Elle se compose désormais de nombreuses organisations indépendantes qui bénéficient du soutien SAP.

Les groupes d'utilisateurs SAP sont des organisations indépendantes à but non lucratif composées de clients SAP et de partenaires dédiés à la formation des membres, au renforcement de l'implication des clients et à l'influence sur la stratégie SAP. Aujourd'hui, les groupes mondiaux d'utilisateurs couvrent 32 sections sur 6 continents. Ces groupes aident environ 160 000 membres à atteindre leurs objectifs commerciaux.

Le fait que SAP fournisse des solutions spécifiques à chaque secteur contribue également à l'extrême diversité des utilisateurs de ses produits. L'implication de groupes d'utilisateurs d'un secteur en particulier, de comités industriels et d'autres groupes favorise l'existence d'un terrain commun propice à la discussion, à l'assistance et aux commentaires sur les solutions pour les 25 secteurs couverts par SAP et ceux qui en font partie. Le but de nombreux groupes d'utilisateurs SAP est de consolider les intérêts des utilisateurs SAP et de les défendre auprès de SAP.

Parmi les groupes d'utilisateurs SAP les plus importants, nous pouvons citer le Groupe d'utilisateurs SAP germanophones (DSAG) et le Groupe d'utilisateurs SAP d'Amérique (ASUG). L'année 2007 a vu la création du groupe de coordination SUGEN (SAP User Group Executive Network, Réseau international de groupes d'utilisateurs SAP) qui permet à tous les groupes d'utilisateurs de parler d'une même voix.

Les groupes d'utilisateurs collaborent étroitement avec SAP. Toutefois, ils se considèrent comme des associations indépendantes tant sur le plan organisationnel que financier. Ces groupes expriment l'opinion des utilisateurs et défendent les intérêts de leurs membres auprès de SAP. De même que SAP, ils souhaitent améliorer les produits et les rendre plus conviviaux. De son côté, SAP profite de l'expérience pratique des groupes d'utilisateurs et de leur savoir-faire spécifique à chaque pays. Les membres des groupes d'utilisateurs SAP, quant à eux, ont une influence sur le portefeuille de produits SAP et sur les développements futurs.

Par ailleurs, ils reçoivent rapidement des informations complètes spécifiques à tel ou tel produit qui leur permettent d'améliorer leur processus de gestion. L'échange d'expériences entre les membres renforce aussi l'influence de ces derniers sur les développements stratégiques et le portefeuille de la société SAP, puisque SAP a pour vocation de créer des solutions pour tous ses clients et ce, en fonction de leurs besoins.

Le réseau comporte deux avantages principaux :

- Échange de connaissances et d'expériences;
- Exercice de l'influence.

L'échange entre les groupes d'utilisateurs et SAP est encadré par divers programmes et initiatives :

- **Commentaires des clients SAP donnant lieu à des réponses**
  Il s'agit d'une série d'enquêtes réalisées par différents groupes d'utilisateurs du monde entier, permettant à SAP de connaître l'opinion actuelle et libre des clients en ce qui concerne leur expérience des services et des produits SAP. Dans chaque enquête, il est demandé aux personnes interrogées de faire part de leurs commentaires sur l'intégralité du cycle de vie, depuis la sélection jusqu'à l'utilisation des services et des solutions SAP.
- **Meilleures pratiques et évaluation comparative**
  Cette initiative qui repose sur des enquêtes, permet d'identifier les points forts des clients SAP et fournit des informations sur les possibilités d'amélioration. Les thèmes abordés vont de la gestion de la chaîne logistique au coût total de la possession d'une solution SAP, en passant par la gestion des ressources humaines. Elle permet aux participants d'en savoir plus sur les méthodes actuelles et émergentes pouvant les aider à améliorer les performances de leur entreprise.
- **Programme Influence**
  Le programme Influence donne aux membres des groupes d'utilisateurs SAP un accès direct à SAP leur permettant d'émettre, sur une base continue, des idées et des commentaires qui seront utiles pour la prochaine génération de services et de solutions SAP. Cette initiative donne un caractère formel à la contribution des clients SAP aux solutions SAP actuelles et futures, et tient compte des feuilles de route (court, moyen et long termes) relatives aux produits.
- **Voice of the Customer (Voix du client)**
  Ce programme permet à SAP de connaître l'état d'esprit actuel de ses clients et favorise la communication continue entre les clients et SAP, sur les produits et stratégies de soutien clés. Il existe plusieurs programmes, tels que le programme Voice of the Customer de l'ASUG donnant, aux membres de ce groupe d'utilisateurs, la possibilité d'exprimer leur opinion sur les produits SAP, sur la stratégie de la société et sur leurs relations avec leurs responsables de comptes.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

4. SUGEN, le réseau international des groupes d'utilisateurs SAP



Le réseau SUGEN (SAP User-Group Executive Network) a été créé en 2007 pour encourager l'échange d'informations et le partage des meilleures pratiques parmi les groupes d'utilisateurs SAP et pour coordonner la collaboration avec SAP sur les thèmes stratégiques. Il réunit 12 communautés de groupe d'utilisateurs, sur 6 continents.

Le réseau SUGEN constitue le lien direct entre les groupes d'utilisateurs et SAP. Il sert d'organisation internationale regroupant les différents groupes d'utilisateurs SAP et est chargé de la promotion de l'échange entre les différents groupes d'utilisateurs. Il offre à SAP un canal unique de communication simultanée sur des thèmes de pertinence mondiale, à tous les groupes d'utilisateurs.

5. Objectifs et avantages

Cette organisation coordonne les questions d'intérêt mondial, telles que le développement de produits, le soutien technique ou les services internationaux et communique à SAP les commentaires (consolidés) des clients.

Les principales tâches et activités du réseau SUGEN sont les suivantes :

- Promouvoir l'échange d'informations et d'expériences entre les différents groupes d'utilisateurs;
- Identifier les priorités stratégiques et développer des programmes de création de solutions informatiques permettant d'offrir le maximum de profit à la communauté SAP;
- Générer des prévisions concernant l'évolution du marché international, en tenant compte des demandes client à court et long termes, ainsi que des conditions économiques;
- Guider et stimuler SAP vers la mise en place d'un service de soutien orienté vers l'international, au profit des utilisateurs et de SAP;
- Fournir un canal unique de communication permettant à SAP de distribuer simultanément des informations concernant des questions de portée mondiale.

Finalement, SAP propose des conférences par domaine d'affaires tel le Forum pour les Services Financiers (Banque et Assurances). Ces forums offrent une opportunité unique et ciblée à la Société de rencontrer ses pairs et lui permettent d'échanger sur l'évolution des solutions SAP spécifiques au domaine des Assurances : Gestion des réclamations, outils analytiques, détection de la fraude et autres. La dernière conférence annuelle a eu lieu les 24 et 25 juin 2015 et portait notamment sur le Futur digital de l'Assurance.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

POUR DISCUSSION À L'ÉTAPE « F» - DIALOGUE COMPÉTITIF

La Société souhaite concrétiser sa relation d'affaires avec l'alliance dans des ententes contractuelles adaptées à son contexte.

2.20.4 Réponse de l'alliance quant à certaines attentes contractuelles et commerciales de la Société

La Société veut connaître quelles sont les positions de l'alliance quant à diverses attentes de nature commerciale et contractuelle qu'elle a formulées.

Les discussions sur ces sujets s'effectueront, au moment du « Dialogue compétitif », avec les finalistes identifiés à la suite de l'Étape « E ».

L'alliance doit compléter la « **Grille des clauses à discuter** » et la grille « **Gestion des licences** ».

Ces grilles comportent quatre (4) colonnes :

Colonne 1 « N° et identification »	Numéro et identification de l'article de l'appel d'offres
Colonne 2 « En accord »	L'alliance doit obligatoirement opter entre la colonne 2 ou la colonne 3 selon son intention. Cette colonne est présente pour faciliter la tâche à tous les intervenants qui analyseront l'offre de l'alliance.
Colonne 3 « À négocier »	L'alliance doit obligatoirement opter entre la colonne 2 ou la colonne 3 selon son intention. Cette colonne est présente pour faciliter la tâche à tous les intervenants qui analyseront l'offre de l'alliance.
Colonne 4 : « Proposition de l'Alliance »	Pour chaque clause où l'alliance indique qu'une négociation serait nécessaire, l'alliance doit inscrire toute proposition à considérer en regard de la clause.

Si l'alliance ne dispose pas de suffisamment d'espace pour inscrire l'information désirée, elle devra l'indiquer sur un document qu'elle joindra à sa soumission.

Note de l'alliance :

Pour les acquisitions relatives aux infrastructures technologiques, soient les produits IBM, machines et appareils, et les services IBM, ainsi que pour les produits et services d'un tiers disponibles auprès de LGS, nous recommandons que les acquisitions de ces produits et services soient régies par les modalités du Contrat de relation client LGS.

Tous les Contrats applicables aux infrastructures technologiques sont joints à l'Annexe 4_Contrat Infrastructures, des présentes.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.20.4.1 *Grille des clauses à discuter*

GRILLE DES CLAUSES À DISCUTER			
N° ET IDENTIFICATION	**SECTION À COMPLÉTER PAR L'ALLIANCE**		
	EN ACCORD	**À NÉGOCIER**	**PROPOSITION DE L'ALLIANCE**
2.10.8 **Autorisation du changement de ressources**	☐	☒	L'Alliance désire discuter de la possibilité d'assouplir les conditions applicables à un changement de ressources pour tenir compte de l'évolution des expertises requises en cours de mandat ainsi que du fait français.
4.6.2 ***Sous-contrat***	☐	☒	L'Alliance désire discuter des ressources pouvant être ajoutées à l'Alliance, notamment celles provenant des sociétés affiliées, ainsi que de la nécessité de faire approuver tout ajout de ressources par la Société au préalable.
5.9 ***Cession de contrat***	☐	☒	Les membres de l'Alliance souhaitent négocier cette clause avec la Société afin de pouvoir céder le contrat à leurs sociétés affiliées respectives, le cas échéant.
6.4 & 1.3 ***Responsabilité de l'alliance***	☐	☒	Les membres de l'Alliance requièrent que la responsabilité générale de chaque membre envers la Société soit conjointe uniquement et limitée à la valeur de leur portion individuelle de travail sous leur contrat respectif avec la Société. Comme point de départ à la négociation de cette clause, l'Alliance propose d'utiliser la clause standard de responsabilité du secteur public, qui se lit comme suit : *« Chaque membre de l'Alliance sera responsable de tout dommage causé par lui, ses employés, agents, représentants ou sous-traitants dans le cours ou à l'occasion de l'exécution du présent contrat, y compris le dommage résultant d'un manquement à un engagement pris en vertu du présent contrat.* *Chaque membre de l'Alliance s'engage à indemniser, protéger et prendre fait et cause pour la Société contre tout recours, réclamation, demande, poursuite ou autre procédure pris par toute personne en raison de dommages ainsi causés.* *Malgré les deux premiers alinéas, la responsabilité de chaque membre de l'Alliance aux termes du contrat est toutefois limitée à la valeur de leur portion individuelle de travail sous leur contrat respectif avec la Société. Dans le cas de frais périodiques, jusqu'à concurrence de douze [12] mois de frais. Cette limite financière de responsabilité ne s'applique pas au préjudice corporel ou moral ni au préjudice matériel causé par une faute intentionnelle ou une faute lourde. »*

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

GRILLE DES CLAUSES À DISCUTER			
N^{O} ET IDENTIFICATION	SECTION À COMPLÉTER PAR L'ALLIANCE		
	EN ACCORD	À NÉGOCIER	PROPOSITION DE L'ALLIANCE
			En ce qui a trait à l'indemnisation en cas de violation de la propriété intellectuelle d'un tiers, les membres de l'Alliance acceptent que si une tierce partie dépose une réclamation contre la Société alléguant qu'un produit ou un service de l'Alliance acquis aux termes du contrat viole un brevet ou droit d'auteur, la responsabilité des membres de l'Alliance sera conjointe et solidaire et les membres de l'Alliance défendront la Société contre une telle réclamation et paieront les montants accordés en dernier ressort par un tribunal contre la Société ou inclus dans un règlement approuvé par les membres de l'Alliance, pourvu que la Société : (i) avise l'Alliance par écrit sans délai de la réclamation; (ii) fournisse l'information que demande l'Alliance; et (iii) permette à l'Alliance de mener la défense et le règlement de la cause, y compris les efforts d'atténuation, et coopère raisonnablement avec l'Alliance à cet égard. L'Alliance n'assume aucune responsabilité concernant les réclamations qui sont fondées, en tout ou en partie, sur des produits ou services non de l'Alliance, des éléments non fournis par l'Alliance ou sur la violation d'une loi ou de droits d'un tiers en raison du contenu, d'articles, de conceptions ou de spécifications de la Société ou d'une utilisation par celle-ci d'une version ou d'une édition non à jour d'un produit de l'Alliance, dans la mesure où la réclamation liée à cette violation aurait été évitée en utilisant une version ou une édition à jour du produit en question.
6.5.1 ***Résiliation***	☐	☒	L'Alliance accepte les motifs de résiliation énoncés à l'article 6.5.1. Par ailleurs, l'Alliance souhaite négocier avec la Société les montants dus ainsi que le remboursement des avances monétaires. De plus, les membres de l'Alliance souhaitent apporter une précision à l'effet que la responsabilité pour les dommages directs doit être assujettie à l'article 6.4 (Responsabilité de l'Alliance).
6.10 ***Propriété matérielle et droits d'auteur***	☐	☒	La Société détiendra les droits d'auteur pour les œuvres que l'Alliance créera pour elle aux termes du contrat (« **Biens livrables** »). Les Biens livrables ne comprennent pas les œuvres qui sont livrées à la Société, mais qui n'ont pas été créées aux termes du contrat, ni les modifications ou les améliorations de telles œuvres qui ont été faites aux termes du contrat (« **Œuvres préexistantes** »). Certaines Œuvres préexistantes sont autorisées sous licence et font l'objet d'un contrat de licence distinct (« **Œuvres existantes sous licence** »). Un logiciel est un exemple d'Œuvre préexistante sous licence et est

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

GRILLE DES CLAUSES À DISCUTER			
N° ET IDENTIFICATION	SECTION À COMPLÉTER PAR L'ALLIANCE		
	EN ACCORD	À NÉGOCIER	PROPOSITION DE L'ALLIANCE
			assujetti aux modalités relatives au logiciel. L'Alliance accorde à la Société une licence irrévocable (sous réserve des obligations de paiement de la Société), non exclusive et mondiale lui permettant d'utiliser, d'exécuter, de reproduire, d'afficher, de réaliser et de préparer des œuvres dérivées à partir des Œuvres préexistantes qui ne sont pas des Œuvres existantes sous licence. L'Alliance conserve une licence irrévocable, non exclusive, mondiale et acquittée lui permettant d'utiliser, d'exécuter, de reproduire, d'afficher, de réaliser, de concéder en sous-licence, de distribuer et de préparer des œuvres dérivées des Biens livrables.
Article 14 du contrat ***Modalités de paiement***	☐	☒	***Volet A - Solution d'affaires (solution progicielle)*** SAP ne permet pas habituellement de paiement différé pour son Progiciel. 100% du Progiciel devra être payé dans les 30 jours suivant la facturation. SAP ne permet pas normalement que le paiement du Progiciel soit fait sur acceptation de la mise en production. Pour le progiciel standard, nous demandons que le paiement soit fait en entier sur livraison, dans les 30 jours suivant la réception de la facture. Pour les développements majeurs faits par l'éditeur (c'est-à-dire les CDP), nous demandons que le paiement soit fait dans les 30 jours suivant la réception de la facture selon les versements et dates au contrat. Pour la maintenance standard (c'est-à-dire Enterprise Support) ainsi que pour le support MaxAttention, nous demandons que la facturation soit effective au 1er janvier de chaque année, sauf pour l'année initiale qui sera facturée au prorata de l'année en cours.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

LGS/IBM – SAP

2.20.4.2 *Grille « Gestion des licences (section 2.12) »*

Les contrats de licences de Progiciels et Logiciels, que vous trouverez à l'Annexe 4_Contrats SAP, présentent la position habituelle de SAP et bien que certaines modalités peuvent être ajustées, d'autres ne pourront être modifiées.

Puisque les logiciels IBM identifiés dans la solution d'infrastructures technologiques sont des logiciels commerciaux régis par le programme Passport Advantage d'IBM et que la SAAQ est déjà un client Passport Advantage (numéro client 3694189), nous recommandons que l'acquisition des licences pour ces produits logiciels commerciaux soit régie par les modalités du Contrat Passport Advantage international et les Conditions Internationales d'Utilisation de Logiciel présentement applicables pour ces produits ainsi que tous les documents y afférents (« Contrats logiciels »). Dès lors, nous proposons à la SAAQ de considérer les modalités correspondantes des Contrats logiciels en remplacement de celles à la section 2.20.4.2 (Grille « Gestion des licences (section 2.12) »).

Tous les Contrats logiciels IBM sont joints à l'Annexe 4_Contrats IBM.

En ce qui a trait au logiciel de tiers WORKSOFT, nous recommandons que l'acquisition des licences pour ce produit logiciel soit régie par les modalités du « WORKSOFT Master License & Services Agreement ». Dès lors, nous proposons à la Société de considérer les modalités correspondantes du « WORKSOFT Master License & Services Agreement » en remplacement de celles à la section 2.20.4.2 (Grille « Gestion des licences (section 2.12) »).

En ce qui a trait au logiciel de tiers OPENTEXT, nous recommandons que l'acquisition des licences pour ce produit logiciel soit régie par les modalités du « OPENTEXT Contrat de license d'utilisateur final - Québec ». Dès lors, nous proposons à la Société de considérer les modalités correspondantes du « OPENTEXT Contrat de license d'utilisateur final - Québec » en remplacement de celles à la section 2.20.4.2 (Grille « Gestion des licences (section 2.12) »).

Les contrats WORKSOFT et OPENTEXT sont joints à l'Annexe 4_Contrats non-IBM.

En ce qui a trait aux logiciels de tiers MICROSOFT et COMMVAULT, l'acquisition de ces produits peut être effectuée par l'entremise de LGS. Bien que nous ayons inclus les coûts d'acquisition de ces produits à notre bordereau de prix pour les fins d'évaluation financière de notre proposition, nous recommandons à la Société de transiger directement avec MICROSOFT et COMMVAULT via ses contrats en place. Dès lors, nous proposons que les acquisitions des licences pour ces produits soient régies par les modalités des contrats en cours et établis par la Société avec ces fournisseurs. Ainsi, la Société pourra s'assurer de l'uniformité des processus d'acquisitions et de la gestion de l'inventaire des licences pour ces produits.

GESTION DES LICENCES			
Attentes de la Société	**SECTION À COMPLÉTER PAR L'ALLIANCE**		
	EN ACCORD	**À NÉGOCIER**	**PROPOSITION DE L'ALLIANCE**
OBLIGATION : Les acquisitions de licences nécessaires à la réalisation des obligations prévues au présent appel d'offres ne pourront être réalisées au moyen de transfert de licences préalablement accordées à d'autres clients ou utilisateurs.	☒		Sans objet

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

GESTION DES LICENCES			
Attentes de la Société	**SECTION À COMPLÉTER PAR L'ALLIANCE**		
	EN ACCORD	**À NÉGOCIER**	**PROPOSITION DE L'ALLIANCE**
2.12.3.1 - Contrat de licences de Progiciels et Logiciels La Société privilégie les contrats de licences de Progiciels et Logiciels qui incluront les éléments décrits aux alinéas ci-dessous. Le cas échéant, le contrat à intervenir devra prévoir des mécanismes pour incorporer, modifier, élargir et remplacer les contrats de licences d'utilisation précédents entre la Société et l'Éditeur. Un crédit devra être accordé à la Société pour les droits des licences qu'elle détient, qui ont été acquis et payés par la Société, et qui se retrouvent dans le périmètre de la solution. A défaut de s'entendre sur un contrat de licences, la Société pourra mettre fin au processus d'acquisition avec l'alliance qui présente ces licences.	☒	☐	Le contrat SAP actuel de la Société fut signé en 2008 (le premier contrat). SAP préfère signer un deuxième contrat pour répondre aux besoins établis dans le présent appel d'offres. La Société aura donc en place deux (2) contrats distincts, jusqu'à ce que la nouvelle solution soit mise en production. À ce moment, et sur demande écrite de la Société 90 jours avant la fin d'année calendrier, le premier contrat sera simplement terminé.
2.12.3.2 – Licences d'entreprise a) La Société désire obtenir des Licences de Progiciels et Logiciels lui assurant la flexibilité voulue dans la gestion de ces dernières et n'entraînant aucune augmentation de coût quant aux unités utilisées (nombre de sites, nombre de processeurs, de mips, nombre d'utilisateurs, nombre d'unités mobiles, nombre d'unités autonomes (nonhuman device), nombre de licences concurrentes, etc.). A cet effet, elle recherche un modèle de licences où les redevances sont basées sur un barème facile à gérer et à évaluer annuellement (par exemple, mais sans s'y restreindre, le nombre d'employés avec fluctuations du nombre à la hausse ou à la	☐	☒	SAP propose une Licence Progiciels d'entreprise qui comprend 57 composantes nécessaires pour rencontrer les objectifs décrits dans le présent appel d'offres. Tel que demandé, cette licence n'entraînera aucune augmentation de coût quant aux unités utilisées (nombre de sites, nombre d'usagers, nombre de réclamations, etc.). Les redevances progicielles seront évaluées sur un seul barème facile à gérer, c'est-à-dire, les revenus annuels de la Société. Il n'est pas possible d'inclure les Licences Progiciels de tiers supportés par SAP dans la Licence d'entreprise tel que mentionné ci-haut. Nous avons donc treize (13) composantes de trois (3) progiciels de Tiers supportés par SAP (c.-à-d. 7 composantes OpenText, 4 composantes HP et 2 composantes Galigeo). Selon les produits de tiers, les métriques qui sont positionnées sont donc basées sur le nombre d'utilisateurs, le nombre d'installations, le nombre de factures et le nombre de transactions. Pour les solutions en infonuagique, il s'agit simplement d'un frais d'abonnement annuel qui est basé sur le

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

GESTION DES LICENCES			
Attentes de la Société	**SECTION À COMPLÉTER PAR L'ALLIANCE**		
	EN ACCORD	**À NÉGOCIER**	**PROPOSITION DE L'ALLIANCE**
baisse). b) Licence sans utilisateurs nommés. Progiciels et Logiciels pouvant être utilisés par les employés de la Société, ses mandataires, ses partenaires, ses fournisseurs, les consultants et autres tierces parties d'affaires travaillant pour le bénéfice de la Société. c) L'accès en mode libre-service aux solutions de la Société n'est pas associé à une facturation à l'usage			nombre d'utilisateurs dans le cas de la solution SAP Successfactors, et de nombre de compte de dépenses pour la solution SAP Concur. Les solutions CDP (Développements Majeurs fait par l'Éditeur) sont offertes pour un prix fixe. La section information additionnelle, à la section 2.20.5, présente un schématique des principes de gestion des licences de l'éditeur.
2.12.3.3 - Licences perpétuelles Les licences des Progiciels et Logiciels sont perpétuelles mais non exclusives.	☐	☒	Pour les solutions en infonuagique (frais d'abonnement annuels), la notion de perpétuité n'existe pas et est remplacée par la notion de terme. SAP positionne un terme de cinq (5) ans renouvelable automatiquement pour couvrir la période de 10 ans.
2.12.3.4 - Licences transférables Les licences accordées par l'alliance et/ ou ses fournisseurs la composant à la Société seront irrévocables, non exclusives et transférables pour toutes les fins reliées à une mission gouvernementale. Ces licences seront accordées sans limite de temps et sans limite territoriale.	☐	☒	Les licences accordées par l'Alliance et/ ou ses fournisseurs la composant à la Société seront irrévocables (sujet à certaines clause de défaut), non exclusives et transférables (à l'intérieur de certaines entités gouvernementales) pour toutes les fins reliées à une mission gouvernementale. Ces licences seront accordées sans limite de temps et sans limite territoriale (au Canada). Il est important de noter qu'il y a une « limite de temps » (terme) sur les solutions en infonuagique (frais d'abonnement). Pour ces solutions, la notion de perpétuité n'existe pas et est remplacée par la notion de terme. SAP positionnera un terme de cinq (5) ans automatiquement renouvelable pour couvrir la période de 10 ans.
2.12.3.5 - Protection face à une restructuration des progiciels et logiciels Dans le cas de déplacements de blocs de fonctionnalités d'un progiciel / module à un autre, le bloc de fonctionnalités concédé	☐	☒	Pour les progiciels SAP et les solutions CDP (Développements Majeurs fait par l'Éditeur) En autant que la Société reçoit les services Enterprise Support de SAP, sujets aux termes alors en vigueur et en autant que la Société n'a pas dépassé les restrictions gouvernant l'utilisation fixées aux contrats; si SAP réduit la fonctionnalité du Progiciel sous licence, dans une version ou une édition future du Progiciel et fournit la

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

GESTION DES LICENCES			
Attentes de la Société	**SECTION À COMPLÉTER PAR L'ALLIANCE**		
	EN ACCORD	**À NÉGOCIER**	**PROPOSITION DE L'ALLIANCE**
sous licence demeure sous licence à son lieu de sa destination.			fonctionnalité enlevée comme produit séparé, la Société aura droit de licence du produit séparé pour utiliser la fonctionnalité enlevée du Progiciel initial sans frais additionnel (à l'exception des progiciels de tiers Galigeo et HP). Pour les solutions en infonuagique, notre contrat type stipule que SAP peut modifier le Service Cloud à tout moment. Si de telles modifications aux services Cloud diminuaient substantiellement la fonctionnalité du service Cloud, SAP informera la Société (par le biais d'un courriel ou d'une notification via le service Cloud) desdites modifications et de la date d'entrée en vigueur de celles-ci au moins quatre-vingt-dix (90) jours avant la date d'entrée en vigueur des modifications. Dans un tel cas, la Société est autorisée à résilier l'abonnement pour le Service Cloud concerné en adressant à SAP un préavis écrit au moins trente (30) jours avant la date d'entrée en vigueur des modifications (ladite résiliation entrant en vigueur à la date d'entrée en vigueur des modifications) et à recevoir un remboursement des redevances d'abonnement payées par la Société pour ledit Service Cloud (tel qu'identifié dans le Formulaire de commande applicable) pour le reste de la période d'abonnement ultérieure à ladite résiliation.
2.12.3.6 - Paramétrage des Progiciels et Logiciels Les licences offrent la possibilité pour la Société d'effectuer son propre paramétrage des Progiciels et Logiciels.	☒	☐	Sans objet
2.12.3.7 - Droits d'utilisation des licences de Progiciels et Logiciels Les licences doivent, entre autres, permettre de faire des copies sans frais additionnels aux fins suivantes : a) sauvegarde; b) essais;	☒	☐	Sans objet

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

GESTION DES LICENCES			
Attentes de la Société	**SECTION À COMPLÉTER PAR L'ALLIANCE**		
	EN ACCORD	**À NÉGOCIER**	**PROPOSITION DE L'ALLIANCE**
c) formation; d) utilisation pour fins de relève en cas de sinistre (soit des tests de relève ou utilisation à cette fin); e) test sur nouvelles versions avant la mise en production; f) partage de charges.			
2.12.3.8 - Acquisitions subséquentes de licences de Progiciels et Logiciels Advenant un changement dans la politique des Éditeurs régissant leurs licences d'utilisation ou de ceux d'éditeurs autres qu'eux-mêmes dont les Progiciels et Logiciels sont visés par le présent contrat, la Société a le privilège d'acquérir toute licence future aux conditions d'utilisation déterminées à la date d'attribution du contrat. La Société pourrait considérer tout changement futur de politique des Éditeurs si des économies de coûts et de gestion peuvent être réalisées, mais sans aucune obligation à adhérer à ces nouvelles politiques. Dans tous les cas, toute conversion de licence d'utilisation doit tenir compte des coûts d'acquisition du patrimoine que la Société détient pour ces Progiciels et Logiciels convertis.	☐	☒	Pour les solutions SAP, les conditions d'utilisation déterminées à la date d'attribution du contrat seront respectées pour la durée du contrat. SAP ne peut cependant pas prendre d'engagement quant aux solutions de Tiers.
2.12.3.9 - Propriété intellectuelle des Progiciels et Logiciels L'alliance (et/ ou ses fournisseurs la composant) garantissent à la Société qu'elle a respecté la Loi sur les droits d'auteur et qu'elle	☐	☒	Certaines garanties sont habituellement régies selon les termes du contrat de licence progiciels et/ou des Développements Majeurs fait par l'Éditeur (CDP) et /ou du contrat d'implantation. Pour les Progiciels SAP et les Développements Majeurs fait par l'Éditeur, le contrat type de SAP stipule que

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

GESTION DES LICENCES			
Attentes de la Société	**SECTION À COMPLÉTER PAR L'ALLIANCE**		
	EN ACCORD	**À NÉGOCIER**	**PROPOSITION DE L'ALLIANCE**
détient tous les droits leur permettant de réaliser le présent contrat et elle se porte garante conjointement et solidairement envers la Société contre tout recours, réclamation, demande, poursuite et autres procédures pris par toute personne relativement à l'objet de ces garanties. L'alliance et ses membres s'engagent conjointement et solidairement à prendre fait et cause, indemniser et libérer la Société pour tout recours, réclamation, demande, poursuite et autres procédures pris par toute personne relativement à l'objet de ces garanties.			SAP s'engage à assurer (à ses seuls frais) la défense de la Société et de ses Sociétés affiliées contre les actions en justice intentées par tout Tiers à l'encontre de la Société alléguant que l'utilisation du Progiciel SAP et/ou des Développements Majeurs de l'Éditeur par la Société, conformément aux conditions du Contrat, constitue une violation ou un détournement direct de droits relatifs à des brevets, droits d'auteur ou secrets commerciaux dans le Territoire. SAP paiera les dommages-intérêts que la Société sera tenue de verser en dernier lieu (ou le montant de tout règlement accepté par SAP) au titre desdites actions en justice. Ladite obligation de SAP ne s'applique pas si la violation ou le détournement présumé(e) résulte de l'utilisation du Service Cloud avec tout autre progiciel ou service, ou avec une licence gratuite (sans redevance) ou d'évaluation du Service. Pour les solutions en Infonuagique, le contrat type de SAP stipule que SAP s'engage à assurer (à ses seuls frais) la défense de la Société et de ses Sociétés affiliées contre les actions en justice intentées par tout tiers à l'encontre du Client alléguant que l'utilisation du Service Cloud par la Société, conformément aux conditions du Contrat, constitue une violation ou un détournement direct de droits relatifs à des brevets, droits d'auteur ou secrets commerciaux. SAP paiera les dommages-intérêts que la Société sera tenue de verser en dernier lieu (ou le montant de tout règlement accepté par SAP) au titre desdites actions en justice. Ladite obligation de SAP ne s'applique pas si la violation ou le détournement présumé(e) résulte de l'utilisation du Service Cloud avec tout autre progiciel ou service, ou avec une licence gratuite (sans redevance) ou d'évaluation du Service. De plus, pour la partie infonuagique, la Société s'engage à défendre (à ses seuls frais) SAP, ses Sociétés affiliées et ses concédants de licence contre des actions en justice intentées à l'encontre de SAP par tout tiers qui découlent de ou sont liées à (i) toute utilisation du Service Cloud par la Société ou ses Utilisateurs autorisés en violation d'une loi ou réglementation en vigueur; ou (ii) une allégation selon laquelle les Données client ou l'utilisation du Service par la Société ou ses Utilisateurs autorisés en violation du Contrat enfreignent, violent ou détournent les droits d'un tiers. La Société paiera les dommages et intérêts (ou le montant de tout règlement accepté par la Société) que SAP sera finalement tenu de verser au titre desdites actions en justice. Les clauses précédentes s'appliquent, que les dommages aient été causés par la conduite de la Société et/ou de ses Utilisateurs autorisés ou par la conduite d'un tiers utilisant les informations d'accès de la Société. En ce qui concerne les produits de Tiers fournis par la Société, la Société garantit SAP contre toutes réclamations ou obligations et contre tous coûts, incluant des honoraires d'avocats raisonnables, engagés

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

GESTION DES LICENCES			
Attentes de la Société	**SECTION À COMPLÉTER PAR L'ALLIANCE**		
	EN ACCORD	**À NÉGOCIER**	**PROPOSITION DE L'ALLIANCE**
			raisonnablement pour la défense de toute réclamation opposée à SAP par un Tiers alléguant que l'accès ou l'utilisation par SAP de tout document, information ou technologie fourni par la Société dans le cadre des Services fournis en vertu des présentes constitue une contrefaçon, une appropriation illicite ou une violation de tout droit d'auteur, secret commercial, marque de commerce, brevet ou autre droit de propriété intellectuelle, à condition que SAP avise sans tarder la Société par écrit de toute telle réclamation et que la Société soit autorisée à assurer pleinement le contrôle de la défense et de tout règlement de ladite réclamation, tant que ce règlement n'impose aucune obligation financière, mesure injonctive ou autre obligation importante à SAP sans le consentement écrit préalable de SAP.
2.12.3.10 - Développements apportés par L'Éditeur Les développements apportés par L'Éditeur aux Progiciels et Logiciels à la demande et au bénéfice de la Société doivent être cédés exclusivement à la Société à moins que l'Éditeur assume le soutien technique et la maintenance sur ces Progiciels et Logiciels. Toutefois, les développements effectués par la Société demeureront la propriété de la Société.	☐	☒	Les développements effectués par l'Éditeur demeurent la propriété de SAP mais la Société peut jouir de leur utilisation en vertu de leur contrat de licence.
2.12.3.11 - Médias défectueux L'Éditeur remplacera rapidement et sans frais les médias défectueux des Progiciels et Logiciels.	☒	☐	En accord, en autant que le terme « média » signifie clé USB, CD, DVD, etc.
2.12.3.12 - Libre jouissance des Progiciels et Logiciels L'Éditeur certifie que les Progiciels et Logiciels vendus sont libres de tout programme informatique ou de section de code informatique non autorisé qui exécute une fonction non permise	☒	☐	Depuis toujours, SAP s'efforce de concevoir des logiciels fiables et sécurisés. En tant que chef de file mondial des logiciels d'entreprise, SAP est pleinement conscient de sa responsabilité et des attentes de ses clients en matière de sécurité des produits. Confidentialité, intégrité, disponibilité, authenticité et non-répudiation sont des valeurs auxquelles tiennent SAP et ses clients. Ainsi, lors du développement des produits, SAP place ces valeurs

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

GESTION DES LICENCES			
Attentes de la Société	**SECTION À COMPLÉTER PAR L'ALLIANCE**		
	EN ACCORD	**À NÉGOCIER**	**PROPOSITION DE L'ALLIANCE**
par la documentation et qui nuit aux systèmes informatiques de la Société tels que virus, cheval de Troie, vers ou logiciel de même nature. De même, l'Éditeur garantit que les Progiciels et Logiciels ne contiennent pas de mécanismes interrompant ceux-ci à l'insu de la Société et ne comportent pas de porte dérobée (« back-door »).			en haut de la liste de ses priorités. Bien qu'il soit difficile d'écarter toutes les vulnérabilités, SAP veille à minimiser les risques éventuels en réalisant les activités d'assurance qualité présentées dans ce document. Si SAP détecte une vulnérabilité potentielle, les risques seront atténués conformément à la catégorisation de criticité de la vulnérabilité en question. La déclaration qui suit est une présentation générale des processus et des approches de SAP liés à la sécurité des produits. En revanche, elle ne comporte pas de déclarations concrètes ni de garanties relatives à un logiciel SAP en particulier. Le cadre du processus de développement de SAP appelé I2M (Idea-to-Market) est certifié par la norme ISO 9001:2008 (présenté en Annexe 0 –Formulaires de cette proposition). Il rassemble tous les processus requis pour mettre une solution SAP sur le marché, depuis l'apparition de l'idée, jusqu'aux processus de développement de base, puis le retrait du marché de la solution. L'équipe des normes de sécurité des produits est chargée de définir les exigences de sécurité obligatoires pour le développement des logiciels SAP dans le cadre du processus I2M (voir aussi sur http://www.sap.com/corporate-en/about/our-company/quality-at-sap/iso-certificates.html). Par ailleurs, SAP a mis en place un contrôle à trois (3) niveaux correspondant à l'article 404 de la loi Sarbanes-Oxley afin de garantir que des contrôles adéquats soient établis pour l'efficacité de ses contrôles internes sur le Reporting financier. La gestion de la sécurité informatique de SAP est certifiée conforme aux normes ISO 27001:2005, confirmant que l'infrastructure informatique et les processus de SAP disposent d'un haut niveau de sécurité qui couvre également les réglementations liées à la gestion des accès. SAP a également obtenu la certification ISO/IEC 15408 (Critères communs d'évaluation pour la sécurité des technologies de l'information pour sa plate-forme technologique SAP NetWeaver. Les certificats sont disponibles sur http//www.sap.com/corporate-en/about/our-company/quality-at-sap/iso-certificates.html Le certificat des critères communs pour NetWeaver est disponible sur : https://service.sap.com/commoncriteria.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

GESTION DES LICENCES			
Attentes de la Société	**SECTION À COMPLÉTER PAR L'ALLIANCE**		
	EN ACCORD	**À NÉGOCIER**	**PROPOSITION DE L'ALLIANCE**
			Les vulnérabilités détectées en interne sont prises en charge par des unités de développement dédiées, et SAP a mis en place une équipe de support technique de sécurité des produits (PSRT) pour les vulnérabilités signalées principalement par les clients et les chercheurs en sécurité externes. Les chercheurs externes qui détectent une éventuelle vulnérabilité peuvent en informer par courriel l'équipe PSRT (secure@sap.com). Les clients, eux, doivent signaler toute vulnérabilité détectée auprès du canal de support habituel. L'équipe PSRT s'assure de la gestion en temps utile des cas signalés et de la communication avec la personne externe ayant détecté la faille. L'objectif principal de l'équipe PSRT est d'apporter une solution aux clients avant que la vulnérabilité ne devienne publique. Les personnes externes qui signalent ces failles sont publiquement reconnues pour leur contribution aux efforts de SAP visant à aider les clients à gérer leurs activités en toute sécurité. Voir également: http://scn.sap.com/docs/DOC-8218 Pour toutes les vulnérabilités existant dans les produits livrés, il est impératif de créer des messages de sécurité dans le système de suivi des incidents interne à SAP. Les personnes qui détectent en interne une vulnérabilité doivent créer des messages de sécurité, l'organisation de support crée les messages de sécurité à partir du message client, et l'équipe PSRT crée des messages de sécurité pour les vulnérabilités signalées par les chercheurs en sécurité. Le suivi des vulnérabilités détectées en interne doit être assuré par l'organisation de développement correspondante et les vulnérabilités détectées par des personnes externes doivent être suivies par l'équipe PSRT. Différents rapports sont disponibles pour le suivi. Les priorités sont accordées conformément à l'évaluation CVSS de base, qui est déterminée pour chaque message de sécurité. SAP se conforme à différentes normes de sécurité, et plus particulièrement la loi Gramm-Leach-Bliley Act (GLBA) pour les institutions financières. En plus de la loi GLBA et de plusieurs contrôles et examens manuels,

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

GESTION DES LICENCES			
Attentes de la Société	**SECTION À COMPLÉTER PAR L'ALLIANCE**		
	EN ACCORD	**À NÉGOCIER**	**PROPOSITION DE L'ALLIANCE**
			nos logiciels et services passent par des analyses de sécurité qui reposent sur les expériences indiquées sur http://cwe.mitre.org, http://www.owasp.org, http://www.sans.org/ et http://nvd.nist.gov/cvss.cfm, ainsi que sur la liste des vulnérabilités à 46 points définie par l'équipe de sécurité SAP. De plus, SAP est un membre fondateur de SAFECode: M. Gerold Huebner, Directeur de la sécurité des produits chez SAP SE, est un membre du Comité SAFECode (http://www.safecode.org). SAP est également un membre actif du groupe d'intérêt des fournisseurs FIRST (http://www.first.org/) et contribue activement à l'évolution de la norme CVSS. La SAP Development University propose plusieurs formats de formation pour les développeurs et autres rôles liés au développement, tels que les Responsables de produit, testeurs et architectes. La formation sur la programmation sécurisée est obligatoire pour les développeurs, et la réussite est suivie concernant le taux de présence, à l'aide d'évaluations à choix multiples. La formation sur la programmation sécurisée aborde toutes les principales vulnérabilités et les mesures correctives, y compris le Top 10 d'OWASP. Cette formation est également dispensée lors de l'embauche de nouveaux employés aux rôles mentionnés ci-dessus. Les normes de sécurité des produits SAP et le processus de validation de la sécurité (compris dans le cadre du processus de développement SAP I2M (Idea-to-Market) définissent et vérifient la conformité des produits SAP par rapport à un ensemble d'exigences de sécurité qui requièrent que les produits évitent les vulnérabilités connues telles que l'injection, le scripting, le détournement, un accès non autorisé, les portes dérobées, etc. et en soient protégés. Cet ensemble d'exigences est mis à jour en permanence selon les sources publiques d'informations relatives aux vulnérabilités, telles que CWE, CVE, SANS ou OWASP. Par ailleurs, certaines exigences requièrent que la surface d'attaque des produits soit réduite, par exemple en implémentant une validation d'entrée rigoureuse, des codages des sorties, etc. ainsi qu'en autorisant les clients à exécuter les systèmes SAP conformément aux lois internationales d'audit, de protection des données et de confidentialité. Avant que le code du produit SAP ne soit livré ou mis en production, l'ensemble du code et du contenu est analysé à la recherche de virus et de programmes malveillants connus dans les systèmes d'assemblages finaux.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

GESTION DES LICENCES			
Attentes de la Société	**SECTION À COMPLÉTER PAR L'ALLIANCE**		
	EN ACCORD	**À NÉGOCIER**	**PROPOSITION DE L'ALLIANCE**
			Un certain nombre de méthodes de test sont appliquées au cours de la phase de développement afin d'assurer la sécurité du produit : • Examen de l'architecture: les experts en sécurité analysent l'architecture du produit et recherchent des failles de sécurité. Ces failles de conception correspondent généralement à un manque de fonctionnalité (c'est-à-dire des données sensibles qui n'ont pas été encryptées ou des interfaces d'administration qui n'ont pas été séparées de l'interface des utilisateurs finaux). • Modélisation des menaces: SAP utilise la modélisation des menaces comme approche méthodologique permettant d'identifier et d'atténuer les risques de sécurité des produits potentiels dès la phase de conception d'un produit. Le résultat de ces activités de modélisation sont traités comme des exigences supplémentaires lors du développement. • Listes de vérification pour la planification de la sécurité: pour les programmes de développement, une liste de vérification contenant les exigences de sécurité et les implémentations possibles est disponible. Elle réduit ainsi la charge de planification et permet d'éviter la négligence accidentelle de certaines exigences. • Test de développement: un catalogue de test global est mis à la disposition des équipes de développement pour servir de base à leurs tests et pour les compléter par des tests spécifiques au produit supplémentaires. Ce catalogue de test global repose sur les exigences de sécurité précédemment mentionnées et fournit des scénarios de test génériques pour ces exigences. Pour les dispositifs et langages de programmation spécifiques, les équipes de développement peuvent développer leurs propres tests et les gérer comme des tests « enfant » du scénario de test générique. • Contrôles du code source statique: de nombreuses vulnérabilités de sécurité peuvent être identifiées comme des modèles non sécurisés directement dans le code source des programmes. Cela comprend l'utilisation de fonctions non sécurisées, dépassements de mémoire tampon, absence de filtre des entrées/sorties liés aux pages Web (entraînant des vulnérabilités dites cross-site scripting et injection SQL). Cette correspondance de modèle dans le code source est désormais automatisée par des outils.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

GESTION DES LICENCES			
Attentes de la Société	**SECTION À COMPLÉTER PAR L'ALLIANCE**		
	EN ACCORD	**À NÉGOCIER**	**PROPOSITION DE L'ALLIANCE**
			• Test de gestion/assurance de la qualité: il s'agit d'une période de test formelle à la fin d'une phase de développement. Dans un développement moderne suivant le modèle SCRUM/LEAN, ces tests formels ont lieu à la fin de chaque cycle de développement. Pour les programmes gérés selon la méthode en cascade traditionnelle, les tests de gestion de la qualité sont effectués à la fin des activités de codage. Les scénarios de test sont gérés dans le catalogue de test global (voir ci-dessus). Tous les scénarios de test pour le test dynamique des logiciels SAP sont répertoriés dans un référentiel central (GTP). De plus, SAP utilise des outils d'analyse de code statique qui disposent de leur propre référentiel de scénarios de test dans la documentation en ligne des outils respectifs : Pour ABAP, il s'agit de « SAP NetWeaver Application Server, add-on pour l'analyse de vulnérabilité du code »; Coverity pour C/C++ et Fortify pour tous les autres langages de programmation.
2.12.3.13 - Maintien des fonctionnalités des Progiciels et Logiciels Les fonctionnalités des Progiciels et Logiciels sont conservées ou améliorées pendant toute la durée de la licence. À défaut, celles-ci doivent être fournies autrement et sans frais additionnels pour la Société.	☐	☒	En autant que le Client reçoit les Services Enterprise Support de SAP sujet aux termes alors en vigueur et en autant que le Client n'a pas dépassé les restrictions gouvernant l'utilisation fixées aux contrats de licenses, si SAP réduit la fonctionnalité du Progiciel sous licence au Client, dans une version ou une édition future du Progiciel et fournit la fonctionnalité enlevée comme produit séparé, le Client aura droit de licence du produit séparé pour utiliser la fonctionnalité enlevée du Progiciel initial sans frais additionnel (à l'exception des Progiciels de tiers Galigeo et HP). Typiquement, le Client n'aura pas le droit d'utiliser quelque fonctionnalité du produit séparé qui ne faisait pas partie de la fonctionnalité du Progiciel initial. Normalement, le Client n'a pas le droit de désigner des Usagers Désignés pour le produit séparé au-delà de ceux qui étaient originalement autorisés pour le Progiciel. Pour ce qui est des développements majeurs fait par l'Éditeur (CDP), les fonctionnalités sont conservées. Il n'y a pas d'évolution ou d'améliorations fournies sans frais additionnels. Pour les solutions en Infonuagique, notre contrat type stipule que SAP peut modifier le Service Cloud à tout moment. Si de telles modifications aux Services Cloud diminuent substantiellement la fonctionnalité du Service Cloud, SAP informera (par le biais d'un courriel ou d'une notification via le Service Cloud) le Client desdites modifications et de la date d'entrée en vigueur desdites modifications au moins quatre-vingt-dix (90) jours avant la Date d'entrée en vigueur des modifications. Dans un tel cas, le Client est autorisé à résilier l'abonnement pour

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

GESTION DES LICENCES			
Attentes de la Société	**SECTION À COMPLÉTER PAR L'ALLIANCE**		
	EN ACCORD	**À NÉGOCIER**	**PROPOSITION DE L'ALLIANCE**
			le Service Cloud concerné en adressant à SAP un préavis écrit au moins trente (30) jours avant la Date d'entrée en vigueur des modifications (ladite résiliation entrant en vigueur à la Date d'entrée en vigueur des modifications) et à recevoir un remboursement des redevances d'abonnement payées par le Client pour ledit Service Cloud (tel qu'identifié dans le Formulaire de commande applicable) pour le reste de la période d'abonnement ultérieure à ladite résiliation.
2.12.3.14-Garantie de soutien technique sur les Progiciels et Logiciels L'Éditeur garantit que du soutien technique est offert sur les Progiciels et Logiciels pour la durée de la licence. (10 ans minimum).	☒	☐	En accord. SAP offre à tous ses clients du support et de la maintenance via trois (3) programmes; support Mainstream, support Étendu et support Spécifique Client.
2.12.3.15 - Contrat de licence indépendant d'un contrat de soutien technique et maintenance L'adhésion à un contrat de soutien technique et/ou un contrat de maintenance ne doit pas être obligatoire pour utiliser les Progiciels et Logiciels, mais doit être offerte par l'Éditeur.	☒	☐	Sans objet
2.12.3.16 - Mises à jour supportées L'Éditeur doit supporter au minimum deux Mises à jour majeures antérieures à la Mise à jour majeure courante des Progiciels et Logiciels et que chaque Mise à jour majeure ait une durée de support d'au moins 48 mois.	☒	☐	En accord. SAP offre à tous ses clients du support et de la maintenance via trois (3) programmes; Support Mainstream, Support Étendu et Support Spécifique Client.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

GESTION DES LICENCES			
Attentes de la Société	**SECTION À COMPLÉTER PAR L'ALLIANCE**		
	EN ACCORD	**À NÉGOCIER**	**PROPOSITION DE L'ALLIANCE**
2.12.3.17 - Entiercement du code source des Progiciels et Logiciels Le code source des Progiciels et Logiciels doit être déposé auprès d'un fiduciaire.	☒	☐	En accord. La Société devra signer un formulaire d'entiercement avec nos agents d'entiercement (ceux de SAP ainsi que ceux de nos progiciels de Tiers) et payer les frais afférents pour que l'agent donne l'accès du code à la Société.
2.12.3.18 - Progiciels et Logiciels en français Les Progiciels et Logiciels doivent être en français et notamment supporter les signes diacritiques de la langue française et être documentés en français. Des exceptions pourraient être envisagées pour certains logiciels d'exploitation.	☒	☐	Sans objet
2.12.3.19 - Documentation associée aux Progiciels et Logiciels La documentation associée aux Progiciels et Logiciels doit être fournie, prioritairement en français.	☒	☐	Sans objet

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

GESTION DES LICENCES			
Attentes de la Société	**SECTION À COMPLÉTER PAR L'ALLIANCE**		
	EN ACCORD	**À NÉGOCIER**	**PROPOSITION DE L'ALLIANCE**
2.12.3.20 - Frais de soutien technique et maintenance Les montants des frais ou redevances de soutien technique et maintenance annuels sont établis en fonction du plus bas des deux nombres suivants : a) Le taux annuel de redevances de maintenance établi dans le cadre de la politique de prix officielle de l'Éditeur; b) Le taux annuel sera limité à une augmentation annuelle cumulative de 2 % du taux de l'année précédente (exemple 15 % X 1,02= 15,3 %).	☐	☒	SAP ne peut pas offrir de choix « en fonction du plus bas des deux nombres ». SAP garantit que ses taux de redevances de maintenance sont à 22% jusqu'en 2020. Si les taux augmentent après 2020, cela ne dépassera pas le taux d'Indice des Prix à la consommation (IPC) avec un maximum de 3%. Il sera donc probablement plus avantageux pour la Société de suivre la politique de taux standard de SAP. En ce qui a trait aux services de soutien technique et maintenance « MaxAttention », ces derniers sont calibrés spécifiquement en fonction du plan d'implantation annuel du client, principalement selon les solutions mises en place et le nombre de mises en production. C'est pourquoi les efforts et les coûts varient (de plus de 2%) d'une année à l'autre. Pour cette raison, SAP veut demander une exception au montant fixe avec augmentation annuelle de 2% maximum.
2.12.3.21- Entente de service de soutien technique Une entente de service de soutien technique doit être fournie (Service Level Agreement) incluant différents niveaux de services (heures de disponibilité, délais de réponse, délais de résolution, processus d'escalade, etc.)	☒	☐	Sans objet
2.12.3.22 - Langue des services de soutien technique Les services de soutien technique sont offerts en français.	☒	☐	En accord Le support est disponible en français sur une base d'effort raisonnable.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

GESTION DES LICENCES			
Attentes de la Société	**SECTION À COMPLÉTER PAR L'ALLIANCE**		
	EN ACCORD	**À NÉGOCIER**	**PROPOSITION DE L'ALLIANCE**
2.12.3.23 - Garantie à la suite de la fin de la commercialisation des Progiciels et Logiciels Advenant le cas où le produit n'est plus commercialisé, le soutien de l'ensemble des Progiciels et Logiciels doit être garanti pour une période minimale de cinq ans à partir de l'attribution du contrat ou de deux ans après la réception d'un avis de fin de vie commerciale, selon la date la plus tardive.	☒	☐	Sans objet
2.12.3.24 - Modules optionnels et escomptes futurs L'Éditeur doit fournir la liste des modules optionnels aux Progiciels et Logiciels disponibles ainsi que sa proposition de prix, avec protection d'escompte, pour la durée du contrat.	☒	☐	En accord. SAP a préparé une liste des modules optionnels au Progiciels et Logiciels qui pourraient faire l'objet d'acquisition future par la Société. Vous trouverez à l'Annexe 4_2.20.4 cette liste de modules optionnels. De plus, nous vous invitons à consulter l'Annexe insérée dans l'enveloppe des coûts pour cette liste.
2.12.3.25 - Grille d'escompte d'achat L'Éditeur doit fournir une grille d'escompte d'achat et une liste publique pour l'achat des Progiciels et Logiciels. Il doit également fournir, pour fin de démonstration, son modèle d'estimation de prix en fonction de cette grille.	☐	☒	SAP a préparé une liste des modules optionnels au Progiciels et Logiciels qui pourraient faire l'objet d'acquisition future par la Société. Celle-ci est accompagnée de prix de liste (confidentielle) pour chacun des modules. Un escompte de 50% sera octroyé sur le prix de liste disponible au moment de l'acquisition. Les prix de liste présentés dans la réponse correspondent au prix en vigueur au 31 décembre 2015. Veuillez consulter l'Annexe insérée dans l'enveloppe des coûts pour cette liste et les prix afférents.
2.12.3.26 - Fonctions des Progiciels et Logiciels L'Éditeur doit fournir la liste détaillée des fonctions des Progiciels et Logiciels en annexe à son contrat de licence.	☐	☒	SAP ne peut pas fournir de liste détaillée des fonctions de ses Progiciels en annexe de son contrat, cependant, la Société peut consulter en tout temps la liste publiée ainsi que la documentation afférente sur son site web dédiée aux clients SAP (SAP Marketplace).

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

GESTION DES LICENCES			
Attentes de la Société	**SECTION À COMPLÉTER PAR L'ALLIANCE**		
	EN ACCORD	**À NÉGOCIER**	**PROPOSITION DE L'ALLIANCE**
2.12.3.27 - Compatibilité des Progiciels et Logiciels La Société exige que les Progiciels et Logiciels demeurent compatibles à toute évolution en respectant les critères suivants : a) respecter le droit de la Société d'évoluer à son rythme vers une nouvelle technologie de système d'exploitation; b) supporter toute nouvelle version des systèmes d'exploitation dans un délai maximum de six (6) mois après leur mise en disponibilité par les manufacturiers; c) n'apporter aucune modification aux équipements des autres fournisseurs du centre de traitement informatique, sauf ceux visés dans le présent contrat; d) d'éviter d'encourir auprès de nos fournisseurs la perte du support de leurs systèmes d'exploitation.	☐	☒	SAP est à l'avant-garde des standards de l'industrie et tente de suivre les courants technologiques, mais ne peut garantir ou se porter garant pour des tiers.
2.12.3.28 - Lois du Québec Les contrats de licence d'utilisation des Progiciels et Logiciels s'interprètent et sont régis par les lois en vigueur au Québec.	☒	☐	Sans objet

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

GESTION DES LICENCES			
Attentes de la Société	**SECTION À COMPLÉTER PAR L'ALLIANCE**		
	EN ACCORD	**À NÉGOCIER**	**PROPOSITION DE L'ALLIANCE**
2.12.3.29 - Juridiction Tous les litiges quant à l'interprétation et l'exécution des contrats de licence d'utilisation des Progiciels et Logiciels doivent être soumis à la juridiction exclusive des tribunaux de la province de Québec, district judiciaire de Québec.	☒	☐	Sans objet

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.20.5 Information additionnelle de l'alliance

Le tableau suivant présente le modèle de licence de l'éditeur en complément à la réponse de la question « 2.12.3.2 – Licences d'entreprise ».

Modèle de License Editeur			
Développement Majeurs SAP (CDP) Registre des sanctions Dossier Médical Points d'inaptitude (infractions) Total CDP	Progiciels de SAP (licence d'entreprise) 57 Modules SAP + x % HANA RT Total Licence Entreprise	Progiciels de Tiers (supportés par SAP) 7 modules de Progiciels de tier OpenText supportés par SAP 4 modules de Progiciel de tier HP supportés par SAP + X% HANA RT + 2 modules de Progiciels de tier Galigeo supportés par SAP Total Licence Progiciels de Tier	Abonnement - Infonuagique SAP 4 Services SAP Concur 6 Services SAP Successfactors 1 Service de Tier - supportés par SAP (SF) 3 Services SAP HANA Cloud Total Souscriptions Mensuelles Cloud
Coût Fixe (one time fee) étendu sur 2 ans	Un seul métrique basé sur les revenues de la SAAQ (Chaque tranche de $xxxM de revenus suppl. = xxx $)	Métriques différents pour chaque produits	Métriques différents par services
Maintenance annuelle de SAP à x% jusqu'en 2020 (sans augmentation) (puis x% augmentation/an de 2021 à 2026)			Support et Maintenance inclus dans la mensualité

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.21 SERVICES REQUIS À LA FIN DE LA RÉALISATION DU PROGRAMME

2.21.1 Présence d'expertise pour la période de 6 à 10 ans

En fonction des informations fournies à la section **2.10.10 Services professionnels requis**, l'alliance doit proposer un dimensionnement des ressources requises pour assurer une présence pour la période de 6 à 10 ans. Les éléments suivants seront considérés :

- le nombre de ressources requises et le partage interne / externe;
- l'explication ainsi que les hypothèses soutenant le dimensionnement;
- une description du niveau d'expertise requis en considérant le transfert de connaissances effectué auprès des ressources de la Société.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Réponse de l'alliance

Cette section reprend la proposition de l'alliance concernant l'équipe de « Maintenance et exploitation » décrite à la section 2.13.1 en l'enrichissant avec la description de l'évolution de l'équipe en charge de ces activités pour les années 6 à 10. Nous élaborons aussi sur la dynamique de transition, sur la gouvernance et sur le nombre de ressources et le niveau d'expertise requis afin d'atteindre les objectifs d'autonomie des ressources de soutien de la Société après l'année 10.

Il faut préciser que les descriptions faites dans les paragraphes suivants ne considèrent pas l'hypothèse de mise en place d'un Centre d'expertise. En effet, la mise en place d'un Centre d'expertise dans l'environnement de la Société est un élément qui peut avoir un impact important sur les efforts et la stratégie de maintenance de la solution, autant pour les cinq premières années du programme que pour les cinq années suivantes (années 6 à 10). Étant donné que la mise en place du Centre d'expertise est optionnelle, notre proposition est documentée sans tenir compte de la présence de ce dernier. Advenant que la Société décide de mettre en place le Centre d'expertise, les efforts et la stratégie de maintenance pour les dix années du programme de transformation seront révisés pour en tenir compte.

Tel que décrit dans la stratégie de soutien, maintenance et exploitation de la solution, l'alliance prévoit une intégration progressive des ressources dédiées à ces services afin d'arrimer la transition des ressources avec le plan de livraison proposé :

- les années 1 à 5 représentent la mise en œuvre du programme de transformation organisationnelle;
- les années 6 à 10 représentent le soutien, la maintenance et l'évolution de la solution PGI implantée, y compris la transition de l'intégrateur vers les ressources de la Société.

Cependant, l'alliance est aussi consciente du fait qu'il faut intégrer l'équipe de maintenance et d'exploitation progressivement depuis l'étape Livraison 1 jusqu'à la fin du projet de mise en œuvre pour faire en sorte que le soutien puisse être fourni à la communauté des utilisateurs de la Société dès que les fonctions seront offertes en production.

L'équipe de maintenance et d'exploitation fera partie de l'équipe Chantier TI.

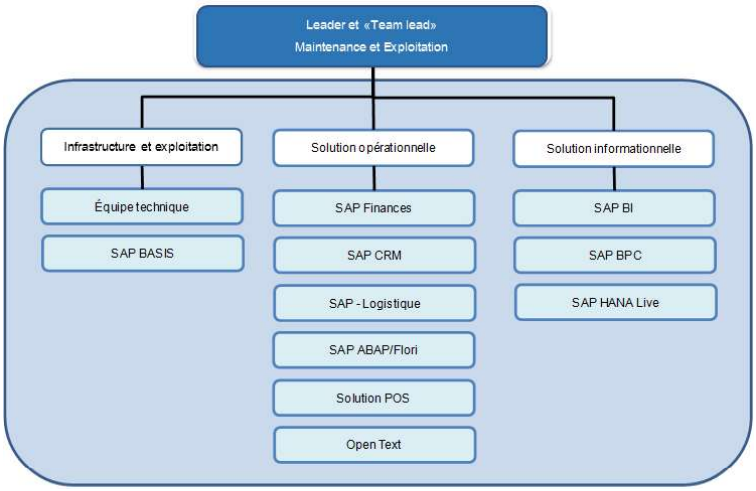


Figure 2.21.1 – La structure proposée pour l'équipe de maintenance et exploitation

La présente section décrit spécifiquement l'approche proposée pour le soutien et la maintenance de la solution PGI pendant la période qui va des années 6 à 10, en continuité avec l'approche d'intégration de ces activités qui a eu lieu dans les années précédentes.

Dans le but de répondre aux attentes de la Société en ce qui a trait à un modèle de soutien, l'équipe LGS/IBM-SAP vous offre des services pour les catégories d'intervention suivantes :

- Services de maintenance corrective et services de soutien de niveau 2 et de niveau 3;
- Gestion des opérations d'application;
- Services de maintenance préventive;
- Service de déploiements.

Par ailleurs, cette équipe peut intervenir dans la prise en charge d'autres catégories d'interventions qui sont couvertes par une réserve budgétaire spécifique telles que :

- Demandes de services et améliorations mineures, y compris les personnalisations;
- Améliorations majeures et projets;
- Mises à jour applicatives de la suite PGI (migration de la suite PGI).

Notre proposition a été élaborée en fonction de ces critères et nous estimons qu'avec ce modèle fondé sur la capacité et la prestation réussie de services que nous offrons actuellement à la Société, nous sommes dans une situation unique d'aider la Société à répondre à ses besoins futurs.

Approche de prestation de services

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Nous proposons une approche de prestation de services qui comprend les éléments principaux suivants :

1- Transition :
   - 1.a) Transition à partir des équipes de mise en œuvre des livraisons aux équipes de maintenance et exploitation (années 1 à 5),
   - 1.b) Transition à partir des équipes de maintenance et exploitation vers les équipes de soutien et d'évolution (années 6 à 10);
2- Modèle de livraison du soutien;
3- Gouvernance et changement.

La figure 2,21-2 illustre l'approche préconisée par l'alliance pour la prestation des services de soutien.

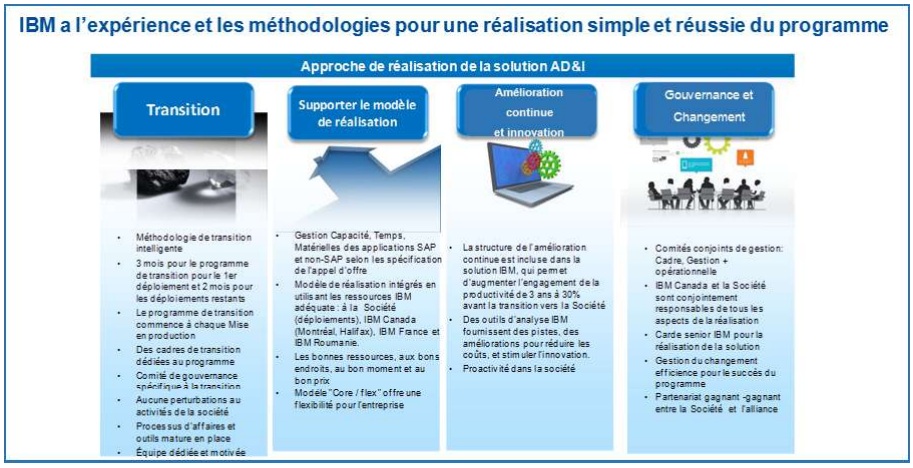


Figure 2.21.2 – Approche de prestation de services

La période de transition est particulièrement importante afin de permettre à l'équipe de prendre en charge les activités de soutien, de maintenance et d'exploitation.

L'alliance aura recours à une approche de transition éprouvée, réutilisable et disciplinée, élaborée pendant 20 ans pour plus de 1 000 clients d'impartition de LGS/IBM. Le plan de transition est conçu pour que les services fassent l'objet d'une transition rapide et efficace vers l'équipe de maintenance et d'exploitation, avec une perturbation minimale des opérations. LGS/IBM sait comment aider la Société à réaliser une transition réussie des personnes, des processus et des outils vers les modèles de prestation de services proposés. En faisant appel à l'approche de transition de LGS/IBM, l'équipe de transition utilisera nos outils et gabarits afin que le projet de transition associé à chaque déploiement soit planifié en détail et réponde aux besoins de support.

L'approche de transition de LGS/IBM comprend les étapes suivantes :

- Planification générale de la transition pour l'ensemble du programme;
- Planification spécifique des applications par livraison;
- Exécution guidée (formation et transfert de connaissances des équipes de développement vers l'équipe de maintenance et exploitation);
- Exécution assistée (prise en charge de l'équipe de maintenance et exploitation avec le soutien des équipes de développement);
- Exécution parallèle (avant le passage à l'état stable, l'équipe de maintenance et d'exploitation prendra en charge les activités relatives au soutien des composants de la solution livrée afin de démontrer que les connaissances acquises pendant la phase précédente seront suffisantes pour que l'équipe puisse fonctionner de façon indépendante);
- État stable (fin de la transition; l'équipe de maintenance et d'exploitation est maintenant entièrement responsable du soutien des solutions PGI).

1. Transition des services

Les équipes de maintenance et d'exploitation peuvent compter sur l'utilisation de la bibliothèque « OnDemand Process Asset Library » (OPAL) de LGS/IBM et du cadriciel (*framework*) de méthodologie unifiée (UMF) de LGS/IBM pour trouver les processus, des procédures et des artefacts (ex : modèles, formulaires, normes et directives) qui sous-tendent la prestation de services de grande qualité.

Les principales composantes d'OPAL sont les procédures, les normes, les directives, les listes de contrôle, les modèles, les formulaires et les outils qui aident à la prestation de services de maintenance des applications. D'autres éléments, comme les rôles et la formation, s'y trouvent également.

La UMF comprend des modèles de cycle de vie de la prestation qui peuvent être personnalisés pour générer des structures de répartition du travail et des calendriers de travail MS Project.

La transition des services veille à ce que les équipes de maintenance et d'exploitation adoptent les processus OPAL et les cycles de vie UMF. On met particulièrement l'accent sur les processus de prestation de service suivants :

- Gestion de la demande : compréhension des modèles de comportement d'affaires et leur impact sur la

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

fourniture des services informatiques afin de synchroniser la demande et la capacité des ressources TI et ainsi maximiser la valeur d'affaires pour la Société;

- Gestion des demandes de service : réception des demandes de service de la part des utilisateurs et acheminement vers le processus approprié à des fins de traitement;
- Gestion des incidents : rétablissement d'un service visé par une interruption réelle ou potentielle qui nuit à sa qualité;
- Gestion de la capacité des ressources : détermination de la combinaison optimale de personnel (ressources et compétences) pour offrir les services informatiques qui ont été convenus, selon les niveaux de service négociés;
- Gestion des changements de production : déploiement des changements approuvés dans leur environnement cible et leur activation;
- Gestion des problèmes : détection des tendances dans les incidents, regroupement des incidents sous la forme de problèmes, identification des causes fondamentales et des demandes de changements par rapport à ces problèmes;
- Qualité des processus et des produits : évaluation objective des processus et des produits de travail exécutés par rapport aux descriptions de processus et aux normes et procédures applicables; identification et documentation des non conformités, rétroaction aux équipes et aux gestionnaires sur les résultats des activités d'assurance de la qualité;
- Transfert transparent d'une application, depuis le développement jusqu'à la maintenance : transfert des biens livrables depuis les projets jusqu'à la maintenance, de même que le transfert des connaissances et des compétences;
- La transition des services se fera en parallèle avec la transition des applications. La planification détaillée sera effectuée pendant la période de planification générale de la transition.

Les extrants provenant de la transition des applications préservent les connaissances et fournissent de l'information sur la progression de la transition au fil des livraisons. La transition des services, quant à elle, permet la mise en œuvre rapide des processus de gouvernance et des processus opérationnels qui supportent la prestation de services de soutien, de maintenance et d'exploitation.

L'alliance a établi pour la Société une feuille de route de 120 mois qui décrit les activités du chemin critique pour le projet, pour la transition vers l'état stable (phase d'exploitation), puis pour la transition subséquente vers les équipes de soutien de la Société, avec l'objectif d'une autonomie complète au mois 120.

Le diagramme suivant illustre les jalons du programme de transformation et les phases de déploiement des activités de soutien, de maintenance et d'exploitation.

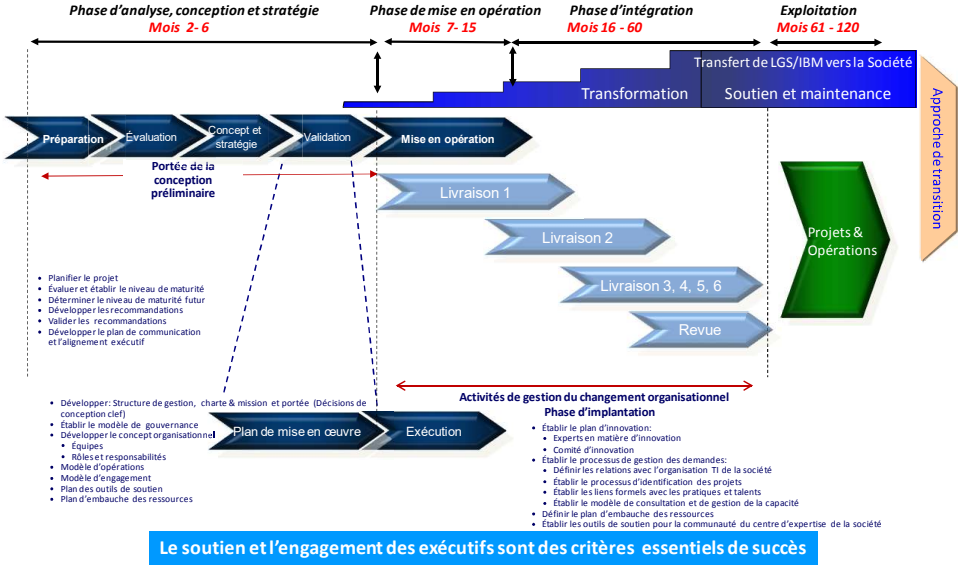


Figure 2.21.3 – Les jalons du programme de transformation et les phases de déploiement des activités de soutien, maintenance et exploitation.

1.a Transition des livraisons aux activités de maintenance et exploitation (années 1 à 5)

Le plan de transition à partir des équipes de mise en œuvre des livraisons aux équipes de maintenance et d'exploitation du programme est d'une durée de trois mois pour l'étape Livraison 1 – Finances et composants communs. Pour les déploiements 2 à 6, la période de transition sera inférieure à huit semaines et dépendra de l'envergure, de la portée et de la complexité du déploiement. Pour réaliser une transition en douceur, les groupes d'applications seront divisés en sous-groupes logiques pour la transition entre le projet et l'état stable, puis pour la transition entre l'état stable et le support opérationnel de la Société.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

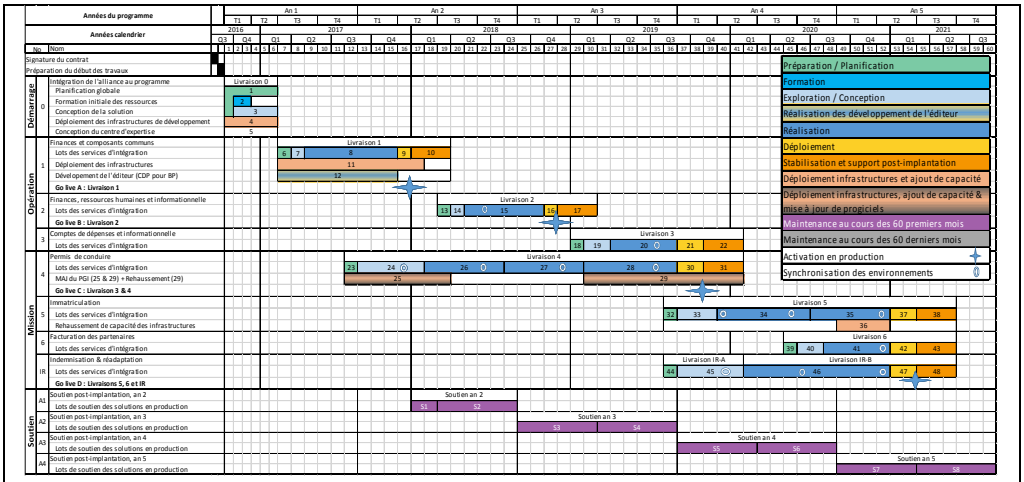
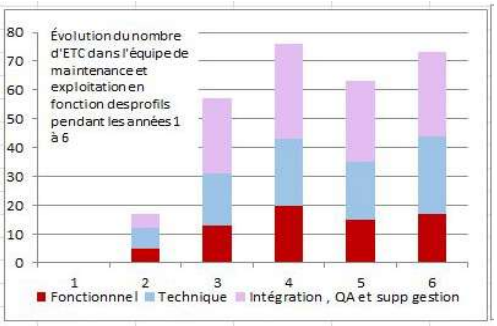


Figure 2.21.4 – Plan de livraison en fonction des années et positionnement des lots de soutien pour les années 1 à 5

L'image pleinte grandeur du plan peut être consultée à la section 2.13.6.2.1.2.

L'alliance prévoit incorporer des ressources de l'équipe de maintenance et d'exploitation en soutien au déploiement des livraisons 2 à 6. Ces ressources seront transférées à l'équipe de maintenance et exploitation dès la mise en production.



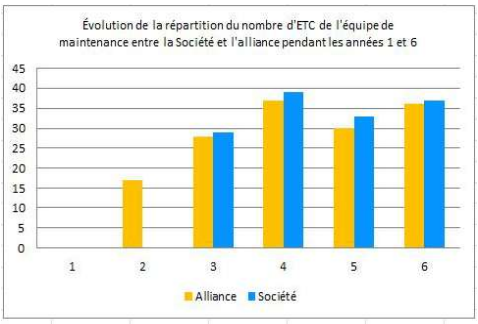


Figure 2.21.5 – Évolution du nombre d'ETC dans l'équipe de maintenance et exploitation en fonction des profils et répartition entre la Société et l'alliance pendant les années 1 à 6.

L'état stable pour l'ensemble du programme débute après la livraison 6, qui marque la fin du plan de mise en œuvre et de la phase d'intégration. À ce stade-ci, la grandeur de l'équipe aura atteint son apogée avec un maximum de ressources du programme qui feront la transition vers l'équipe de maintenance et d'exploitation. Advenant que la Société décide de compléter l'implantation des fonctionnalités en support aux processus d'indemnité et réadaptation (IR), l'équipe de soutien sera ajustée en conséquence.

La phase suivante, appelée phase d'exploitation, se poursuivra de l'année 6 à l'année 10, jusqu'à la fin du contrat avec l'alliance.

1.b Transition des activités de maintenance et exploitation vers les équipes de soutien de la Société (années 6 à 10)

Pendant la phase d'exploitation, l'alliance mettra en œuvre l'approche de transition de LGS/IBM décrite précédemment afin d'effectuer la transition à partir des équipes de maintenance et d'exploitation vers les équipes de soutien de la Société afin qu'elles atteignent le niveau de maturité et d'autonomie requis pour assurer l'indépendance de l'organisation après le départ des ressources de LGS/IBM.

Dans cette transition, la durée des étapes sera plus longue puisque cette transition est caractérisée par l'intégration progressive des ressources de la Société aux équipes du programme. Lorsque possible, l'approche favorisée pour accélérer la montée en compétences des ressources internes sera par binômes, en jumelant les ressources de la Société avec celles de LGS/IBM dans les différents rôles de soutien.

Au moment du départ des ressources de LGS/IBM, les ressources de la Société auront la maîtrise de :

- L'ensemble de la solution (opérationnelle et informationnelle);
- Les processus d'exploitation applicatifs et technologiques;
- Les processus de soutien aux processus d'affaires;
- Les processus de gestion de la documentation et de la base de connaissances relatives à la solution.

2. Modèle général de livraison du soutien

L'alliance propose cette solution pour la livraison du soutien dans le but de maximiser la valeur pour la Société en tirant parti de sa gouvernance et de ses processus, méthodes et outils, et en s'appuyant sur son expérience et ses capacités éprouvées au niveau mondial.

L'approche préconisée par LGS/IBM pour l'équipe de maintenance et d'exploitation prévoit une combinaison de ressources sur site, à Québec et en partie provenant des centres d'innovation client (CIC) de Montréal, de Halifax et, éventuellement, de France et de Roumanie. Cette approche permet de

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

maximiser la période de couverture journalière des activités de soutien, de maintenance et d'exploitation et d'en optimiser les coûts. Au besoin, LGS/IBM pourra remanier le modèle de ressources pour répondre aux objectifs de la Société en ayant recours à ses divers centres d'excellence SAP (COE) et centres d'assemblage technologique (TAC).

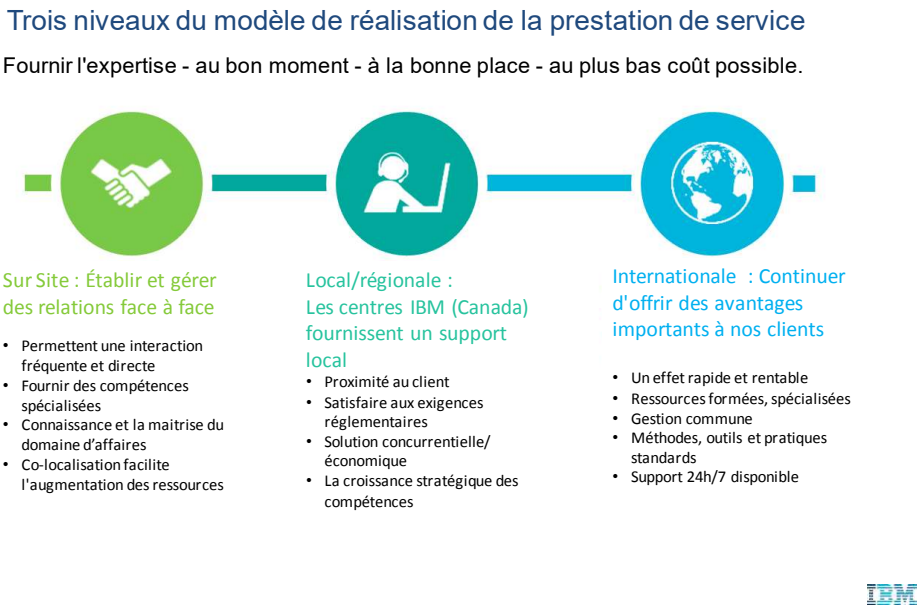


Figure 2.21.6 – Modèle de prestation à trois niveaux de LGS/IBM

Modèle mondial de prestation – Approche de LGS/IBM à trois niveaux

LGS/IBM possède un vaste réseau mondial de prestation de services regroupant des dizaines de milliers de professionnels qui assurent les services de consultation, de processus d'affaires, de soutien à l'infrastructure et de gestion d'applications pour ses clients du monde entier. LGS/IBM utilise des outils et des processus standards basés dans ses centres pour créer une répartition plus efficace de la charge de travail, offrir des résultats plus uniformes et augmenter la productivité et la valeur pour ses clients.

Pour développer son modèle, LGS/IBM a commencé à établir des Centres d'innovation client (CIC) au Canada, aux États-Unis et en Europe afin d'offrir des services plus compétitifs dans le pays même ou à proximité pour assurer la prestation sur place et à l'étranger.

Les CIC de LGS/IBM appliquent une approche intégrée mondiale industrialisée pour offrir des services à haute valeur de développement d'applications, de maintenance des applications et d'intégration de systèmes pouvant répondre à la demande croissante en matière d'infonuagique, d'analytique, de mobilité, de sécurité et de médias sociaux (CAMSS).

Pour sa solution destinée à la Société, LGS/IBM préconise un modèle d'emplacement des ressources qui inclut des ressources sur site et hors site. C'est le modèle à trois niveaux que nous recommandons en fonction de notre expérience de soutien et de déploiement des applications SAP pour nos clients.

Avec une équipe de base d'experts sur place/à proximité, appuyée par une équipe à l'étranger de taille optimale et une « boîte à outils » éprouvée, nous offrons un programme de qualité pour le soutien et la maintenance des applications qui suit le modèle d'autres programmes de soutien réussis de LGS/IBM.

Dans le cadre du modèle LGS/IBM de capacité mondiale intégrée, notre Centre d'innovation client de Halifax soutient nos modèles de prestation à deux et à trois niveaux, en offrant une approche commune :

- Concept de type « usine »;
- Gouvernance mondiale et processus normalisés;
- Services et flux de travaux par composantes, indépendamment de l'emplacement;
- Utilisation des actifs et du capital intellectuel;
- Méthodes et outils automatisés qui augmentent la productivité de la prestation des services;
- Exploitation des capacités de SAP.

La figure 2.21-7 illustre le concept CIC à trois niveaux de LGS/IBM.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

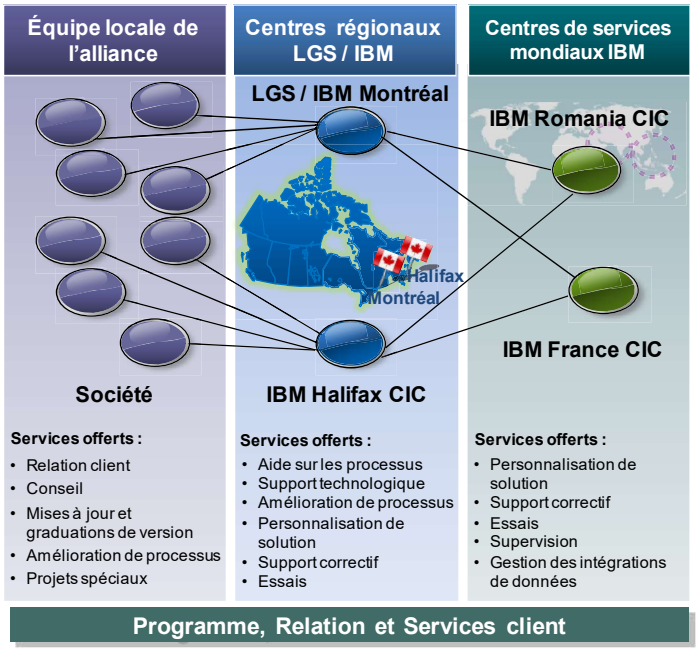


Figure 2.21.7 – Répartition géographique des services de LGS/IBM

Grâces aux politiques de déplacement mises en place par LGS/IBM, les ressources de proximité de Montréal ou du CIC d'Halifax ont la possibilité de se rendre sur les sites de ses clients à des fins de transfert essentiel des connaissances ou pour augmenter les équipes lors des phases de conception. Cela permet de fournir l'expertise appropriée au bon moment du mandat et au coût le plus faible possible.

Il faut préciser que LGS/IBM privilégie un modèle de prestation de services avec capacité fixe de base/complémentaire plutôt que celui à capacité fixe pris en considération dans cette soumission. Ce modèle de capacité fixe de base/complémentaire est détaillé à la section 2.21.2. « Information additionnelle de l'alliance » en plus d'informations complémentaires sur l'approche de transition et sur les outils et technologies utilisés dans le cadre de ce modèle.

Portée des services de soutien

Le tableau suivant résume la portée des services fournis par les équipes de soutien, de maintenance et d'exploitation.

DOMAINE DE SERVICE	FONCTIONS MAJEURES
Soutien des applications	Contrôle et surveillance de la production
	Gestion des incidents
	Gestion des problèmes
	Gestion de la capacité
	Gestion de la disponibilité
	Gestion des révisions et des déploiements
	Gestion de la continuité des services
Qualité du service	Gestion des niveaux de service
	Mesure des niveaux de service et rapports
	Analyse des niveaux de service
Sécurité	Gestion de la sécurité
	Gestion des accès
Demandes de service, améliorations et changements mineurs (cette catégorie d'intervention est couverte par une réserve budgétaire spécifique)	Gestion des changements
	Exécution des demandes
	Gestion de la configuration et des actifs
Projets et améliorations majeures (cette catégorie d'intervention est couverte par une réserve budgétaire spécifique)	Gestion de programme et de projet
	Gestion des exigences d'affaires
	Conception de solution
	Création/configuration de solution
	Tests de solution

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

3. Gouvernance et changement

L'autonomie des équipes de soutien de la Société après l'année 10 est un des principaux enjeux de la période d'exploitation. Les modalités de gouvernance devront être maintenues et adaptées pour permettre d'établir clairement les rôles et responsabilités et gérer tous les aspects du succès de la transition, y compris le contrôle et l'atténuation des risques, les aspects financiers, le respect des contrats, la résolution des problèmes, la gestion des changements et des problèmes, la sécurité, la qualité du service et la communication.

Le modèle de gouvernance décrit à la section 2.13.1 de cette soumission répond aux exigences de réalisation et de mise en œuvre du programme de transformation pendant les premiers cinq ans.

Pendant la période d'exploitation (années 6 à 10), cette structure de gouvernance sera fortement intégrée dans le changement organisationnel que le programme de transformation amènera à la Société. L'alliance recommande d'adopter un modèle de gouvernance simplifié, en conservant une structure sur trois niveaux, similaire à celle adoptée pendant la réalisation du programme.

Il faut souligner que cette recommandation considère l'hypothèse que la Société ne se dote pas d'un Centre d'expertise client. Dans le cas contraire, l'organisation des activités de maintenance et d'exploitation sera encadrée par la structure du Centre d'expertise décrite à la section 2.13.1 de cette soumission.

Le comité directeur

Son objectif sera d'établir la vision stratégique, l'orientation et le plan à long terme. Les discussions seront de nature stratégique et le comité veillera à ce que toutes les activités restent conformes à l'orientation et aux objectifs de la Société. Le comité passera aussi en revue les principaux jalons, de même que la progression et les questions contractuelles; il continuera à confirmer l'appui de la direction au sein de chaque organisation pour assurer le succès du programme de transformation. Au besoin, le représentant de l'alliance ou d'autres exécutifs pourront participer aux rencontres du comité directeur.

Comité de gestion du programme

Ce comité traduira l'orientation stratégique du comité directeur en biens livrables liés au programme. Il fournira des directives stratégiques et une vision intégrée aux équipes opérationnelles, gèrera les problèmes et les préoccupations, ainsi que les avantages obtenus par rapport aux budgets. Il examinera les niveaux de service, la performance financière, la satisfaction de la clientèle, les obligations et les activités par rapport à l'échéancier, de même que les opportunités et les inquiétudes liées à la transition. Les leaders et « *Team leads* » de l'équipe Intégration & Assurance qualité participeront à ce comité avec les leaders et « *Team lead* » de l'équipe maintenance et exploitation.

Comité de gestion des opérations

Ce comité remplace le comité de gestion du Chantier TI. Il se réunira toutes les semaines pour passer en revue les opérations quotidiennes, les problèmes de service, les plans d'action, les préoccupations en matière de sécurité et la performance. Les leaders et « *Team leads* » de l'équipe maintenance et exploitation seront responsables de ce comité. De plus, ce comité sera supporté par le Comité de mise en production qui se réunira selon les modalités de gestion des changements définis pour la période de support.

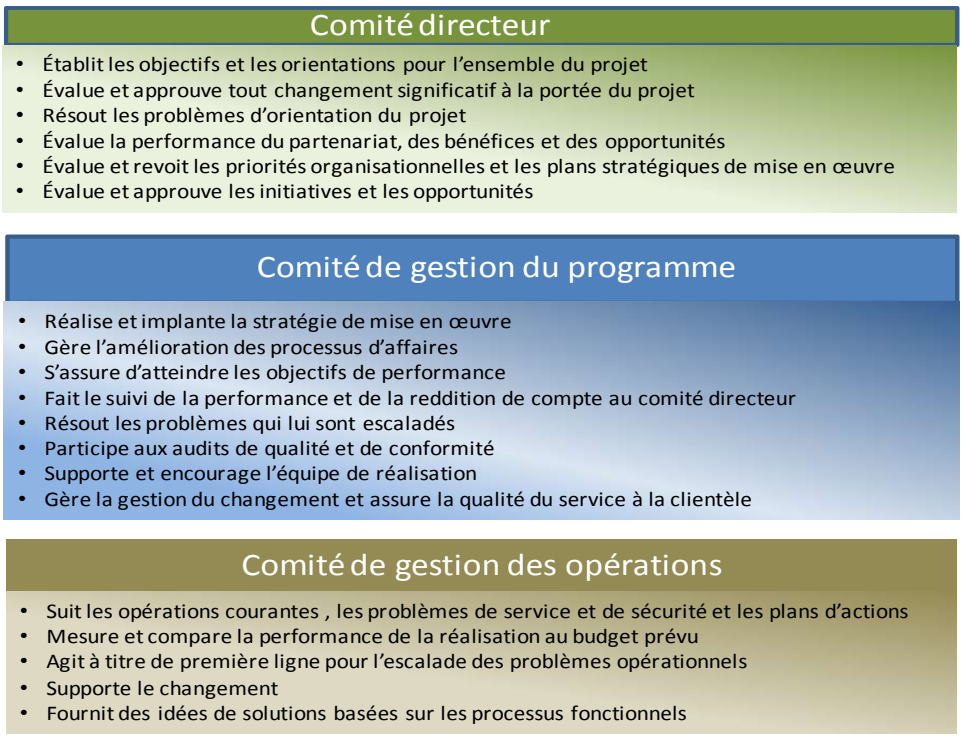


Figure 2.21.8 – Structure de gouvernance pour la période des années de 6 à 10

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Dans le cadre de la réalisation des objectifs d'autonomie progressive des équipes de soutien de la Société, le leadership de gestion sera assumé progressivement par les gestionnaires de la Société, avec le soutien des conseillers stratégiques de LGS/IBM.

Le nombre de ressources requises, le partage interne/externe ainsi que les hypothèses soutenant le dimensionnement seront parmi les éléments considérés pour établir la stratégie de transition.

À l'image de l'équipe de mise en œuvre des livraisons du programme, l'équipe de maintenance et d'exploitation peut être regroupée par ressources ayant les profils suivants :

- Fonctionnel/affaires/applicatif;
- Technique;
- Intégration, assurance qualité et support à la gestion.

Selon nos estimations, la répartition des ressources, par type, par année et selon le partage interne/externe pour la période d'exploitation (années 6 à 10) est la suivante, exprimée en termes d'équivalents temps complet (ETC):

	Année 6		*Année 7*		*Année 8*		*Année 9*		*Année 10*	
	Société	**LGS/IBM**	**Société**	**LGS/IBM**	**Société**	**LGS/IBM**	**Société**	**LGS/IBM**	**Société**	**LGS/IBM**
Fonc.	12 ETC	5 ETC	14 ETC	4 ETC	14 ETC	3 ETC	14 ETC	2 ETC	14 ETC	2 ETC
Tech.	5 ETC	22 ETC	6 ETC	19 ETC	7 ETC	16 ETC	8 ETC	13 ETC	8 ETC	13 ETC
Int- QA – sout gest	20 ETC	9 ETC	22 ETC	8 ETC	23 ETC	7 ETC	24 ETC	7 ETC	24 ETC	7 ETC
Total	***37 ETC***	***36 ETC***	***42 ETC***	***31 ETC***	***44 ETC***	***26 ETC***	***46 ETC***	***22 ETC***	***46 ETC***	***22 ETC***
Total	**73 ETC**		**73 ETC**		**70 ETC**		**68 ETC**		**68 ETC**	

Cette estimation est fondée sur les considérations et les hypothèses présentées ci-dessous, d'abord dans le diagramme de synthèse, et ensuite dans la description des paragraphes suivants.

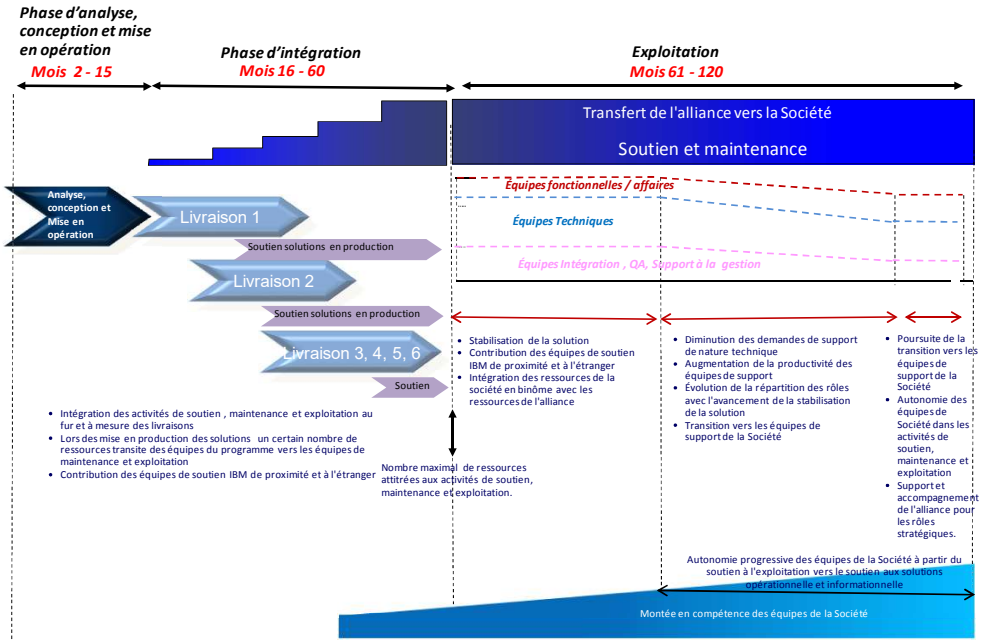


Figure 2.21.9 – Évolution des équipes de maintenance et exploitation et transfert de l'alliance vers la Société

Période : années 1 à 5

Tel que mentionné précédemment, à partir de la livraison 1, et ce, jusqu'à la livraison 6, les activités de soutien, de maintenance et d'exploitation sont intégrées selon la cadence des livraisons : à chaque livraison, un certain nombre de ressources qui ont participé à la livraison est transféré vers l'équipe de maintenance et exploitation. De plus, afin d'apporter un complément d'expertise et assurer le service selon les niveaux souhaités, l'alliance pourra compter sur la contribution des équipes de soutien LGS/IBM situées hors site.

Période : années 6 à 7

À la fin de la livraison 6, l'équipe de maintenance et d'exploitation atteindra le nombre maximal de ressources pour soutenir l'ensemble des solutions constituant le programme de transformation. La dimension de cette équipe devrait se maintenir stable pour les années 6 et 7 afin de traiter un volume de demandes de service sensiblement constant permettant d'amener la solution à sa pleine maturité.Pendant cette période, l'alliance prévoit une prédominance des rôles techniques sur les rôles fonctionnels afin de répondre convenablement aux demandes de services visant le soutien à l'exploitation et la stabilisation de la solution. Également, une partie significative de l'équipe de maintenance et d'exploitation demeure affectée aux activités d'intégration, d'assurance qualité et de soutien à la gestion.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Dans cette période, LGS/IBM fera appel au modèle de support selon une approche de capacité mondiale intégrée sur trois niveaux puisque les avantages sont significatifs afin de disposer de la capacité pour répondre à un volume croissant de transactions selon les niveaux de services souhaités par la Société. Cependant, LGS/IBM recommande de localiser à Québec les ressources ayant des rôles affaires, d'intégration et assurance qualité ainsi que celles en support à la gestion.

En ce qui concerne les ressources des équipes de soutien de la Société, elles seront intégrées au fur et à mesure des remplacements des systèmes actuels par la nouvelle solution et que leur délestage sera complété. Le transfert des connaissances sera effectué selon l'approche de transition décrite précédemment et la mise à contribution des ressources de la Société sera réalisée en binôme avec les ressources de LGS/IBM.

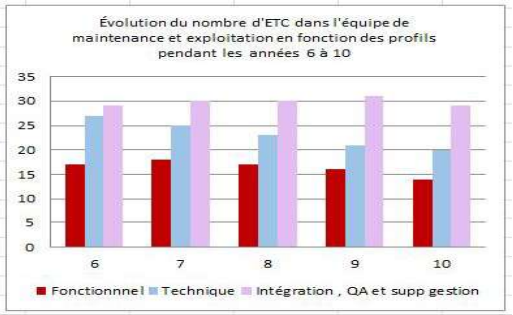
Période : années 7 à 10

Pendant la deuxième partie de la période d'exploitation (années de 7 à 10) LGS/IBM estime que la stabilisation de la solution entraînera une diminution progressive des demandes de support de nature technique et que, en même temps, l'expérience acquise par les équipes de support amènera à une augmentation de la productivité. La combinaison de ces deux facteurs permettra d'atteindre une diminution graduelle d'environ 15 % sur le nombre d'ETC dédiées aux activités de soutien, de maintenance et d'exploitation.

De plus, en ce qui concerne la nature des demandes de service, il y aura une répartition plus uniforme entre les interventions de soutien technique et les demandes d'améliorations mineures; la répartition des rôles au sein de l'équipe évoluera en conséquence avec une probable uniformisation entre les rôles techniques et fonctionnels.

La transition vers les équipes de support de la Société se poursuivra afin d'atteindre les objectifs d'autonomie de ces équipes à la fin du contrat de soutien de LGS/IBM. Dans cette période, la maîtrise des activités passera progressivement aux ressources de la Société avec le support et l'accompagnement des conseillers de LGS/IBM en ce qui concerne les rôles stratégiques.

La stratégie de transition de l'alliance vers les équipes de la Société visera à transférer d'abord les activités de soutien technique et d'exploitation et, par la suite, les activités de soutien à la solution opérationnelle et à la solution informationnelle selon les étapes de l'approche de transition mentionnée dans la section précédente.



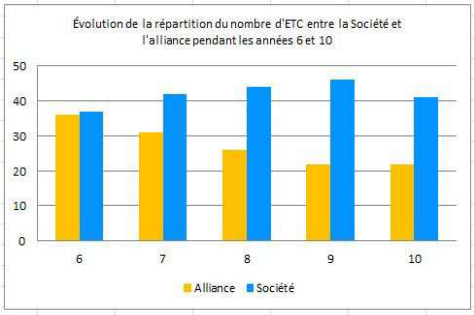


Figure 2.21.10 a et b – Évolution de la répartition du nombre d'ETC par profil et entre la Société et l'alliance pendant les années de 6 à 10

Une description du niveau d'expertise requis en considérant le transfert de connaissances effectué auprès des ressources de la Société

Le transfert de connaissances conjointement à la montée progressive en compétences acquises, par le travail en binôme avec les ressources de LGS/IBM, permettront aux ressources des équipes de soutien de la Société d'avoir une autonomie complète et de prendre en charge les demandes de service de niveau 1 et 2 incluant :

- L'assistance directe aux utilisateurs;
- La réponse aux questions les plus courantes;
- L'analyse, le diagnostic et la solution aux problèmes de nature technique et fonctionnelle.

Cependant, le traitement des demandes de service de niveau 3 et 4 requiert une expérience plus approfondie et une formation plus avancée afin de prendre en charge des activités telles que :

- L'analyse, le diagnostic et la solution à des problématiques requérant des expertises pointues;
- La gestion et la solution aux problèmes critiques ayant un impact significatif sur les opérations;
- Les innovations et les évolutions de la solution.

Ce niveau d'expertise est requis également pour aller au-delà du soutien des fonctionnalités de la solution telles qu'elles ont été développées et pour effectuer des travaux d'évolution et d'innovation de la solution.

Parmi le grand nombre de champs d'expertise spécifiques requis pour la mise en place de la solution SAP, certains nécessiteront une période de transfert de connaissances plus importante, notamment :

Dans le domaine de l'intégration fonctionnelle :

- les rôles liés au module « BRF+ » (cadre de développement SAP pour la conception et de la configuration des règles d'affaires intégrées à tous les composants de la solution SAP); et

Dans les domaines de l'intégration technique, les champs d'expertise liés à :

- La sécurité et à l'utilisation de « BASIS » (l'intergiciel « *middleware* ») et les outils de configuration de la plateforme d'exploitation de la solution logicielle);

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- La solution informationnelle; en particulier ceux en lien avec « HANA Live » (« HANA Live » regroupe l'ensemble des composants qui capitalisent sur les plus récentes technologies en matière de « In Memory Database » pour fournir des objets informationnels en temps réel avec peu ou pas d'efforts de développement).

Les conseillers de LGS/IBM accompagneront les gestionnaires de la Société dans la gestion de ce type de risque et dans la mise en place de mesures d'atténuation pour atteindre la cible d'autonomie et de maîtrise complète de la solution de la part de la Société au moment du départ de LGS/IBM.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

2.21.2 Information additionnelle de l'alliance

La section suivante offre des détails sur le modèle de livraison de service fixe de base / complémentaire selon les standards de LGS/IBM ainsi que sur l'approche de transition pour le transfert de connaissances.

2.21.2.1 *Modèle de livraison de service fixe de base / complémentaire*

Le modèle de développement et innovation pour les applications (AD&I) de LGS/IBM est différent des modèles AD&I traditionnels qui ne mettent habituellement l'accent que sur les compromis en matière de main-d'œuvre afin de générer des gains économiques. Notre objectif est d'offrir des économies de coût au moyen de compromis relatifs à la main-d'œuvre et de l'élimination de tâches grâce à l'amélioration et à l'automatisation des processus. Ainsi, la Société pourra tirer entièrement parti des outils d'amélioration continue SAP de LGS/IBM, développés en collaboration avec SAP et la Recherche LGS/IBM, et des fonctions intégrées dans la solution « Cloud ».

Dans le cadre de notre modèle de dotation de ressources pour la Société, LGS/IBM propose d'utiliser un modèle de capacité pour le soutien de base et les services d'amélioration, avec le développement d'applications et les projets supplémentaires. Ce modèle se caractérise par une approche « de base/complémentaire à la demande » (voir la figure ci-dessous) qui comprend :

- L'ensemble « de base » correspond aux services de dotation pour vos besoins de maintenance d'applications (soutien, maintenance corrective, améliorations mineures et petits projets);
- Le volet « complémentaire (à la demande) » concerne le développement d'applications supplémentaires (grands projets).

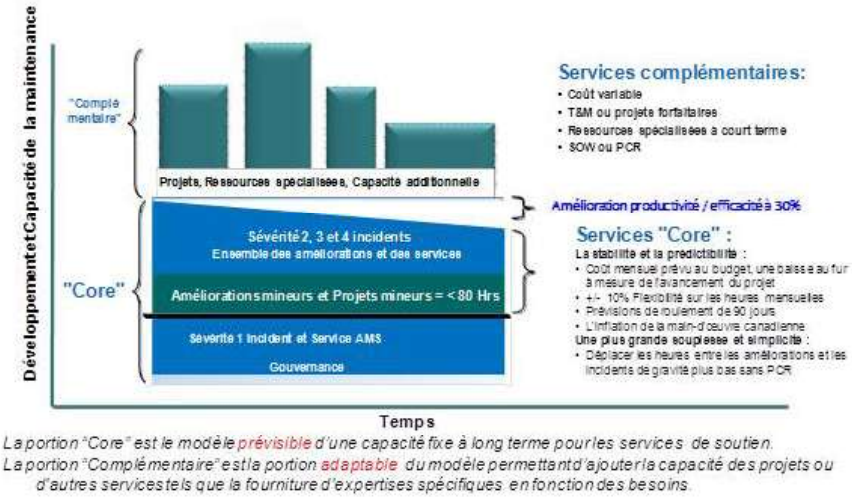


Figure 2.21.2.1 – Modèle de base/complémentaire de LGS/IBM

En tirant avantage des compétences des ressources mondiales SAP et AD&I, la Société aura accès à un ensemble renouvelable de personnes qualifiées qui offriront une capacité continue. L'approche de prestation sur 10 ans permettra d'apporter les changements nécessaires à votre structure de coûts et de profiter de la prévisibilité financière. Les meilleures pratiques indiquent que la Société peut réaliser des économies supérieures à 30 % par rapport à ses coûts internes pour des services semblables. Les objectifs de niveaux de service établissent que les attentes en matière de prestation sont supervisées par un processus de gouvernance efficace.

2.21.2.2 *Description du modèle de prestation des services et portée de l'AD&I (Application Development and Innovation)*

Portée des services

LGS/IBM a développé du capital intellectuel et acquis des connaissances et des expériences sectorielles approfondies pour les applications SAP. Ces capacités sont complétées par un cadre de référence mondial de prestation de services qui comprend des méthodologies et des processus intégrés, de même que les outils de pointe et le personnel de prestation expérimenté de LGS/IBM. Tous les centres mondiaux de prestation de LGS/IBM utilisent le cadre de référence standardisé qui renforce la capacité, le degré de maturité et les autres points forts de LGS/IBM.

Le cadre de référence de prestation de services de LGS/IBM est dynamique et peut réagir aux besoins d'affaires de la Société qui évoluent. Notre approche de prestation de services permettra à la Société de stabiliser et d'optimiser ses services d'applications, tout en répondant à ses objectifs de réduction de coûts, de qualité et d'amélioration continue.

Description détaillée de l'approche de transition de LGS/IBM

La planification et l'exécution de la transition de LGS/IBM sont basées sur une approche par phases. LGS/IBM aura recours à une approche de transition éprouvée, réutilisable et disciplinée, élaborée pendant 20 ans pour plus de 1 000 clients d'impartition. Cette approche a fonctionné aussi bien pour la transition du travail à partir des organisations de clients vers une équipe de soutien LGS/IBM que pour la transition du travail à partir d'une équipe de soutien LGS/IBM vers une organisation du client. Le plan de transition est

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

conçu pour que les services fassent l'objet d'une transition rapide et efficace avec une perturbation minimale des opérations. LGS/IBM sait comment aider la Société à réaliser une transition réussie des personnes, des processus et des outils vers les modèles de prestation de services proposés. En faisant appel à l'approche de transition de LGS/IBM, l'équipe de transition utilisera nos outils et modèles (« Templates ») afin que le projet de transition pour chaque déploiement soit planifié en détail et réponde aux besoins de la Société.

Le projet de transition comprend les activités nécessaires pour que l'équipe de soutien formée de ressources de l'alliance et de la Société assume la responsabilité de la prestation des services pour toutes les applications incluses dans la portée, de telle sorte que les avantages soient obtenus le plus rapidement possible. Ces activités sont les suivantes : transfert de personnel au besoin, mise en œuvre du système de gestion, établissement de la logistique sur les lieux de travail pour l'équipe de soutien, transfert des connaissances sur les applications incluses dans la portée vers l'équipe de soutien, mise en place des processus opérationnels de LGS/IBM et mise en œuvre des mesures du cadre de référence des paramètres nécessaires à la gestion de la prestation des services.

Notre approche de la transition

Un principe sous-jacent de la transition est que la prestation de services à l'entreprise est prioritaire par rapport aux activités liées à la transition. Par conséquent, les activités définies dans l'échéancier du projet de transition doivent être évaluées par rapport aux besoins de l'entreprise. Pour pouvoir réaliser un équilibre entre ces activités et ces besoins, il faut avoir un échéancier de transition extrêmement détaillé, assurer une supervision et un suivi rigoureux du projet, et gérer efficacement les changements relatifs au projet.

Notre approche de transition comprend les éléments suivants, qui visent à ce qu'il n'y ait pas de perturbations des opérations de la Société pendant la période de transition du projet vers l'équipe de soutien puis vers le Centre d'expertise de la Société si celui-ci est mis en place :

- L'équipe de transition qui se consacrera au projet regroupera les représentants appropriés de LGS/IBM et de la Société (équipe de transition) qui eux travailleront en collaboration depuis l'identification jusqu'à l'achèvement des activités de transition;
- L'équipe de transition conjointe de la Société et de l'alliance créera et fournira des plans de transition et des changements de processus opérationnels;
- L'équipe soutien suivra, dans toutes leurs tâches, ses homologues du développement dans le cadre du projet pendant la période du transfert de connaissances;
- La Société et l'alliance donneront leur approbation pour valider le degré de préparation des Centres d'innovation client (CIC) de LGS/IBM avant de prévoir toute transition des services éventuelle vers ces centres.

De plus, LGS/IBM facilitera la transition en utilisant les moyens suivants :

- Travailler avec un expert des communications de la Société afin de créer un plan conjoint LGS/IBM-Société pour la communication et la gestion du changement; ce plan répondra aux besoins des parties prenantes internes et externes et permettra de transmettre, au bon moment, le message adéquat au public approprié;
- Utiliser une approche solide et collaborative pour obtenir des connaissances et de l'expérience auprès de la Société et les transmettre aux CIC de LGS/IBM afin d'assurer la continuité, l'uniformité et une expérience client transparente;
- Identifier et tester rapidement la connectivité et les environnements entre les CIC LGS/IBM et la Société;
- Offrir des services efficaces de planification des RH et de communication au personnel concerné;
- Mettre en œuvre la gestion des changements de la transition et la gestion des parties prenantes;
- Établir les mécanismes appropriés de gestion de projet pour identifier, transférer au niveau supérieur et résoudre les principaux problèmes de transition à mesure qu'ils se produiront;
- Gérer efficacement les risques qui constituent une menace pour les opérations de la Société pendant le projet de transition;
- Utiliser des points de contrôle de la qualité dans le cadre du plan pour vérifier que les jalons sont atteints pendant toutes les phases de la transition.

Selon notre expérience, le plus grand risque de perturbation de service se produit pendant la phase d'exécution guidée de la transition des applications. La raison en est que cette phase demandera un effort concerté de la part des experts des applications qui seront responsables de former les ressources devant recevoir les connaissances sur les applications qu'elles devront prendre en charge. Pendant cette phase, le transfert de connaissances sera constitué de revues de la documentation, revues des applications, démonstrations, séances de questions et réponses, et autres activités interactives. Cette phase initiale de la transition des applications ne mettra pas l'accent sur la résolution d'incidents spécifiques ni sur le travail technique; il faudra donc équilibrer le travail de résolution des incidents qui se produiront et les activités de transfert des connaissances. Le risque de perturbation de service sera moindre pendant les phases suivantes d'exécution assistée et d'exécution parallèle de la transition des applications, car ces phases comprendront le travail pratique de résolution d'incidents.

Comme mentionné ci-dessus, l'équilibre réussi entre les besoins opérationnels et les activités de transition dépend largement de la définition et de la gestion de plans de transition détaillés. Le plan de transition est constitué de deux plans distincts, mais liés. Le plan de transition global (OTP) définit l'ensemble de la portée des activités de transition, y compris la planification, l'optimisation, la transition des applications, la transition du bureau de gestion et la transition des services. Après l'achèvement de ce plan, un plan d'application spécifique (ASP) est préparé pour chaque application ou regroupement logique d'applications et de fonctions; ce plan définit de façon détaillée les phases d'exécution guidée, assistée et parallèle. Le

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

plan d'application spécifique définit les activités à exécuter chaque jour. Si un incident de service se produit et empêche d'effectuer une activité de transition prévue, toutes les parties prenantes comprendront très bien l'impact sur la transition des applications. Le travail pourra être reprogrammé facilement et, s'il y avait des conséquences sur l'échéancier général de la phase, on aurait recours au processus officiel de gestion des changements du projet pour gérer l'impact sur l'échéancier général de la transition.

L'approche de transition de LGS/IBM comprend les phases suivantes :

1. Planification générale de la transition

Pour se préparer au lancement de la transition du soutien des applications, l'équipe de soutien de LGS/IBM dirigera un atelier conjoint de planification de la transition avec les gestionnaires des applications, les chefs des applications et les équipes de projet de la Société; les parties devront s'entendre sur les principaux livrables, dépendances et jalons qui marqueront l'achèvement de la transition. Pendant cette phase, LGS/IBM validera les renseignements déjà recueillis et raffinera le plan de transition en fonction des informations supplémentaires fournies par l'équipe de la Société. Le résultat sera un plan et un échéancier de référence plus précis pour la transition des applications. En outre, les exigences relatives à l'infrastructure et à la sécurité du réseau pour les CIC de LGS/IBM et l'environnement poste de travail à poste de travail (D2D) seront déterminées. Les activités suivantes sont applicables:

- Tenir un atelier sur la transition avec l'équipe de gestion de la transition;
- Raffiner le plan de transition de référence à la suite des discussions avec les gestionnaires des applications et les chefs de projet de la Société;
- Établir le plan de gestion des risques;
- Identifier les experts d'applications qui pourraient être transférés à l'équipe de maintenance et exploitation;
- Amorcer le processus de sélection des ressources;
- Élaborer la documentation d'orientation et de formation de la Société pour les nouvelles ressources qui se joindront à l'équipe de soutien;
- Effectuer la planification et la mise en fonction du réseau et de l'infrastructure pour fournir à toutes les ressources la connectivité réseau, le matériel, les configurations et les outils appropriés à l'exécution de leur travail;
- Confirmer la structure de gouvernance de la transition, qui comprend l'équipe de maintenance et exploitation ainsi que les gestionnaires (leader et « *Team Lead* ») de cette équipe.

2. Planification spécifique des applications (ASP)

Cette phase comprend la planification détaillée de la transition pour chaque application ou fonction SAP au sein d'un groupe de processus. Un plan de transition spécifique au groupe de processus sera créé et devra définir les domaines de connaissances à transférer, les rôles et responsabilités pour lesquels il faudra effectuer la transition, ainsi que les projets à transférer. Le plan de formation sera établi; il décrira le calendrier de formation et désignera les participants.

Les activités suivantes sont applicables :

- Tenir un atelier de transition avec les experts de la Société ainsi que l'équipe de maintenance et exploitation;
- Établir avec la Société un plan et un échéancier de formation pour chaque application;
- Définir conjointement avec la Société des critères d'évaluation et de sortie pour chaque phase de la transition;
- Commencer à saisir des artéfacts d'application et les afficher dans le référentiel de connaissances;
- Compiler les renseignements sur les projets et les plans en cours pour régler ceux-ci pendant la transition avec une définition claire des points de transition;
- Commencer à permettre aux nouvelles ressources de l'équipe de soutien d'accéder aux applications;
- Lancer les activités liées à la sécurité des données et à la protection des renseignements personnels.

3. Exécution guidée (GP)

Pendant cette phase, l'équipe de maintenance et exploitation participe à des séances de formation officielles. Les sujets abordés comprennent des vues d'ensemble des applications et des sujets d'affaires, les interfaces des applications, l'environnement des applications, le processus relatif aux bases de données, les outils, la production de rapports, etc. La formation est plus théorique pendant les premières semaines; par la suite, on passe en revue la documentation, on examine les journaux de problèmes existants et on commence le travail pratique.

Les activités suivantes sont applicables :

- Formation en classe donnée par les experts des applications;
- Devoirs donnés par les experts des applications avant et après la formation;
- Formation sur les normes et les procédures spécifiques de la Société;
- Création d'un document d'information sur les applications;
- Évaluation des connaissances après les séances de formation;
- Analyse des écarts relatifs au transfert de connaissance et résolution de ces écarts;
- Réunions d'équipe pour la revue de la transition des applications.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

4. Exécution assistée (AP)

À mesure que progresse la phase de transfert des connaissances, la formation devient plus « pratique ». On prévoit que l'équipe de maintenance et exploitation continuera à compléter sa formation et commencera à exécuter des activités de soutien en se faisant aider par les experts actuels des applications.

Les activités suivantes sont applicables :

- Revue des applications, séances de révision avec les experts actuels qui vérifient les connaissances de l'équipe de maintenance et exploitation;
- Analyse des tickets/problèmes consignés dans le journal des problèmes;
- Début de l'exécution d'activités de soutien répétitives, de production de rapports, etc.;
- Poursuite des activités de formation;
- Début de la préparation de la matrice RACI pour les applications SAP;
- Création d'un document d'information sur les applications (AID);
- Création d'un plan de contrôle de soutien des applications (ASCP);
- Réunions d'équipe pour la revue de la transition des applications.

5. Exécution parallèle (PP)

Avant le passage à l'état stable, l'équipe de maintenance et exploitation prendra en charge les activités relatives aux applications de la Société pour démontrer que les connaissances acquises pendant la phase précédente sont suffisantes pour que l'équipe de maintenance et exploitation puisse fonctionner de façon indépendante.

Les activités suivantes sont applicables :

- Revue et publication d'un document d'information sur les applications (AID);
- Revue et publication d'un document de plan de contrôle de soutien des applications (ASCP);
- Début de la reprise des activités de soutien par l'équipe de maintenance et exploitation;
- Reprise de la responsabilité des projets en cours qui ont été identifiés pendant la phase de planification;
- Évaluation finale du transfert de connaissances et évaluation de la préparation à l'état stable.

6. État stable (SS)

Cette phase correspond officiellement à la fin de la transition et établit le fait que l'équipe de maintenance et exploitation est entièrement responsable du soutien des applications SAP.

Transition du bureau de gestion

Selon la méthodologie LGS/IBM, un bureau de gestion de LGS/IBM se chargera d'établir les processus contractuels de gouvernance et de supervision qui serviront à gérer le contrat. Dans le cas du transfert des équipes de livraison aux équipes de maintenance et exploitation, ce sera au Bureau de Programme de prendre en charge ces aspects en collaboration avec le leader et le « *Team lead* » de cette équipe. Les principaux processus de gouvernance comprennent la gestion des changements, des livrables et des risques relatifs au contrat ainsi que les demandes de service et la gestion de la satisfaction de la clientèle. L'établissement de ces processus comprend l'alignement des processus de LGS/IBM sur les processus et les besoins d'information de la Société, de façon à ce qu'il y ait un flux transparent d'information de gestion entre LGS/IBM et la Société.

En plus de ces processus de gouvernance, la transition du bureau de gestion établit un plan de communications. Celui-ci définit les chartes de toutes les réunions qui serviront à régir le calendrier relatif au contrat (par exemple : réunions opérationnelles hebdomadaires, revues mensuelles de gestion de la prestation des services, comité directeur conjoint), de même que le contenu des rapports qui soutiendront les communications entre LGS/IBM et la Société.

La transition du bureau de gestion s'effectuera en parallèle avec la transition des applications et des services. Un plan détaillé sera établi pendant la période de planification générale de la transition de deux semaines. Les jalons de la transition du bureau de gestion comprennent notamment les éléments ci-dessous :

- Plan et calendrier du projet de transition du bureau de gestion de référence et terminés;
- Approbation par la Société et l'alliance de la table des matières du Manuel des processus et procédures de gouvernance;
- Formation sur les processus de gouvernance spécifiques à l'équipe de maintenance et exploitation avant le début de l'état stable.

Transition des services

Les équipes AD&I de LGS/IBM utilisent la bibliothèque OPAL (OnDemand Process Asset Library) de LGS/IBM et le cadriciel de méthodologie unifiée (UMF) de LGS/IBM pour trouver les processus, procédures et actifs (par exemple : modèles, formulaires, standards et directives) qui sous-tendent la prestation de services de grande qualité.

Les principales composantes d'OPAL sont les procédures, les standards, les directives, les listes de contrôle, les modèles, les formulaires et les outils qui aident à la prestation des services de maintenance des applications. D'autres éléments, comme les rôles et la formation, s'y trouvent également.

La méthodologie unifiée (UMF) de LGS/IBM comprend des modèles de cycle de vie de la prestation qui peuvent être personnalisés pour générer des structures de répartition du travail et des calendriers de travail MS Project. Voici des exemples de cycles de vie pertinents de maintenance des applications :

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

maintenance corrective, maintenance préventive, réparation d'urgence, transition vers la maintenance, améliorations mineures et développement d'application.

La transition des services veille à ce que les équipes de prestation adoptent les processus OPAL et les cycles de vie UMF dont l'utilisation est approuvée. Dans le cadre de cette transition, les processus et méthodes de LGS/IBM seront alignés sur les processus et cycles de vie de la Société, selon les exigences, et nous mettons particulièrement l'accent sur les processus de prestation suivants :

- Gestion de la demande – Ce processus a pour but de comprendre les modèles (patterns) des comportements d'affaires de la Société et de les mettre en lien avec l'impact sur la fourniture des services informatiques. L'objectif du processus est de synchroniser la consommation (demande) et la capacité (offre) des ressources TI. L'avantage de ce processus est qu'il maximise la valeur d'affaires (définie comme l'avantage moins le coût du processus d'affaires ou du service d'affaires) de l'investissement dans les ressources TI. (Le processus Gestion de la capacité des ressources met l'accent sur le comportement de ces ressources TI; le processus Gestion de la demande comprend et influence le comportement des consommateurs de ressources TI);
- Gestion des demandes de service – Ce processus reçoit les demandes de service de la part des utilisateurs et les achemine vers le processus approprié à des fins de traitement (par exemple : Maintenance corrective, Réparation d'urgence, Gestion de la sécurité et des accès). Une demande de service est « une demande faite par un utilisateur qui a besoin d'une information ou d'un conseil ou encore d'un changement ou d'un accès relatif à un service informatique, par exemple, une demande de modification de la hiérarchie d'un centre de profit ou d'ajout/de modification d'un rôle de sécurité fondé sur le poste »;
- Gestion des incidents – Ce processus concerne le rétablissement d'un service visé par une interruption réelle ou potentielle qui nuit à sa qualité. Un incident est défini comme « une interruption imprévue d'un service informatique ou une baisse de la qualité d'un service informatique; la défaillance d'un élément de configuration qui n'a pas encore eu d'effet sur un service est également un incident »;
- Gestion de la capacité des ressources – Le but de ce processus est de fournir la combinaison optimale de personnel (ressources et compétences) pour offrir les services informatiques qui ont été convenus, selon les niveaux de service négociés et les engagements pris. Ce processus est appelé, au besoin, par le processus Gestion de la demande;
- Gestion des changements de production – Ce processus a pour but de placer les changements approuvés dans leur environnement cible et de les activer de sorte que les fonctions et les améliorations opérationnelles qu'elles contiennent puissent générer la valeur visée. Le processus Gestion des changements de production (connu aussi sous le nom de Gestion du déploiement) est effectué conjointement avec le processus Gestion des changements – qui est le processus d'autorisation de la mise en œuvre des changements – et le processus Gestion des révisions (releases) – qui est le processus de regroupement des changements en ensembles intégrés pour la mise en œuvre;
- Gestion des problèmes – Le but de ce processus est de résoudre les problèmes de service informatique, de manière à la fois réactive et proactive. Le processus Gestion des problèmes détecte les tendances dans les incidents, regroupe ces incidents sous la forme de problèmes, identifie les causes fondamentales des problèmes (à noter que l'analyse des causes fondamentales est un processus distinct du processus Gestion des problèmes) et fait des demandes de changement par rapport à ces problèmes. Un problème est défini comme « la cause d'un ou plusieurs incidents ». La cause est généralement inconnue au moment où un dossier de problème est créé et le processus Gestion des problèmes est responsable d'une investigation plus approfondie;
- Assurance de la qualité des processus et des produits (PPQA) – Ce processus a pour but de fournir au personnel et à la direction des renseignements objectifs sur les processus et les produits de travail associés. Il est lié à l'évaluation objective des processus et des produits de travail exécutés, par rapport aux descriptions de processus, standards et procédures applicables; il concerne aussi l'identification et la documentation des problèmes de non-conformité, la fourniture de rétroaction aux équipes et aux gestionnaires de prestation au sujet des résultats des activités d'assurance de la qualité, ainsi que la vérification du traitement des problèmes de non-conformité;
- Processus – Depuis le développement jusqu'à la maintenance de l'application (AD2AM) – Le but de ce processus est de faciliter le transfert transparent d'une application depuis le développement jusqu'à la maintenance. Le processus gère le transfert des livrables depuis les projets jusqu'à la maintenance, de même que le transfert des connaissances et des compétences. Il fait en sorte que les critères d'acceptation de la maintenance soient satisfaits et que le soutien approprié de garantie soit en place pendant une période définie post mise en œuvre;
- La transition des services se fera en parallèle avec la transition des applications. La planification détaillée sera effectuée pendant la période de planification générale de la transition de trois semaines.

Les jalons de la transition des services comprennent notamment les éléments ci-dessous :

- Plan et calendrier du projet de transition des services de référence terminés;
- Approbation par la Société et l'alliance de la table des matières du Manuel des processus et procédures de gouvernance;
- Manuel des processus et procédures terminé;
- Formation sur les processus suivie par l'équipe de maintenance et exploitation avant le début de l'état stable;
- Documentation et définitions relatives aux métriques approuvées par le responsable exécutif de la prestation et par la Société;
- Solution pour les paramètres créée et testée;
- Première fiche de résultats livrée.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

La progression par phases de la transition des services est illustrée dans la figure ci-dessous :

Préparation	Conception	Réalisation	Déploiement
Planification des composantes	Définir Composantes	État Stable	Composantes de déploiement
Processus opérationnels : •Gestion des incidents •Gestion des problèmes •Demande de service •Classification de travail •Métrique	**Processus opérationnels :** •Besoins •Dépendances •Impacts •Stratégie Test/Pilotage •Plan d'implantation •Flux de processus	**Processus opérationnels :** • Respect du processus • Collection métrique (Primitif) • SLA / SLO adhésion	**Processus opérationnels :** •Formation •Communication •Pilotage •Migration des données •Accès/ Autorisation
Mesures • SLA • KPI • Mesure de réalisation	**Mesures** • Atelier • Primitives • Computations • Schéma de fonctionnement	**Mesures** •Configurer le rapport du premier mois	**Mesures** • Livraison des métriques de la formation •Collection données et calendrier du compte rendu •Créer le rapport du premier mois
Réalisation infrastructure •Système de gestion de réalisation •Transition & communication •Services de travail •Vérification conjointement •Planification de la Transformation	**Réalisation infrastructure** •Besoin •Impacts •Stratégie Test/Pilotage •Flux des Processus	**Réalisation Infrastructure** • Audit conformité interne d'IBM	**Réalisation infrastructure** •Formation •Communication •Pilotage •Migration des données

Figure 2.21.2.2 – Approche de la transition des services

L'approche de transition de LGS/IBM réduit les risques au minimum pour la Société en utilisant des critères de sortie clairs, des limites pour les phases et des mesures continues de la progression et de la qualité, comme on le voit dans le diagramme ci-dessous :

La méthodologie de transition d'IBM minimise les risques pour la Société en utilisant des objectifs/critères clairs, phases simples, et une évaluation continue des avancements et de la qualité

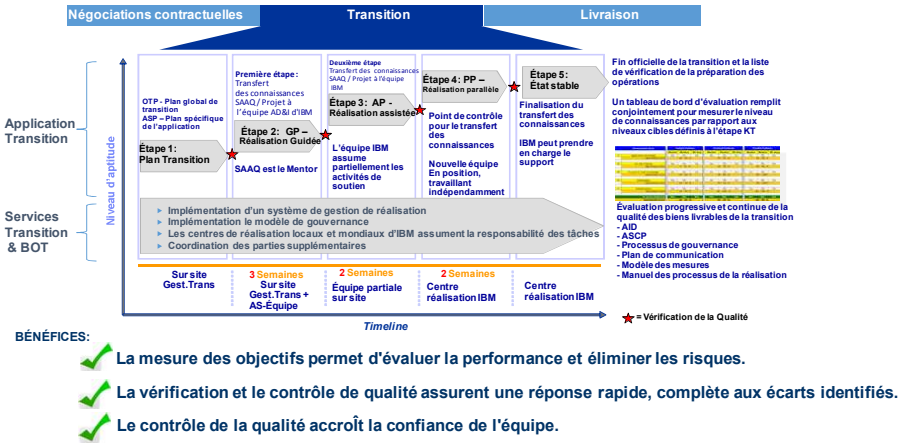


Figure 2.21.2.3 – Approche de transition de LGS/IBM

Les résultats provenant de la transition des applications préservent les connaissances et fournissent de l'information sur la progression de la transition des applications, ce qui permet de gérer les risques.

La figure suivante résume les livrables et les produits de travail qui sont nécessaires dans le cadre de la transition des applications :

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

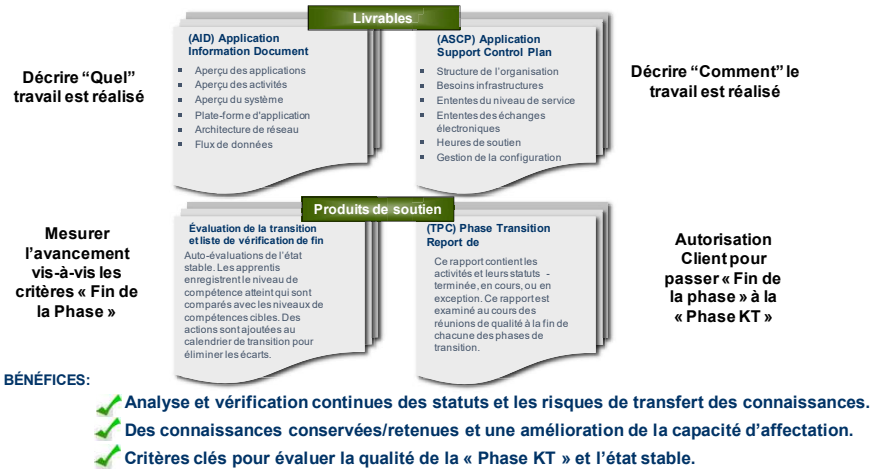


Figure 2.21.2.4 – Livrables et produits de travail LGS/IBM relatifs à la transition des applications

La transition des services permet la mise en œuvre rapide des processus de gouvernance et des processus opérationnels qui soutiennent la prestation des services, comme on le voit dans la figure ci-dessous :

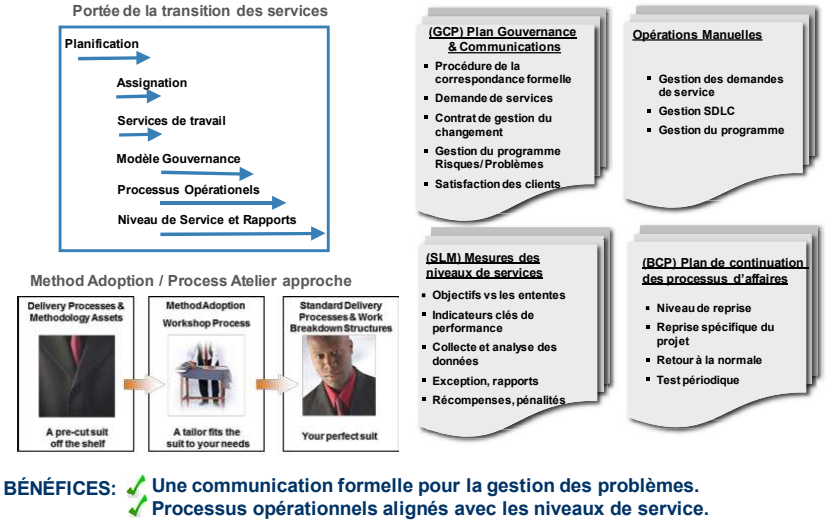


Figure 2.21.2.5 – Transition des services

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Dernière page à ne pas enlever