

**LANGLOIS**

AVOCATS - LAWYERS

Note

Date : 15 novembre 2016
Expéditeur : Léonie Derome
Destinataire : M. Karl Malenfant, VPTI
Objet : Notes personnelles du dialogue compétitif – Journée du 15 novembre 2016 avec LGS/IBM.

M. Malenfant,

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

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

Cordialement,

Notes – IBM/LGS – 15 novembre

- Karl Malenfant et Caroline Foldès-Busque pour la SAAQ
- Daniel Lacroix, Nabil Aboutanos et Martine Gagné pour IBM/LGS

1 Thème : Stratégie de mise en œuvre (v3) (9h05 à 10h35)

- Début à 9h05

M. Malenfant : On va vérifier si l'agenda fonctionne toujours. Ce matin : stratégie MEO pour 3h. Plan d'effectifs en gros, sans aller trop dans les détails. Juste voir si ça fonctionne aussi de notre côté. Lit le reste du calendrier. On est toujours là?



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

Mme Gagné : Oui

M. Malenfant : Demain on fera un petit retour sur ce qui s'est dit aujourd'hui, environ 1h. Ensuite, SGPE et début des clauses contractuelles.

- Dany Shields et Louise Savoie pour la SAAQ arrivent.

2 Plan d'effectifs – Efforts d'implantation

M. Aboutanos : Quand on parle des efforts, c'est les efforts dans le plan tel que présenté.

2.1 Stratégie d'évaluation

Mme Gagné : Quand on a reçu l'AO, on a identifié différentes façons de faire les estimations, les bottoms up, etc. J'ai précisé dès le début pour moi que ce serait bottom up et non top down. On a travaillé avec des experts, avec SAP au début pour l'analyse des requis et autres experts. On a tout fait traduire les cahiers. On a leur input, on les a fait retraduire en français. Dans les estimés, quand on fait un bottom up, il faut faire un top down après. Il y a eu deux ou trois rationalising pendant l'analyse. Quand on l'a fini, on savait qu'il y aurait encore de l'optimisation. Il y aura une refonte à faire. Nouveaux produits, etc.

2.2 Démarche d'évaluation

M. Lacroix : On en parle car cela teinte beaucoup le reste.

2.2.1 Formation de l'équipe d'évaluation

M. Lacroix : On a fait une formation SAAQ. On leur a remis de la documentation dans leur langue maternelle. On avait 53 ressources dans différents champs de spécialités. On leur a fait une formation très détaillée.

2.2.2 Initiation des travaux

M. Lacroix : On leur a fait une synthèse des processus. On a construit un contenu de formation avec dix personnes qui donnait la vision de base pour s'assurer qu'on parlait tous de la même place. On leur a présenté la grille F. Toujours en leur rappelant que si un critère n'est pas inclus dans l'AO, il faut le dire.

2.2.3 Directive d'évaluation

M. Lacroix : Examiner chacun des morceaux pour voir ce qui pouvait être fait nativement et ce qui allait nécessiter des RICEF. Identification de la viabilité du plan, par



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

livraison, par bloc et par lot. Aussi, chacune des équipes devait identifier ses attentes à l'égard des autres équipes pour s'assurer que tout le monde sache qui fait quoi. Pour le BI, c'est un sujet qui s'est promené d'un endroit à l'autre. Il y avait une équipe BI, mais aussi du BI dans chaque équipe, donc la répartition devait bien se faire. Automatisation des essais : savoir ce que chaque équipe s'attendait en termes d'automatisation.

2.3 Catégorisation des efforts

M. Lacroix : Catégoriser les efforts, mais aussi le type de connaissances requises. On attendait une certaine quantité de résultats, mais l'évaluation était différente dépendant du volet. Par exemple, pour le RICEF, on prenait compte des composants spécialisés, comme la gestion de l'immobilisation.

Mme Gagné : La complexité a été difficile à gérer avec la rationalisation. Il y avait tellement de produits que c'était difficile à optimiser.

M. Lacroix : Donc, le résultat, on a eu des évaluations par profils, par heures, parfois par approche plutôt que par sujet, par jour, par utilisateur, par vague de déploiement, etc. En faisant varier les durées des livraisons, cela a eu une influence que les efforts d'intégration et de configuration. Le parallélisme aussi a été pris en compte. Le décompte de RICEF qui a été fait, on s'est découvert une faiblesse à ce niveau-là. Ensuite, pour les RICEF, on a identifié des efforts non comptés en objet. Ils comptent ça plus en termes d'efforts qu'en nombre de RICEF en raison des particularités Hybris. C'était quantifié par « effort Hybris ». L'équipe n'est pas normalisée de la même façon.

Mme Gagné : On est très transparents.

M. Malenfant : On vous suit, mais on a déjà lu avec attention votre offre. Je veux juste vous dire qu'on ne sait pas trop où vous allez avec ça. On a lu votre offre. On essaie de voir quelle est la valeur que vous voulez retirer du présent échange, qu'est-ce que vous voulez de nous?

M. Lacroix : On pense que c'est important le contexte.

M. Malenfant : C'est juste pour vous dire qu'il ne faut pas que vous hésitez à utiliser le temps présent pour nous poser des questions. Si ne peut pas répondre on va vous le dire, mais il faut que vous optimisiez votre temps.

2.4 Consolidation des efforts

M. Lacroix : Les efforts ont été normalisés sur un nombre d'heure. Le Tiger Team c'est un groupe spécialisé aux É-U, qui évalue. Avec cette équipe, on a fait de l'optimisation et de l'élimination des doublons. Il y a aussi eu un processus d'internal review, où on se fait évaluer par tous les spécialistes.

Mme Gagné : On a eu 32 heures de review.

2.5 Répartition des efforts

M. Lacroix : On saute car ça se répète.

2.6 Structure des équipes de travail

M. Lacroix : Nos efforts ne sont pas divisés par bâton rouge. J'attire votre attention sur les blocs en bas de la page 12. Normalement, la prestation autonome de service n'apparaît pas partout, même si elle est aussi dans 2 et 3. Il y a des efforts pour ça dans 2 et 3. BRF +, c'est un volet beaucoup plus business que technologique. Par contre, dans nos efforts, on s'est rendus compte que nos BRF sont dans technologie. Cela peut expliquer les différences de proportion entre technologie et affaires. Même chose pour ISN. On va pouvoir les replacer aux bons endroits pour rebalancer les proportions.

M. Aboutanos : Il y a plus de corrélation pour les bâtons bleus, alors que les bâtons rouges c'est plus en matrice.

2.6.1 Structure des équipes d'intégration fonctionnelle

M. Lacroix : La page papier n'est pas la bonne, il faut se fier au PowerPoint qu'on diffuse ici.

2.6.2 Intégration technologique

M. Lacroix : Même principe pour le technologie, mais c'est plus spécialisé. Par exemple, le hybride on ne peut pas l'utiliser ailleurs. Dans chaque équipe, on a une variété de ces profils d'individus. Par exemple, on a des analystes fonctionnels et des configureurs, mais aux deux endroits (Affaires et techno). On se demandait si on devait les bouger et les mettre vraiment dans fonctionnel plutôt que les laisser dans développement. On est ambivalents en termes de types d'activités.

Mme Gagné : C'est un point qu'on voudrait clarifier.

M. Malenfant : Mon point de vue c'est que c'est à votre discrétion. Tant que vous travaillez en équipe naturelle.

2.6.3 Gestion du changement communication et formation

2.7 Évaluation des efforts et Calcul des FTE

M. Lacroix : Notre question c'est plus dans le ratio entre techno et autres. Passons à la page 16 du document. On a utilisé le graphique de l'AO pour illustrer la transversalité.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

Ce qui est important c'est qu'on a compté les heures IBM, soit 172 heures par mois pour les FTE. Pour la SAAQ on a pris les heures de la SAAQ, en s'ajustant à 37,5.

Cela était difficile de répartir les efforts. Avec le document que vous nous avez donné, sur la phase de déploiement et les livraisons 5 et 6. Nous notre travail est plus fait par mois que par trimestre. Donc, on a tenté de préserver les ressources qui sont sur le projet. On ne veut pas se rendre compte qu'on a déstaffé nos ressources et qu'on manque de support. Donc, dans nos transitions de livraison, on a étiré les efforts pour couvrir les 3 mois entre la mise en programme et l'AMS. Pendant cette période-là, on intègre des gens de l'AMS. On ne voulait pas ça, donc on a juste étiré les gens pour qu'ils restent dans la même livraison, mais là c'est une question de stratégie. Maintenant on a moins de go life. Donc le nombre est élevé, mais avec les chiffres qu'on avait, il fallait arrêter à un moment donné.

M. Aboutanos : Aussi, pour l'équipe technique, elle est très grosse et l'explication est dans le matériel : serveurs, quantité de développement en raison des formulaires et du work flow. C'est donc le travail de développement et d'architecture qui fait que l'équipe technique est très importante.

M. Malenfant : Les ETC, est-ce que ce sont tous des gens sur place?

M. Aboutanos : Non. Surtout dans l'équipe technique, les développements ne sont pas sur place. On a du off shore et du near shore.

2.8 Répartition des efforts d'intégration

M. Lacroix : Présentation d'un chiffrier.

Mme Gagné : C'était très complexe à cause de la granularité. Cela explique le chiffrier.

M. Lacroix : Les sommaires par mois nous ont permis de nous assurer que toutes les sphères étaient couvertes. C'est un travail très laborieux pour arriver le plus précisément possible à votre idée de départ. Cela nous a permis d'établir, pour chacun des groupes. On est partis avec des ratios, par domaine, par profil, qui ont été appliqués sur une base mensuelle. On a ajouté un nombre d'heure fixe par mois pour représenter la charge des efforts de la SAAQ. On a compris que la diffusion, c'est plus la SAAQ qui la fera. Ça se reflète dans ça. On a fait une pondération en fonction de l'aspect graduel. C'est une discussion ouverte sur les pourcentages, car ce n'était pas clair que 100% des ressources de la SAAQ allaient être 100% dédiées au projet.

M. Malenfant : Avez-vous encore ce souci?

M. Aboutanos : Vous avez fait ça clair que tous les gens étaient prêts.

M. Malenfant : Les équipes vont être dédiées à temps plein.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Lacroix : Allez-vous en mettre autant que l'intégrateur?

M. Malenfant : Ça dépend de vos ratios. Si vous avez besoin de 46 body, ils seront là-dedans à temps plein. À moins que ça soit très spécialisé, on le mettra just in time, mais on n'a pas d'équipe qui ont du travail connexe.

M. Lacroix : On va ajuster nos pourcentages en conséquence. Globalement, le ratio était à 63/37 en termes de charge entre l'Alliance et la société pour le bloc livraison. Le Bloc AMS, c'est différent.

M. Malenfant : Je vais le répéter. Ce qu'on cherche c'est rendre nos ressources les plus disponibles pour les travaux. Par contre, si vous avez besoin d'une personne à 50%, c'est correct, mais nos gens sont disponibles à 100%.

M. Aboutanos : Pour les tâches et leur répartition, est-ce qu'on peut jouer un peu avec ça aussi? On voit l'opportunité pour le testing, car il y a beaucoup de travail pour le catalogue de test. Est-ce qu'on peut allouer plus de tâches?

M. Malenfant : Tout à fait, mais il faut s'assurer qu'il y ait un transfert d'expertises sur certaines tâches. Par exemple, on veut quelqu'un qui puisse configurer après.

M. Lacroix : Il peut y avoir des éléments qui sont à 25% au début et qui vont augmenter en continuant. Présentation d'une autre matrice : présente comme se chevauchent les livraisons. On voit que certaines personnes vont faire du temps supplémentaire et que d'autres vont faire du 35h en raison du partage des ressources. On voit le détail par mois de chacune des étapes par sphère d'activité. On voit les zones de croisement. Les efforts de la SAAQ sont dans la section du bas. Ça donne une version plus précise que la version par trimestre, car on voit où est l'effort de façon directe.

Autre chiffrer mois par mois : on le voit. Les divisions des six domaines et comment c'était séparé dans un domaine. On voit qu'on a atteint le maximum en assurances : ce n'est pas vrai, car le monde de l'assurance fait partie du ERP, donc ils n'en sont pas séparés. Ensuite, plus hauts, sphères d'intervention technologique : c'est comme ça que c'est séparé. Pour le BI, c'est minimum à 4 et ça peut monter à 25 selon les périodes. AXM, cela aurait plutôt dû être dans le fonctionnel que dans le technologique. Le testing : on a eu de grosses discussions. Selon la norme, on est même un peu trop bas dans ce volet-là, mais c'est un mix d'activités, certaines fonctionnelles et d'autres techniques, si on veut atteindre un taux élevé d'automatisation, on joue sur ce chiffre-là. Cela dépend du nombre de processus automatisés et de RICEF. Le seul élément sur lequel se baser, c'est un pourcentage des efforts d'intégration. Un peu plus tôt, on se demandait quand commencer l'automatisation. Le plus tôt possible, car cela permet d'augmenter la vitesse dans les cycles suivants. Si on refait toujours la régression, on est moins AGILE. L'automatisation va permettre d'éliminer ça. Vous, est-ce que vous le voyez plus fonctionnel ou plus technique? Car c'est de la configuration.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

Mme Gagné : C'est pourquoi dans les ratios on voit un peu des deux.

M. Lacroix : Avez-vous des questions sur les profils dans la structure de notre équipe? Par exemple, le conseiller pour adapter le processus en place. Il est positionné aux endroits où on intègre nos nouvelles technologies. La sécurité est un gros poste aussi, autant technologique que BI.

M. Malenfant : Toutes les fonctions où c'est « borderline », qui se chevauchent, vous allez l'indiquer?

Mme Gagné : Oui.

M. Lacroix : Au niveau gestion du changement, la structure n'est pas complexe. Pour la formation, les instructeurs sont des guides au niveau du contenu. On a de la logistique de formation.

M. Malenfant : Ça c'est la somme des deux équipes?

M. Lacroix : Non, ça c'est l'Alliance uniquement, car la répartition de la SAAQ est faite sur les pourcentages, une fois que ça c'est aplati. Ça aurait été un autre exercice de le ramener dans un autre format.

M. Aboutanos : C'est de le faire fonction par fonction, plutôt que par pourcentage.

M. Lacroix : J'ai une préoccupation de faisabilité par apport à ça. Refaire le partage sur cette base-là pour le ramener ensuite dans les chiffriers sur la base des profils et des ressources, avec les teams lead au travers.

M. Aboutanos : Si on trouve que ça fait du sens, on le fera pour certaines fonctions.

M. Malenfant : Parce que là vous nous présentez ça, mais qu'est-ce que vous voulez qu'on fasse avec? Vous allez le faire évoluer, mais vous n'avez pas de V0 de votre évolution à nous présenter?

Mme Gagné : Non.

M. Lacroix : Sachant cela, il y a des choses que vous allez voir que vous aimez plus ou moins. Si vous êtes confortables ou non avec cette approche-là, techniquement ça serait avec ce format-là qu'on ferait la nouvelle estimation. Car là, il va falloir revenir à notre ancienne évaluation d'il y a 4 mois et l'appliquer sur notre nouvelle estimation, mais la technique de travail sera la même. C'est de savoir si vous êtes confortables avec la technique d'évaluation de la SAAQ et du partage?

M. Malenfant : C'est votre technique, on ne sait pas. Est-ce que c'est un testeur 32? C'est votre référentiel. Globalement on peut vous dire si les ressources de la SAAQ sont



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

correctes, oui ou non tel nombre de personnes, mais dans les détails on ne peut pas se permettre de revoir chacun des aspects. Sur les ensembles, les stratégies, le body plan, nombre de gens par processus, etc, c'est sur cette discussion-là qu'on voulait aller. Le reste, c'est vos estimateurs.

M. Aboutanos : On va peut être voir dans certains détails. On va identifier des questions comme telles.

M. Lacroix : Juste quand même passer sur l'estimation pour la maintenance, on ne pouvait pas prévoir des demie ressources. Par exemple BRF+ ce n'est pas un produit couramment utilisé. Donc, quand on en demande un, on l'assume au complet, sur une formule temps/matériel. Il y a beaucoup de facilité de partage, mais la charge d'heures est plus ou moins importante.

M. Aboutanos : Est-ce qu'il y a ouverture pour un autre modèle de soutien? Autre que le matériel, autre qu'un contrat de services, selon le niveau de réponse?

M. Malenfant : En fait on y a probablement répondu dans les addendas. On vous revient après la pause. Ce que vous allez retrouver dans les addendas, c'est toute la notion d'infrastructure et d'exploitation, on va vous dire qu'on est ouverts dans cette esprit-là.

Mme Foldès-Busque : Leadership marqué de l'alliance.

M. Malenfant : Donc pour cette couche, vous pourrez être plus présents et assumer un plus grand leadership et être en mesure de nous rendre ça cloud readiness à terme. On sera très heureux si l'infrastructure pouvait être cloud ready.

M. Lacroix : Pour la production?

Mme Foldès-Busque : La rendre cloud ready dans 5 ans.

M. Aboutanos : Instance de production ou développement?

M. Malenfant : Jusqu'à l'instance de production. On veut que ça soit ici dans les 5 premières années, mais un concept de cloud privé à terme, on est ouverts. Cela, plus inclure des niveaux de services différents.

M. Aboutanos : Les données qui doivent rester au Québec.

M. Malenfant : Nos données de production dans les cinq premières années au Québec.

M. Aboutanos : Oui, on premise, mais quand c'est en cloud, est-ce qu'il ya contrainte que ce soit au Québec?



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Malenfant : Oui, ce doit être au Canada, mais l'idée c'est les cinq premières années, que ça amène de la valeur pour la société et qu'on puisse en faire la gouvernance. On comprend qu'au niveau de l'infrastructure et d'exploitation il y a des avantages d'utiliser au maximum le savoir du partenaire.

M. Aboutanos : On va peut-être y retoucher cet après-midi. Il faut reparler le 90 minutes. Ce n'est pas que ce n'est pas faisable, mais c'est difficile versus 4h.

M. Lacroix : Retour sur l'appel d'offres pour le partage.

M. Malenfant : ^Page 21 du PowerPoint?

2.9 Répartition des efforts d'entretien et supports

M. Lacroix : La page 21, c'est sur entretien et support.

M. Malenfant : Mais globalement c'est quelle page?

M. Lacroix : Page 20.

M. Malenfant : Pour le fonctionnel, avez-vous par grande famille? Pour que Caroline puisse dire si ça fait du sens de mettre tant de gens sur tel éléments.

M. Lacroix : Il faut revenir au chiffrier pour cela.

Mme Foldès-Busque : Dans l'idée, ce serait de vous donner du feedback. On peut vous dire si tel aspect, deux body ce n'est pas beaucoup, s'ils ne sont pas temps plein, il faut ajouter une courbe d'apprentissage dans AGILE. On pourrait vous fournir plus d'informations là-dessus, surtout sur les rouges.

M. Malenfant : Sur les bleus aussi.

M. Aboutanos : On comprend pour les bleus. Pour les rouges on sait que c'est une estimation.

Mme Foldès-Busque : Par composante, on peut vous dire si c'est plus ou moins de monde.

M. Aboutanos : Ça on peut le faire, mais en même temps on devrait pouvoir calculer le montant d'effort par chaque composante. C'est possible?

M. Lacroix : Moi j e ne pense pas.

Mme Foldès-Busque : Pour nous c'est plus facile de commenter sur un nombre de personnes que sur un nombre d'heures.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Lacroix : On va vous revenir avec quelque chose pour le début de la semaine prochaine.

2.10 Hypothèses d'évaluation des efforts de transformation

M. Lacroix : Pour les efforts d'entretien : gradation de la participation et la prise en charge. Quand on fait l'étirement jusqu'à l'année 10, on diminue les ressources jusqu'à un plancher. On ne voit pas comment la SAAQ pourrait maintenir un support de 3^e niveau.

M. Malenfant : Exemple?

M. Lacroix : Le cas de ? Le support de 3^e niveau est difficile à remplacer. Donc, on l'a fait baisser, mais pas à rien. Il y a un core qui demeure au service de la société.

2.11 Hypothèses des évaluation des efforts d'entretien

Pas abordé.

2.12 WRICEF

Mme Savoie : Vous avez la possibilité de préciser et d'ajouter des choses. C'est peut-être mieux d'avoir plus de détails. C'est un point de départ.

M. Lacroix : Le bloc ici, ce sont des estimations. Il y a de l'information qui vient de vos spécifications et d'autres qui viennent d'ailleurs. Par exemple, la conversion c'est la C8 et la C10 qui nous a permis de voir quelle donnée serait utilisée par quel système, comment la convertir. Le RICEF est compté chaque fois qu'une spécification décrite ne peut pas être répondue par la fonction native. C'est la fonction native avec l'information disponible en janvier 2016. La version de Hana n'était pas la même. Les objets Fiori, ça avait été demandé. Dans les lignes du bas, on voit UI Fiori. Tout le volet qui est plus près du cœur de la solution SAP, il y a du Fiori. Nouvelle version : on est en train de migrer vers là. Ce sera tel quelles sont lorsqu'elles sont disponibles. On a mis des transactions Fiori à bâtir ou à changer dans PM et dans MM, mais ça ne parle pas de véhicules. On a comptabilisé l'effort pour les fabriquer et les assembler différemment pour que ça ressemble à ce que vous avez vu dans les VFS. Pour l'approvisionnement, ce vous vous avez vu c'est ce qui était disponible, mais avec la nouvelle version, il y aura plus de Fiori, mais on n'a pas factorisé pour développer dans ces aspects-là. On préconise plus de migrer en cours de parcours vers une version qui en donne plus plutôt que de développer et de nous substituer à l'éditeur.

M. Malenfant : Je comprends que ce qui est customer service sera Fiorisé?

M. Lacroix : Oui et hybrisé.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Malenfant : Par exemple, un préposé au comptoir aura ses tuiles Fiori?

Mme Gagné ; Oui.

M. Lacroix : Le volet assurance est à zéro et devrait rester à 0, car on préconise d'attendre la prochaine version majeure. Aujourd'hui il n'est pas Fiorisé, mais si on le fiorise ce serait vraiment du développement de l'intégrateur. On sera capable de le faire, mais ce n'est pas souhaité.

M. Aboutanos : De toute façon ce qu'on a compris, c'est que tout ce qui relève de l'assurance doit venir essentiellement de l'informationnel au début plutôt que du transactionnel.

M. Malenfant : Oui.

M. Lacroix : La conversion, on en a déjà parlé. On se base sur des domaines de sujets. Exception : conversion et gestion documentaires, qui est plus factorisé en efforts traditionnels, car transition plus longue entre les deux. Donc on favorise conversion différentielle graduelle, pour que ce soit très proche de la mise en production. Pour les interfaces, on a décidé que ce serait 90 modems en fonction des sources d'informations détectées pour produire plusieurs contrats de services. C'est approximatif 90. Temporaire : avec un plan de livraison, on va avoir un autre décompte

M. Malenfant : Vous devriez en avoir moins.

M. Lacroix : Les interfaces permanentes, tout ce qui est en dehors du périmètre va demeurer quand même. Ils sont comptés un point pour un point. Le décompte qu'on avait, trois types d'interfaces. Aussi, on n'a pas réussi à reconstruire le 220 du formulaire SRM, on n'est pas capable de l'expliquer. On va vous revenir.

M. Aboutanos : Qu'est-ce qu'on peut demander pour diminuer les enhacements pour répondre au requis? Pour diminuer le nombre de travail.

M. Lacroix : On s'est demandé comment on comptait ces RICEF-là. L'année passée c'était ERM H7. Maintenant, avec hybris CRM, ce n'est plus pareil et il faut réévaluer car ça a varié. La question c'est plus : comment vous envisagez de jouer avec ça une fois que c'est commencé? Car la conception globale peut nous amener dans les deux sens, 10 ou 12, 10 ou 14, car la spécification nous a permis de détecter une partie, mais il y a peut-être autre chose. Comment on remet en question ce nombre-là?

M. Malenfant : Dans la plaquette partage de risques qu'on vous a déposée et qu'on va vous redéposer. Pour nous, le projet ce sont des processus d'affaires (Grille F1). À la fin des livraisons, il faut avoir livré les éléments. Donc nous on ne peut pas envisager de donner 220, 210, 114, 117. On comprend qu'on va préciser au fur et à mesure les éléments, ça va faire partie du projet. Nous, le besoin d'affaires c'est de livrer les



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

processus et que ça s'intègre. Donc, est-ce que ça fait être 1300 ou 1488 interfaces, l'objectif c'est d'optimiser. On comprend que la conception ne finit pas. C'est pourquoi, quand on refera les livraisons, on le fera de façon plus précise. On veut juste être certains de livrer les processus. On n'est pas dans un mode forfait là.

M. Aboutanos : Ok, il y aura des plus ou moins.

Mme Savoie : Ce sont des vases communicants.

M. Aboutanos : Est-ce qu'il serait possible d'utiliser des choses plus standards de SAP pour les enhancements?

M. Malenfant : Quand on fera la conception, on pourra aller là, mais si ça n'a pas d'impact sur la performance... c'est pour ça que les Fiori sont importants, car on parle des utilisateurs.

M. Lacroix : Les RICEF ça devient très important pour ne pas laisser la solution vieillir. hybris billing : va nous permettre d'avoir une intégration plus poussées. On l'a positionné avant qu'on arrive dans la livraison de production, mais après les finances, car on ne veut pas introduire deux versions coup sur coup. Les finances sont prioritaires, avec date du 1^{er} janvier 2019. Après, on se met en mise à jour pour évaluer les composantes globalement avant la prochaine livraison. Permet d'intégrer des nouveaux composants pour l'assurance : on espère que ce sera disponible, mais on ne sait pas quand.

M. Aboutanos : En conclusion, on doit vous revenir avec l'estimation du nombre de ressources par équipe ou fonctionnalité. Ça va changer beaucoup, car cela dépendait de la version de SAP. On doit justifier dans notre amendement comment on répond toujours aux requis. Je ne vois pas l'utilité de faire un pont entre ce qu'on a là et notre amendement.

M. Malenfant : Oui.

M. Aboutanos : C'est vraiment une refonte. Questions?

M. Malenfant : Ça va.

Fin : 10h35.

- Yvon Thériège et Normand Bourgault s'ajoutent pour la SAAQ
- Tamar Alexanian arrive pour IBM/LGS



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

3 MEO Volet Financier (10h55 à 12h05)

Mme Alexanian : Spécialisée en implantation SAP dans le domaine financier.

3.1 Contexte et plan de livraison

Mme Alexanian : La stratégie de livraison initiale était basée sur trois livraisons du volet financier. La première, sur la structure organisationnelle et la charte de compte, les comptes à payer, le budget et la trésorerie. La livraison 2 : ressources humaines et intégration à finances. Livraison 3 : concur, qui intègre avec RH pour les données de base.

M. Lacroix : Dans l'ancien plan, success factor était là quand même, mais moins. Avec l'explication de Mme Alexanian, on va osciller entre l'ancien et le nouveau plan.

Mme Alexanian : Après la livraison 3, le volet finance continue. Ça finit à la livraison 5. 80% de la base financière va être complétée dans les livraisons 1, 2 et 3, mais les comptes à recevoir sera après.

M. Théberge : Donc vous ne commencez pas les comptes à recevoir à la première livraison?

Mme Alexanian : Planification globale. Il faut savoir les processus à mettre en place au début et voir l'étendue des comptes à recevoir. On met les données de base en place en livraison 1, mais les comptes à recevoir c'est livraison 4 et 5 avec les systèmes de mission.

M. Théberge : Tantôt, on va vous présenter les problématiques actuelles.

Mme Alexanian : Cela m'amène à la stratégie révisée. On a les trois livraisons, que l'on a consolidées, avec l'intégration de la facturation des municipalités à travers les services financiers. On va quand même intégrer les livraisons 4 et 5 par la suite, car les systèmes de missions sont intégrés plus tard.

M. Lacroix : Là on a ciblé la mise en production pour la fin de l'année 2018, pour ce que soit prêt en janvier 2019. Comme on avait fait, mais avec un décalage. On n'a pas fait trois livraisons en parallèle, c'est plus des screens de travail à l'intérieur de la livraison. Livraison technique entre deux déploiements de systèmes, pour arriver à une livraison à jour niveau composant. On ne déploie pas de nouvelles fonctionnalités, mais cela upgrade ce qui existe avec les nouvelles fonctionnalités.

M. Théberge : Donc tous les processus financiers sont livrés dans la première livraison.

M. Lacroix : Oui. La deuxième livraison met à jour et intègre les composants pour la prochaine livraison. C'est là pour deux raisons : temps pour les essais de non régression



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

et aussi pour la disponibilité des versions théoriques. 16-10, 17-9 18-10, 19-7. Idéalement c'est de mettre 19-7 si la cadence est maintenue. On ne pas la pousser vers la droite, ni vers la gauche. On veut faire minimalement un saut de deux et idéalement trois. Tout le long du développement, il y a les enhancement packs, ajouts de fonctionnalités mineures qui ne changent pas les processus. On en a de prévus dans les livraisons 1, 2, 3. C'est une nouvelle stratégie de développement de SAP. Aussi, l'assurance on la pousse minimalement après la livraison technique. Sinon, cela nous demande plus d'efforts d'infrastructure, car cela n'a pas le même moteur. On est moins intégrés et moins biens. Tandis que si on le fait après cette version-là, c'est mieux.

M. Aboutanos : Oui un big bang fonctionnel, mais un déploiement géographique. Plus on creuse, plus c'est compliqué. On essaie de voir si c'est possible en novembre 2020, mais plus on creuse, plus on voit que cela n'est pas possible. Car l'informationnel vient au fur et à mesure et même que l'étendue de l'informationnel à la livraison 1, on est encore en train d'y parler. On essaie de voir si c'est concevable de remplacer complètement la base de données actuelle. Pour que pendant la transition on ait une consolidation informationnelle. On essaie de voir si on peut basculer complètement l'informationnel dans le nouveau système. Bref, je voulais dire que l'informationnel est livré au fur et à mesure.

Mme Alexanian : On s'est dit qu'on faisait la base financière au début, mais en pensant au déploiement futur. On va s'assurer que le design n'aura pas besoin de « rework » : envisager les besoins financiers futurs, pour pouvoir faire le 80% du design lors de la première livraison. On parlera plus tard de vos problèmes pour les fiches clients. On doit vivre dans la réalité où le design est la fondation, mais il faut prévoir les fonctionnalités futures pour s'assurer que le plan de livraisons end to end est adapté aux besoins. Assises financières : la stratégie révisée amène la structure organisationnelle dans SAP, charte de compte, centre de coûts, centre de profits, états financiers, avec de l'informationnel tout au long. Ensuite, la livraison va au-delà du financier : approvisionnement, inventaire, RG, etc.

M. Théberge : On va vous déposer un document sur comment nos problématiques peuvent être répondues avec la solution SAP, pour faire le lien entre l'actuel VS ce qu'on veut proposer, pour donner de la flexibilité et montrer comment on va intégrer SAP concrètement.

Mme Alexanian : La sécurité fait aussi partie de la livraison.

M. Théberge : On essayait de voir le lien avec nos fournisseurs, actuellement c'est dans GRP, mais là on ne voyait pas où c'était livré.

M. Lacroix : C'est dans la livraison 1. Pour le business partner c'était là, mais on n'a pas focusé sur les autres partenaires, mais c'est prévu dans la livraison 1. La facturation des municipalités est ramenée dans la livraison 1.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Théberge : Dans la facturation des municipalités, on utilise le compte-client. Pour le GRP, c'est l'ensemble qui est livré dans la livraison 1? Ou c'est une partie? On a aussi un document là-dessus, car le GRP est un nouveau processus. Actuellement, c'est dans IBS, le module financier et la gestion des ententes c'est ailleurs. On veut uniformiser. On va vous dire pourquoi on veut ça et le lien avec le financier.

Mme Alexanian : La gestion des partenaires c'est certain que c'est dans la livraison 1 et c'est adapté dans les autres livraisons quand les processus de facturation seront intégrés aux livraisons 4 et 5, mais la base sera mise en place dès le début. On va l'adapter plus tard. On va devoir aussi interfacer les systèmes patrimoines de la facturation avec SAP, on va voir comment gérer les partenaires, il va falloir y penser. Comment s'adapter? On s'en va vers SAP, mais il faut considérer la phase intermédiaire où on est entre deux.

3.2 Vision de la livraison du volet financier

Mme Alexanian : Avant, dans SAP, on avait comptabilité financière et comptabilité de gestion qui était séparés. Avec S4, les tables sont consolidées et on a une seule vue. Tout le reporting, contrôle de gestion et financière, on peut l'avoir sur une vue, mais on va quand même garder les concepts de comptabilité externe, pour la comptabilité de gestion : budget, forecast, etc. Il y aura aussi comptabilité par activités, etc. Lit la page 6.

M. Théberge : Actuellement, on fait des travaux préparatoires. Pour la gestion par activités, on fait du ménage dans le modèle actuel. On a un outil à part (stand alone). Donc on fait du ménage dans les inducteurs des activités et recentrer sur le besoin initial.

M. Lacroix : C'est décimal?

M. Théberge : Oui. On va voir les opportunités de l'intégrer dans SAP ou dans Décimal ou délaissé complètement Décimal, mais on entame déjà des travaux.

Mme Alexanian : La gestion par activité va continuer, mais il faut décider si on le met dans Décimal ou pas.

M. Théberge : Oui. Actuellement c'est ce qui fait la démystification entre les activités. On veut s'assurer que les fonds dans la fiducie sont les bons.

Mme Alexanian : La gestion des activités c'est très large et on a chacun des définitions différentes. Peut-être qu'on va voir que, même dans SAP, facilement, on va avoir de l'informationnel qui nous permettra d'abandonner décimal, car d'autres outils permettent de le faire. Quand vous me dites des sociétés différentes, des comptes de coûts, des comptes de grands livres...?

M. Théberge : Par exemple, il y a juste une unité de gestion de paye. Mais le reste...

Mme Alexanian : Oui c'est standard dans SAP. Je crois que la gestion des activités sera peut-être standard.

M. Théberge : On n'est pas contre, il y a un positionnement à prendre.

Mme Alexanian : C'est dans la conception qu'on statuera là-dessus.

M. Lacroix : Cela est déjà prévu dans la livraison 1.

M. Malenfant : On doit juste s'assurer que le ménage soit fait.

M. Théberge : On a deux « sets » de normes comptables pour les états financiers, mais on vise aussi la consolidation.

Mme Alexanian : C'est standard SAP. Il faut juste l'amener au début du projet. Par exemple, vous vous demandez si on va décommissionner Décimal. On va le voir après. L'outil SAP en mène large et vous allez voir qu'on va tout considérer ce que vous avez et ça m'étonnerais qu'en finance on ne soit pas capable de le faire, mais ce sera au début dans la préparation globale qu'il faut voir.

M. Théberge : Peu importe le produit, il faut faire du ménage.

3.3 Méthodologie et activités lors de chaque phase

3.3.1 Ascend on Activate

Mme Alexanian : C'est une méthodologie AGILE. Ce n'est pas un concept nouveau. On parle souvent de waterfall, mais on était quand même AGILE. Avec SAAQ, ce sera encore plus AGILE. On commence par la phase de préparation, on va refaire le ménage avec vous, confirmer les processus à couvrir et valider la liste des livrables par phase. Phase explore : on va avoir des ateliers pour couvrir chacun des processus établis (lit le PowerPoint). On va couvrir les besoins d'affaires et on va les mapper à des processus futurs de SAP. Ensuite, on va établir le plan de déploiement et commencer les tests le plus vite possible, au fur et à mesure. Finalement, on va déterminer le contenu et la séquence des lots. On veut prendre les lots et être certains qu'on commence à tester le plus tôt possible la solution. Questions?

M. Théberge : Quand vous parlez de séquençement, on a des préoccupations par rapport au reporting. La fermeture de fin de mois doit être faite dans 2 semaines. La fermeture de fin d'année en 60 jours.

Mme Alexanian : La fin de mois sera plus difficile à faire en lot. Car on va tester la procédure de fin de mois dans le premier lot. Ce sera un Excel qui décrit ligne par ligne la fin de mois. Donc, c'est certain qu'on va devoir avoir de l'informationnel tout au long du processus, pas juste à la fin. C'est le processus le plus compliqué dans le domaine



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

financier. Ce sera aussi retravaillé lors des livraisons 4 et 5 lors de l'intégration des comptes à recevoir.

M. Théberge : On vise à améliorer tous les processus le plus possible. On parlait de mobilité, etc.

Mme Alexanian : Vous allez voir que Concur fait très bien ça. Il faut bien le préparer, mais après ça tout est automatisé.

M. Théberge : C'est plus difficile pour le back office.

Mme Alexanian : Oui, mais pour le budget planning c'est très bien. Dans ça, c'est du top down.

M. Lacroix : Vous aviez posé une question sur la frontière entre le BI et l'opérationnel, avec BPC particulièrement, c'est comme ça que ça se passe.

Mme Foldès-Busque : C'était plus pour le calcul de l'IRP qu'on voyait dans le BI alors que c'est vraiment facturation.

Mme Alexanian : BCP est sur W Hana et est intégré dans S4. On le tire direct du RP. Continuons avec la phase « Realize » (lit le PowerPoint). Puis, phase de déploiement (lit de PowerPoint) : on va fermer les livres dans l'ancien système et les rouvrir dans le nouveau système. On le fait en fin d'année pour éviter de faire de la conversion et de la régularisation.

M. Malenfant : Vous dites que la phase réalisation est séparée en deux séries de sprints.

M. Lacroix : 6 sprints de 4 semaines. On va mieux le positionner.

M. Girard : Les sprints; est-ce qu'on peut voir ce qu'il y a dans le sprint? Cibler davantage les modules?

M. Lacroix : On n'est pas descendus jusque là pour la planification.

M. Girard : Je le voyais comme informatif pour les efforts.

M. Lacroix : On n'est pas allés à ce niveau-là.

Mme Alexanian : Phase de stabilisation. Le plus gros, c'est l'exécution de la première fin de mois, c'est critique. On essaie de le faire entrer dans le nombre de jours estimés. Dans un système RP, tout est intégré, donc tous les problèmes de tous les modules entrent dans finances et c'est finances qui doit régler les problèmes de tout le monde, mais ça va bien aller, on l'a déjà fait.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Malenfant : Et on veut aller vanille.

M. Théberge : Oui.

Mme Alexanian : Ce sont des choses que vous allez avoir vanille. Questions sur phases de la méthodologie?

M. Théberge : On va vous donner le document maintenant. On parle de la charte de compte. Plaquette « Mandat concernant l'élaboration [...] ». Le grand message, c'est se donner de la flexibilité.

Mme Alexanian : Nombre de compte de grands livres?

M. Théberge : On vise une charte simplifiée. Big data, on veut ramener cette notion. Extraire les données du BI. On en a quatre et on en veut une.

Mme Alexanian : Il faut penser que SAP est multidimensionnel, on a pas besoin du détail dans le compte de grands livres.

M. Lacroix : Lien entre le big data et le BI dans la finances?

M. Malenfant : Non c'est un langage. On veut juste dire accéder aux informations, sans avoir tout détaillé.

M. Théberge : Page 5, on vous propose le découpage des nœuds, avec un plus fin détail à la page 6.

Mme Alexanian : C'est pas mal vanille.

M. Théberge : Vous voyez que le système actuel, la barre est basse. Dans SAP, on détaille plus les comptes de banque. À ce sujet, on est au courant, par des erreurs du passé, que la trésorerie ça vient à la fin. Pour maximiser la trésorerie...

Mme Alexanian : Est-ce que vous consolidez les banques ou on les garde telles quelles?

M. Théberge : On consolide.

Mme Alexanian : Le seul élément qu'on amène, c'est la conciliation bancaire automatisée, avec format BAI qui entre de la banque et on automatise. Cela entre dans trésorerie. Les flux de trésorerie entrent aussi au début, mais avec l'arrivée des comptes à payer il faudra revoir avec la consolidation bancaire. Les comptes de banques...

Mme Alexanian : Quand on parle consolidation, c'est client et fournisseurs et on les garde distincts?



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Théberge : Oui, c'est plus du frais administratif, VS...

Mme Alexanian : Il manque les immo

M. Théberge : Ce sera plus dans clé projets. Mais on est ouverts aux propositions.

Mme Alexanian : Parce qu'un projet se convertir en immo à un moment, mais il y a aussi des immo qu'on va ...

M. Girard : Nous c'est en développement maison, c'est pourquoi c'est dans la clé.

M. Malenfant : Mais ils seront très ouverts.

Mme Alexanian : C'est juste une validation, mais je regarde ça et c'est standard.

M. Théberge : On a un autre document sur ...

Mme Foldès-Busque : Veux-tu parler des interco?

M. Théberge : Puisqu'on parle de consolidation des états financiers, la question est venue des comptes inter entités : nous on a huit comptes inter entités, pour traquer l'information entre les entités, par nature.

Mme Alexanian : Est-ce que c'est géré comme relation fournisseur client ou c'est juste écriture?

M. Théberge : Écriture.

Mme Alexanian : Car on pourrait penser... Par exemple, encaissement, recevez-vous un chèque, est-ce que ça se paye?

M. Théberge : Non c'est par écriture. La notion de client interne, on l'a avec nos points de services.

Mme Alexanian : Relation inter société avec points de services?

M. Théberge : Non c'est à l'intérieur de la société.

Mme Alexanian : Cela devrait être des centres de profits?

M. Théberge : Oui on l'a dans la structure

Mme Alexanian : On va sûrement gérer ça par écriture entre les sociétés s'il n'y a pas de relations d'affaire.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Théberge : Ce n'est pas transaction par transaction, c'est à la fin du mois.

Mme Alexanian : On pourrait les gérer comme une relation différente, comme un partenaire d'affaires. Dans SAP, ça génère des écritures automatiques par en affaire pour gérer les transactions inter société. S'il y a des transactions entre partenaires, je le gérerais plus comme fournisseur ou gestion de partenaire entre les deux plutôt que faire une écriture de journal en fin de mois = plus de traçabilité, les transactions sont faites à mesure.

M. Théberge : On vous a passé une page pour comprendre le traitement des avis de paiement et renouvellement. On ne transite pas l'ensemble des transactions par le compte-client mais c'est-ce qu'on vise à terme. On l'a fait sur une charte, des transactions sont faites avec ou sans inscription au compte-client. On a un avis par produit (ce n'est pas une facture). On l'envoie et le client doit se manifester. S'il ne le fait pas, il n'y pas de renouvellement. Il n'y a pas de comptabilisation à l'avis. Pendant un an, il est sujet à des contraventions. Après 15 jours : avis de rappel (pas un état de compte)

Mme Alexanian : Donc pas de transaction financière à date?

M. Théberge : Non ce n'est pas au grand livre.

M. Malenfant : C'est une douleur. On se demande pourquoi c'est comme ça.

M. Théberge : 26 jours après l'expiration, imputation de frais additionnels, si le client se présente. Production d'un deuxième avis. Puis rien ne se passe. L'année d'après, il est dû pour son renouvellement, mais pas d'avis. Par contre, utilisation partielle du compte-client : transactions refusées = inscription au compte-client. On utilise le compte-client, mais c'est un compte à payer (négatif). Avec l'offre d'étalement des paiements, on a fait un compte séparé. Vous comprenez du document qu'on veut aller vers un compte-client intégré avec facturation jumelée = bénéfice.

Mme Alexanian : Quand on fera la conversion des partenaires, comment on va rassembler? Vous dites que des clients viennent aux points de services qui sont gérés comme des fournisseurs et d'autres que les partenaires ne sont pas créés. Il faut tous les créer comme des partenaires.

M. Théberge : C'est sur.

M. Malenfant : Toute l'intégration des données, master data et tout, on a travaillé là-dessus.

Mme Foldès-Busque : Précision intéressante si vous avez des contraintes particulières et vous permet de comprendre l'importance du compte-client.

Mme Alexanian : On va faire de la relance de client?

M. Théberge : On veut tout transiter vers le compte-client. On va changer tout.

Mme Foldès-Busque : On s'est questionnés sur l'escalade en processus de demande.

M. Malenfant : On est là-dedans. On est allés au légal.

M. Théberge : On a présenté la vision cible dans l'appel d'offres.

M. Lacroix : On était conscients de ce fonctionnement.

M. Théberge : Dernier document. On vous explique le GRP qu'on a créé de toute pièce avec l'arrivée du PGI. On a intégré gestion contractuelle là-dedans, avec la gestion des ententes. On intègre les deux et on l'uniformise autant pour un contrat qu'une entente. La vision cible : revoir aussi le mode de fonctionnement et les niveaux de contrôles. Deuxième page, on décrit la gestion de la relation avec les partenaires. Premier volet : on n'a pas ciblé notre fournisseur, on est en AO : c'est dans GRP1. Une fois ciblé le fournisseur : la création du fournisseur se retrouve dans l'autre sous processus GRP2. Une fois le fournisseur créé, la conformité, le respect du contrat, règles d'affaires est dans GRP3. Le GR4 = confirmation, comptabilisation au grand livre. La question peut se poser à savoir la gestion relation usager et la gestion relation partenaire, c'est lié.

Mme Alexanian : Vous savez que vous pouvez les lier?

M. Théberge : Oui, les deux utilisent le dossier client, mais pas nécessairement de lien entre GGRU et GRP. Aussi, liens entre fonctions finances et GRP, on vous détaille où cela se situe. Le suivi budgétaire, c'est dans SOR5. Lien avec la comptabilisation, car le budget est dans les SOR, mais le respect du budget vient du GRP. Lit le document. Il y a aussi un lien sur le compte à payer. Il est alimenté par le compte partenaire. Est-ce que c'est à payer ou à recevoir? C'est la compensation qui nous le dit. Puis, la comptabilisation des transactions à termes, c'est les états financiers, modules grands livres, c'est GRP4 qui alimente en écriture. Tandis que les écritures de revenus viennent plus de GRU7 ou du recouvrement.

M. Girard : On fait référence à page 217 et 218 de l'AO.

M. Théberge : On a mis sous forme graphique la notion de processus, plus que comptabilisation de revenu / dépense. Dernier point, module inventaire. C'est pas mal ça. On a parlé des trois documents. Actuellement, on est dans les travaux préparatoires = on doit vous parler de la gestion des contrôles. Êtes-vous à l'aise de revoir vos contrôles? On a ciblé certains processus où on revoit la révision des contrôles, basés sur la gestion de risque. Cela vient repenser les contrôles : a priori ou a posteriori.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

Mme Alexanian : Il faut voir avec SAP, car il y a beaucoup de points de contrôle dans SAP qui sont built in. Il faudra identifier les points qui sont dans SAP.

M. Théberge : On voit ça comme une V1.

M. Malenfant : Notre message : nos équipes voient les contrôles. Nos experts ont déjà fait du ménage et on va capitaliser sur ce qui a été fait.

M. Théberge : On est conscients que les niveaux d'approbation devront être revus, mais pas vraiment de travaux là-dessus.

Mme Alexanian : Parfait.

Mme Foldès-Busque : On peut vraiment se transformer là-dedans.

M. Girard : Pour vous informer, nos états financiers sont au 31 décembre avec autres points de contrôle au trimestre, fin mars. C'est surtout trimestriel.

M. Théberge : Procédure de cut off. Lien avec le reporting. Dernier point, dans le financier, on a intégré les processus actuariels, mais dans le processus actuariel ils ont déjà les produits. C'est plus de la pérennité des systèmes actuariels, il vous faudra assumer la pérennité. Il n'y a pas de décommissionnement de SAS, mais on vise à assurer la pérennité des processus dans nos outils actuels et que les actuaires, dans leurs transformation de leurs données. Il doit y avoir contrôle pour éviter de travailler là-dessus à posteriori.

Mme Alexanian : Ils regardent eux aussi à se transformer.

M. Théberge : Ils voient l'opportunité.

Mme Alexanian : Ils n'ont pas le choix.

Mme Foldès-Busque : C'était difficile avec les contraintes actuelles. Ils doivent régler le plus possible à la source.

3.4 Conversion des données financières

Mme Alexanian : Retour à la plaquette IBM, page 10. Il faut une stratégie pour les données de bases et données transactionnelles. Préparation et nettoyage : vous avez déjà commencé ça. Lit le PowerPoint. Il faut penser à la validation, car on va établir une façon de faire, des outils de mesure et il y aura toujours des correctifs à appliquer si requis.

3.5 Intégration aux solutions patrimoniales



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

Mme Alexanian : On va créer des interfaces temporaires, donc il y aura toujours une phase intermédiaire jusqu'à une solution du début à la fin SAP.

3.6 Décommission des systèmes patrimoniaux

Mme Alexanian : On en a déjà parlé. Je ne sais pas si vous avez déjà établi jusqu'à quel moment on laisse les systèmes en mode consultation seulement et finalement avec une décomission définitive.

M. Malenfant : Le décomissionnement ne doit pas être prévu dans vos efforts.

Mme Foldès-Busque : Il ne doit pas y avoir d'efforts de décomissionnement.

Mme Alexanian : Questions?

M. Malenfant : Non.

FIN DU THÈME

4 Architecture technologique (13h35 à 14h45)

- Tobi Aouad et Pierre-David Marceau s'ajoutent pour IBM
- Jean-François Larouche et Jean Quenneville s'ajoutent pour la SAAQ

4.1 Infrastructure technologique – T1

M. Aouad : Dans la solution initiale pour le balancement, cette solution permettait aussi l'accès aux applications Web (interface système). C'est la norme dans l'industrie. Netscaler : on était capable d'identifier que oui, c'est utilisé avec les solutions SAP depuis plusieurs années. Cette solution sera incluse dans notre réponse. Balancera la charge du web applicatif et le système-système. Possible pour n'importe quel accès, interne ou externe. Reverse proxy : même de l'intérieur, ce sera sécurisé, en ce sens que personne ne peut accéder à du contenu auquel il n'a pas droit. Web dispatcher a été remplacé par Netscaler. Prévoyez-vous de l'utiliser aussi pour une solution single pour l'entreprise ou seulement balance de charge et reverse proxy?

M. Larouche : Non, pas de visées à utiliser cette solution pour single signal. La solution Netscaler est tout récente dans le coffre à outils de la SAAQ, donc ce n'est pas encore implanté à la SAAQ. Aucune architecture technologique développée pour supporter son déploiement. La solution est là, mais les collègues essaient de trouver une opportunité pour l'utiliser. On vous a signalé cette information pour une ouverture NNB ou mécanisme de balancement de charges intégrées dans le PGI, et pour l'expectative de la SAAQ réfléchit présentement à une solution. Dans cette technologie, il y a



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

différents modèles d'implantations : local ou global à une infrastructure. Les visions que l'on a, on parle d'une solution globale, donc on tombe dans des aspects de partage d'infrastructure et cohabitation.

M. Aouad : D'après mon expérience, en révisant votre zone d'amélioration, je recommence de mettre une solution pareille en place, car autrement, ça peut affecter la performance. Avec une solution semblable à Netscaler, ça permet le balancement de charge et le reverse proxy, ce qui donne un gain pour la performance. Ce qui était derrière n'était pas chiffré, c'était Netscaler qui balançait tout. Vu que vous cherchez une solution globale, je suis d'accord avec Netscaler.

M. Larouche : Il reste la dimension du bordereau. Est-ce que ce sera amené par l'alliance au sein de votre écosystème ou en utilisant des pièces d'infrastructure de la société? Car si vous mettez ça en chantier, aujourd'hui pour seriez devant des choix, car nous ne les avons pas arrêtés.

M. Lacroix : Il y avait une directive qu'on devait mettre en place dans le bordereau l'ensemble des choses, même si c'était supporté par la SAAQ. Donc, si on le prend, il faut prévoir les licences et infrastructures qui peuvent le supporter.

M. Larouche : Le modèle que l'on a retenu pour l'AO, c'est MPDAN ou Linen5 : des appliances de Netscaler.

4.2 Sécurité – T5

M. Aouad : Intégration avec CA ACF2 : ça ne fait pas partie du contrôle. C'est un connecteur IDMWorks qui permet d'automatiser l'approvisionnement entre la nouvelle solution avec la plateforme principale. Ce connecteur vient aussi avec une fonctionnalité de mapage, pour mapper le groupe SAP avec les permissions du côté plateforme pour permettre de configurer quel genre de permission au niveau global de l'entreprise se traduit dans la plateforme. Ça va être intégré dans le processus pour approvisionner non seulement le nouvel écosystème, mais aussi la plateforme centrale qui va rester plusieurs années, avec chaque go life. Permet de gérer l'approvisionnement réduit. Les fonctionnalités principales de ce produit-là sont à la page 10 (lit le PowerPoint). On sera inclus dans l'amendement.

M. Lacroix : Le besoin derrière ça c'est le désir d'automatisation des communications inter plateformes. Pas utilisé souvent, mais il doit être là.

M. Aouad : Permet d'avoir un standard pour la plateforme plutôt qu'une exception.

M. Larouche : Permet d'avoir à un seul endroit la gestion de la sécurité. Pour simplifier la tâche des gens.

4.3 Infrastructure technologique – T1 (suite)



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Aouad : Point le plus important. Le DR, le 90 minutes.

M. Lacroix : En relisant les questions et addendas on avait peut-être une mauvaise interprétation. On s'est fait un scénario fonctionnel, qui a suscité des questions techniques. On le fait dans le cadre de la livraison 1 : on touche le périmètre de ce qui est énuméré à la page 13. Autour de ce périmètre, on trouve toutes les autres composantes à la page 14. Intégration avec les composants externes : on va avoir des questions sur le RTO de ces composants-là. Qu'arrive-t-il s'ils tombent en panne? Ils ne sont pas sous notre contrôle. Comment considérer ça dans notre stratégie de mise en œuvre. On ne devient pas responsable de ces morceaux-là? Points de services de la société et ce qui se passe aux institutions financières pour les encaissements en cas de panne. La nouvelle solution, on comprend le besoin de 90 minutes. Avec un RPO de presque zéro, on avait une dualité. J'ai interprété au pied de la lettre la première chose : il n'y a pas de perte de données. L'équipe technique était sceptique. La problématique est sur la distance et sur la solution que ça prendrait pour faire cette solution-là. Ça deviendrait comme un monstre pour avoir un zéro garanti. Au-delà de 5 km, ce n'est pas possible d'avoir un zéro qu'on peut garantir, même avec des gros tuyaux.

M. Marceau : Oui c'est possible d'être en mode synchron, mais c'est le temps de réponse. Le temps que la donnée se rende au centre de relève.

M. Lacroix : On se demandait comment nuancer cette distinction-là. Quand j'ai demandé l'autre fois c'était zéro perte. Zéro perte à tout prix?

M. Marceau : Quand on rapetisse le RTO et RPO au maximum, ça augmente les coûts, on veut prendre la balance entre ce que vous êtes prêts à accepter et ce que vous êtes prêts à payer.

M. Lacroix : Il y a différentes interprétations, j'ai relu l'appel d'offres encore. Ça dit l'ensemble de l'écosystème doit être opératoire en 90 minutes, incluant gestion documentaire, les transactions web, etc. Il y a différents scénarios qui existent au niveau de l'entreprise. Il y a les choses du cœur, ensuite les utilisateurs doivent vérifier si ça fonctionne à l'interne (juste cela, ça peut prendre 90 minutes), deuxième couche pour les services Web. Est-ce que c'est tout qui doit être fait en même temps, sans vérification intermédiaire?

M. Malenfant : C'est quoi vos scénarios?

M. Lacroix : En fait c'est qu'il faut absolument de la vérification, mais ça peut prendre combien de temps pour les utilisateurs pour faire un tour d'horizon opérationnel pour confirmer que ça peut repartir. Combien de temps? La certification de nous dire ok on peut recommencer c'est combien de temps?

M. Malenfant : Ça dépend de votre solution.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Lacroix : Non, ça dépend de combien d'essais vous faites, par exemple un cas de sinistre aujourd'hui?

M. Malenfant : Un cas de sinistre aujourd'hui ce n'est pas ce qui est demandé. Actuellement, c'est 72h. Donc je ne peux même pas comparer avec aujourd'hui, car on ne veut pas aller là, mais on sait que plusieurs organisations sont en mesure d'avoir des solutions, d'avoir le retour à la normale dans les 90 minutes. Oublions les facteurs externes, Genesys etc. Une fois implantés, sans les éléments de transitions, la cible selon nos balisages et nos discussions avec les autres organisations nous démontrent que c'est possible.

M. Lacroix : Que l'architecture soit disponible c'est possible en 90 minutes, mais que les services soient opérationnels ce n'est pas possible.

M. Aouad : Genesys reste toujours avec 72h. Alors, au lieu d'avoir le bouton fonctionnel, ça peut être acceptable.

M. Malenfant : On comprend, on est dans le périmètre. Si Genesys tombe, elle va être tombée, mais pas le reste de l'univers. Il faut qu'en 90 minutes on réaiguille le nouvel écosystème.

M. Aouad : D'accord on comprend.

M. Lacroix : Donc, dans la transition, notre scénario c'est la page 16. L'intégration des transactions accumulées est difficile à évaluer. Ensuite, une fois les systèmes intégrés, c'est page 17, mais l'intégration des transactions accumulées demeure floue. Est-ce que c'est ce que vous voyiez? C'est dans un cas de panne majeure.

M. Larouche : Oui.

M. Aouad : Les fonctions HA et DR sont bien connues. C'est à plusieurs niveaux qu'on doit identifier les composantes technologiques : serveurs applicatifs (balancement HA), services centraux (distribue la charge sur les autres serveurs applicatifs : c'est un nœud important qui ne peut pas être un point unique d'échec, il faut le protéger), le serveur DBMS Non Hana (il y a d'autres composants sur le marché pour répondre à ce besoin, mais ce qui est important ici, c'est la technologie de la base de données SAP Hana, qui a besoin de solutions spécifiques à elle). Donc, dans notre solution initiale, c'était basé sur une solution HA. Surtout que la distance entre les deux centres de traitement est de plus de 100 km, ce n'est pas supporté. On a donc proposé la synchronisation. Pour arriver à une solution avec un temps de retour de 90 minutes et la distance de 250 km. On vous propose une solution sur l'architecture de référence de SAP pour l'évolution de ce genre de solution, basée sur la Multi-tier system replication. Du point de vue d'HA, c'est même centre de traitement primaire. Pour DR : on fait réplication de systèmes entre Québec et Montréal. On va avoir des paramètres de configuration pour assurer la



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

performance. Donc, à la page 21, on va appliquer le régleur d'une façon continue et uploader les données dans la mémoire.

M. Marceau : Alors que dans le mode cloister, c'est deux choses.

M. Aouad : Donc, à Québec, c'est une réplication synchronisée. De Québec à Montréal, on propose la solution de réplication de système, avec Hana, mais de façon asynchronisée. Cette solution existe déjà et elle fonctionne. C'est le seul scénario supporté aujourd'hui, mais avec SAP, ça évalue à chaque support pack. On est en train d'utiliser support pack 11. La base de données peut être à nom simple ou à plusieurs noms. On propose cette solution car elle est la base de référence de l'architecture.

M. Marceau : Si on fait le lien avec ce qu'on faisait initialement, c'est qu'on envoyait les données là-bas, mais en cas de désastre, on devait charger les données. Juste charger les données, cela pouvait prendre 90 minutes. Avec la nouvelle approche, on utilise la réplication système, pour que les données soient déjà chargées. C'est spécifique à Hana, mais vu la grosseur de leurs banques de données, il faut faire une réplication.

M. Larouche : Dans le schéma à la page 21, la partie en vert, c'est l'infrastructure au siège social, c'est une image, mais celle qui est à côté dans un même local, c'est le fail over.

M. Marceau : Oui c'est ça.

M. Aouad : Page 22, c'est notre fail over. Le point numéro 2 qui n'est pas là, on doit le tester. Ça peut réduire le temps d'indisponibilité. C'est un des points que vous nous avez demandé : quoi faire si on est en train de faire une mise à niveau? Il y a des commandes et des procédures qui nous permettent de faire les mises à niveau, sans nous mettre dans une situation où on ne peut pas rattraper les regu*. Donc, la solution SAP inclut des commandes qui nous permettent de faire ça. Pour implication de coûts : il y a des nœuds, donc il y a des coûts additionnels. Scale-out : même point, une fois que la base de données HANA a plusieurs nœuds, on pourra l'utiliser, mais à date ça ne s'applique pas à notre solution. Explications du tableau de la page 22.

M. Marceau : On peut avoir du matériel utilisé pour les équipements en production, donc on peut maximiser.

M. Aouad : Donc le précédent était pour les deux centres de données. Page 23 : pour le asynchron. Explication du tableau. Aussi N+N. Le RTO est bas. La perte de données, selon la réplication asynchron, si on le configure à 5 minutes.

M. Malenfant : C'est quoi le plus petit paramètre asynchron, pour QC et Montréal?

M. Aouad : On a vu 5 minutes comme un choix acceptable. Le plus qu'on le diminue, cela peut impacter le temps de réponse.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Marceau : La taille du lien est très importante. Vous nous avez dit que c'était 200 Megabites et selon ce qu'on voit, ce sera insuffisant surtout pour minimiser la perte de données

M. Quenneville : On sait qu'il y a un risque de perte de données, mais comment on assure l'intégrité sur le système de relève?

M. Aouad : Cela fait partie de la solution, car tu envoies, on fait un upload en mémoire, mais il est sur les storage de la solution.

M. Quenneville : Pour SAP Hana je peux comprendre, mais qu'en est-il des composés non hana? Est-ce qu'il y aurait une incohérence?

M. Aouad : Ça sera selon les paramètres. D'un point de vue base de données, la puissance de synchronisation doit aussi être ajustée de façon cohérente. S'il y a des données à l'extérieur de la base de données, ce sera le storage application, mais ce sera aussi asynchrone et ça doit être considéré de façon cohérente. Pour retourner à votre question, est-ce que la valeur de 5 minutes c'est acceptable?

M. Malenfant : C'est parce que là on est dans une autre solution. Vous nous dites que vous n'êtes pas capable de faire notre solution demandée dans le synchrone.

M. Aouad : Dans le synchrone, on perd toujours des données, donc il faut un équilibre entre perte de données et temps de réponse. Nous on parle de 5 minutes, si vous dites que la perte de données est pas acceptable...

M. Marceau : La règle du pouce c'est une milliseconde par kilomètre. Le seul moyen d'aller à 90 minutes, c'est d'aller en asynchrone. Il faut des vérifications à une certaine fréquence. Là on est à 5 minutes. Est-ce qu'on pourra l'améliorer ensuite? Peut-être, mais on veut savoir si c'est acceptable pour vous.

M. Larouche : On va en discuter. Autre chose : 90% des transactions dans la milliseconde?

M. Marceau : Dans l'AO il y avait des statistiques.

M. Aouad : C'était une moyenne.

M. Larouche : Là où on s'en va, c'est plus difficile. On parle plus du processus que ce qu'il y a dans le 5 secondes. Ce qui était indiqué, c'était des statistiques de l'ordinateur central.

M. Malenfant : On sait que ce serait différent.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Marceau : Reste que chaque data envoyé à Montréal on a un 5 millisecondes. Donc c'est lourd sur un système

M. Larouche : Je comprends que vous êtes en mesure avec le scénario de rencontrer les attentes de la SAAQ.

M. Marceau : Oui. Par contre, avec asynchrone sur 10, juste télécharger les données ça serait 90 minutes. C'est pourquoi ça va nous prendre un système de relève prêt à réagir.

M. Aouad : Page 24. Il y a des nœuds qui sont dans des coûts additionnels et il y a aussi un impact en raison des deux centres de traitement. Il faut l'augmenter. Explication du schéma. Nous on va faire du data preload. Il est asynchrone, car il y a plus que 100 km. Du point de vue impact, pour ramener les systèmes d'une façon performante. Le point ici, c'est que ça coûte plus que ce qu'on avait dans la solution initiale. C'est en raison de votre exigence qui est exigeante.

M. Aboutanos : Il y avait ça ce matin, mais aussi la cloud readiness. Ce que j'ai compris, c'est que le 90 minutes est une contrainte pour le cloud readiness.

M. Aouad : Aujourd'hui, c'est 4 heures pour le cloud readiness. C'est la volumétrie dans la période de pointe qu'il faut qu'on considère, la distance entre les deux centres et le coût de la solution actuelle vs solution initiale.

M. Larouche : Dans les offres amendées : 60 transactions par secondes pour un service et 25 transactions par seconde pour l'autre en peek pendant une heure. Ce sont les périodes de pointe. Pour l'ARR, c'est le 31 mars entre 14h et 15h. Pour l'indemnisation, la charge de travail est plus répartie dans l'année, car ce sont des réclamations. Alors pour celui là, c'est le niveau de consommation de l'ordinateur central.

M. Marceau : On avait terminé au niveau du contenu. Je veux rajouter un point sur le cloud : ça reste des infrastructures à l'arrière et ce qu'on nous dit c'est que le temps c'est de 4h. Dans un environnement Hana, il faut télécharger les données. En cas de cloud, les environnements ne sont pas gardés chargés en cas de sinistre. Pour être capable de faire le 90 minutes, il faut charger les données.

M. Aboutanos : Si on parle d'un environnement de développement, est-ce que c'est aussi 90 minutes?

M. Larouche : Non c'est seulement pour la production

M. Aouad : Pour le développement c'est le meilleur effort?

M. Larouche : Oui c'est ça.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Marceau : Le meilleur effort n'est pas vraiment défini.

M. Larouche : Il reste à parler de sécurité. On a deux éléments à discuter avec vous. Infrastructure informationnelle et infrastructure matérielle. Avez-vous des choses à nous dire là-dessus?

M. Marceau : Au niveau de la fenêtre de rafraîchissement, on avait un plan en fonction de l'échéancier soumis. Vu qu'on le modifie, ça va changer notre stratégie un peu là-dessus, pour couvrir l'ensemble du projet. Ça va être à revoir. Infrastructure matérielle : voulez-vous qu'on parle des produits?

M. Larouche : Oui, on veut comprendre les machines power. Pour l'informationnel, on se demandait comment arriver au dimensionnement.

M. Lacroix : Au niveau du BI, on est en train de changer notre dimensionnement. On a des questions là-dedans qui sont déterminantes. Donc on a un resequing en cours. Pour le volet équipement, on ne l'avait pas mis dans l'agenda. On a livré ce qu'on avait aujourd'hui donc on n'a rien là-dessus.

M. Marceau : Vous voulez des précisions sur les produits qu'on propose?

M. Larouche : Oui comprendre l'architecture des machines powers, on n'est pas des spécialistes, avoir une meilleure idée du potentiel. Éléments additionnels; d'abord concernant les services informatiques de type SAS, on sait que dans votre position il y a Concur et Success factor. On est préoccupés par la localisation des données, à quel endroit dans votre proposition les données résideraient? Canada? Europe?

M. Lacroix : Il faut valider.

M. Larouche : Ensuite, la cloud readiness, on comprend que la SAAQ est à la croisée des chemins en déploiement d'infrastructure. Ça durera pour les 20 prochaines années. Est-ce que des éléments dans votre proposition permettraient de déposer des fondements qui nous permettraient un jour de faire des choix? Est-ce que vos solutions sont déjà handicapantes au niveau de l'évolution de l'industrie? On comprend que c'est on premise. Est-ce qu'il existe des éléments aujourd'hui dont on pourrait profiter dans le futur? Est-ce que votre proposition est compatible avec cela? Quels seraient les impacts alors, le cas échéant?

M. Aboutanos : Pour tous les systèmes jusqu'à production?

M. Larouche : Oui, pour Netscaler. Oui, la société c'était inscrite à l'enseigne de l'ouverture, pour le balancement de charge. Ce n'était pas une obligation, cela devait être dans le respect de la performance et de votre solution. Autre élément de curiosité : vous avez travaillé sur la MEO. Nous du côté de l'infrastructure on se demandait si cette



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

nouvelle stratégie MEO va créer une pression sur le déploiement des infrastructures? Quels seraient les impacts? Quelles approches pour les amoindrir?

M. Aboutanos : C'est ce qu'on fait en ce moment.

Mme Gagné : On fait actuellement le lien entre la MEO et l'équipe technique.

M. Malenfant : En fait, on comprend. On ne s'attend pas à ce que vous nous reveniez avec ça, mais on veut que ce soit clair dans l'AO.

M. Lacroix : L'effet est que ça tire tout un peu à gauche. Ça fait plus de travail au début et moins de parallélisme longtemps.

M. Marceau : Nous on avait prévu mettre un certain nombre de matériel plus tard, mais là on sera dans une fenêtre plus courte.

M. Larouche : Aussi, on avait une préoccupation au niveau du dimensionnement des infrastructures de développement. On a beaucoup de questions sur le moment de leur arrivée, seront-ils capables de supporter?

M. Marceau : Un peu dans la même lignée, oui, il y a un dimensionnement de fait, des contingences de prises, de la capacité libre et de la capacité à la demande qui peut être activée.

M. Malenfant : Vous allez en prendre compte?

Mme Gagné : Oui.

M. Lacroix : Surtout pour la conversion.

M. Larouche : Oui, pas pour le bac à sable, c'est pour les essais de plein volume.

M. Lacroix : Ok, le QA.

M. Larouche : Oui.

M. Marceau : Potentiel de la plateforme : la puissance de virtualisation nous permet de dire si on donne plus de ressources sur le développement et rebalancer quand on arrive en production.

FIN du thème 14h45.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

5 Intelligence d'affaires (14h45 à 15h20)

- Maurice Guénard arrive pour la SAAQ.
- Juste Nabil Aboutanos, Martine Gagné et Daniel Lacroix pour IBM

Mme Gagné : On a compris votre message pour le plan stratégique. On comprend qu'on doit être plus clair pour démontrer comment la solution respecte votre plan stratégique et vous expliquer notre savoir-faire. On comprend aussi la préoccupation de la conversion des données et la transition et l'absence d'interruption dans les services. On veut amener l'élément d'innovation avec vous, c'est le but de la section. Page 2, la stratégie BI doit être faite au début. Parfois, quand la pression vient, on reporte ces obligations. On se donne le temps d'établir la gouvernance au début, mais aussi les objectifs stratégiques à rencontrer. Il faut des ateliers dès le début, avant même qu'on commence les séances d'exploration. Il faut que le développement des processus respecte cela. Les premières sessions au début lors de l'installation, c'est là qu'on fait le BI. Éventuellement, on va cristalliser les outils pour faire certaines des choses qu'on veut livrer. Ensuite, c'est le développement interactif de ces rapports ou outils d'analyse dans le mode Agile. Donc, quand on fait un sprint qu'on veut valider, on s'assure que les éléments BI sont là dans la mesure du possible. Tout dépend de la grosseur, mais c'est le principe. On veut aussi avoir les experts engagés le plus tôt possible. C'est une fondation solide

M. Aboutanos : L'idée là-dedans, c'est de suivre une approche en fonction des objectifs et bénéfices désirés. Pour les atteindre, on identifie les processus à mettre en place, puis comment mesurer à l'intérieur des processus pour savoir avant de faire la conception quels sont les critères qu'on veut mesurer.

Mme Gagné : On a monté un exemple à la page 4, avec amélioration de la sécurité des usagers. On identifie l'élément de risque, ici l'alcool au volant. Ensuite, la partie du bas, ce sont les processus. Cela rejoint ce qu'on veut améliorer dans notre approche. On a compris que la solution fonctionnelle ou informationnelle, il faut la mettre au début avec le CEDO et le ? qu'on peut considérer basculé. On veut vous permettre d'utiliser les outils le plus tôt possible dans le processus pour avoir une intégration et des résultats plus rapides. Plus bas, on va dans le processus tactique, avec les différents objets auxquels sont référés l'équipe BI. Si on fait une pyramide comme ça en partant, dès que les gens commenceront à travailler, les priorités vont ressortir. C'est l'approche à préconiser.

M. Aboutanos : Autant que possible avant. Va garder l'équipe engagée en parallèle du CDP autre que finances. On pourrait commencer à développer et à diviser l'équipe BI, jusqu'au processus et voir comment on va les mesurer.

Mme Gagné : Page 5 : à chacune des livraisons, il y a un volet de BI qu'on mettra en évidence au niveau de chaque élément. La portée au niveau de l'analyse : on voit les données, les systèmes patrimoniaux, les données converties dans le PGI et les données



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

externes. Ce sera à nous de décider de voir comment on va aller là-dedans. Cela dépendra d'où vous êtes rendus aussi. Au niveau des livraisons informationnelles, on voit que ce sera livré par livraison aussi, faire une revue à chacune des phases pour voir si on a bien rencontré les bénéfices escomptés. À la clôture de chaque lot, s'assurer d'évaluer pour progresser avec les objectifs. Le souci d'intégration avec le processus actuariel avec données historiques et non intégrées : ce sera un élément critique au niveau de la planification de leur intégration. Processus actuariel : l'interface va continuer, donc il va falloir que les rapports continuent d'être envoyés. Éventuellement le but est d'avoir un délestage graduel des solutions BI. Il s'agit de basculer vers PGI le plus tôt possible, quitte à faire disparaître.

M. Guénard : Vous avez considéré le dimensionnement?

Mme Gagné : Oui absolument.

M. Lacroix : Oui, on ira de façon plus agressive. On les a mis dedans. Ce qu'on avait prévu initialement, c'est un dégarnissage progressif au fur et à mesure des livraisons. Si on veut des résultats plus rapidement pour l'opérationnel.

Mme Gagné : Donc le seizing va changer.

M. Lacroix : Là on fait les exercices de mesures pour voir si on a tout. On va peut-être vous revenir dans les prochains jours pour avoir d'autres paramètres.

Mme Gagné : Je veux m'assurer qu'il ne manque de rien pour les estimés.

M. Aboutanos : L'idée est que l'informationnel est l'aspect qui va livrer le plus les bénéfices escomptés. Je vous avais demandé de nous expliquer le TCO dans l'opérationnel, mais là je comprends que le bénéfice vient de l'informationnel. Pour accélérer les bénéfices, il faut accélérer la livraison de l'informationnel. Graduellement, un nouvel environnement informationnel, ça répond à ça : on n'a pas deux environnements à consolider. Ensuite, avec les outils et une bonne formation, les usagers pourront l'utiliser.

Mme Gagné : Le côté innovation commence au début, mais ça croit avec le temps. La partie innovation qu'on mettrait peut-être plus loin, prédictif et cognitif. On a vu dans le bordereau de prix révisé qu'il y avait une partie du prix pour l'innovation. On a constaté que ça peut aller très loin. IBM a des programmes permettant de faire matcher le pourcentage d'innovation avec des programmes de recherche. Ça fait partie de notre « thinking » chez IBM. Toutefois, il était difficile de faire un pricing de ça en ne sachant pas à quoi s'attendre. Maintenant que c'est dans le bordereau, on doit voir jusqu'où on va. On veut comprendre vos attentes, vos besoins, pour faire notre estimation. On veut savoir si les éléments qu'on veut positionner pour l'innovation on les mets dans un enveloppe. On veut s'assurer qu'on répond à vos besoins.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Aboutanos : On a aimé l'initiative d'enveloppe d'innovation, mais dans les nouveaux champs, big data et peut-être RH, on ne peut pas avoir le même niveau de précision. C'est difficile de prévoir tellement l'innovation va vite en ce moment.

M. Malenfant : Si je reviens à la page 4, quand je vois ça, je vous dirais que c'est sécurisant. Vous avez compris l'importance du bilan routier. On travaille beaucoup à les pousser en termes de data pour voir ce qu'on aurait besoin comme information pour être plus intelligent sur la performance du bilan routier. C'est cet exercice-là qu'il faut faire.

M. Guénard : Au bas de la pyramide, c'est bon d'avoir de l'insight sur l'innovation. Pour nous, big data est une solution envisageable pour nous. C'est au cœur de l'innovation.

Mme Gagné : On peut aller loin avec des outils en prédictif, mais si cela pourrait aller un peu plus loin...

M. Malenfant : En fait, la façon dont vous l'avez positionné l'image de la page 4, ça correspond à nos besoins. On veut concilier avec notre vision de gouvernance. Il nous manque des données pour l'instant et on va éventuellement vouloir les ajouter.

M. Guénard : Cette approche-là favorise l'identification de données.

M. Aboutanos : C'est là l'idée d'en faire un peu avant le blue printing pour permettre de le guider, mais là on cherche à mesurer que le « to be process » va nous permettre de mesurer ce qu'on veut mesurer.

M. Malenfant : Notre objectif en avril c'est d'avoir une partie de fait, car notre équipe doit le faire pour janvier.

M. Guénard : L'exercice en cours, c'est clair qu'il faut identifier les besoins actuels, à anticiper et futurs. On sait qu'ils travaillent dans cet espace-là. On veut qu'il y ait des fonctionnalités pour.

M. Malenfant : Même chose à la page qui suit, on est confortable avec votre vision d'augmenter l'innovation avec le temps. Ce sera dans les addenda officiels et dans les cahiers réponses, mais il sera dit qu'on vous met une enveloppe tant pour l'infrastructure que les ressources professionnelles. On veut au moins pouvoir partir au début du projet, présentement. On comprend qu'on va débiter par des éléments plus terre à terre.

M. Guénard : Question sur les outils : dans les architectures déposées jusqu'à présent c'était surtout des outils SAP et là on voit plus des outils IBM. On veut s'assurer que ce sera bien prévu.

Mme Gagné : Oui.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Aboutanos : Nous on est pas vraiment les outils comme tel, mais IBM fait tellement d'investissements là-dessus.

M. Malenfant : Oui à ce sujet, on voit que l'assurance a intérêt à aller vers la mobilité, l'industrie est en mouvement et on ne veut pas rater le bateau.

M. Aboutanos : L'objectif premier après l'amélioration du bilan routier pour empêcher les gens d'entrer dans le régime, c'est aussi qu'ils en sortent rapidement.

M. Malenfant : On a déjà cette idée de gestion.

M. Aboutanos : Pour le TCO, j'avais posé la question (calcul des bénéfices pour les opérations) : Est-ce que c'est mis de côté? Je vous avais demandé de nous expliquer pourquoi le 26% pour le compte-client.

M. Malenfant : Ça, ça reste là pour le calcul du TCO. On n'a pas revisité ça.

M. Aboutanos : Vous allez calculer ça en fonction de quand ce sera livré.

M. Malenfant : Je me suis pris une note. TCO versus le positionnement du BI.

6 Partage de risques (15h45 à 16h45)

- Daniel Girard et Gratien Côté de plus pour IBM
- Karl Malenfant et Caroline Foldès-Busque

M. Aboutanos : On remettrait le plan global à demain, car Daniel devait quitter. Par ailleurs, nous voulons discuter du montant de travail qu'il nous reste à faire pour répondre aux amendements.

M. Malenfant : Il n'y aura rien de nouveau pour vous.

M. Aboutanos : On est très serrés dans le temps pour le 4 janvier. On trouve que ce sera très difficile pour le 4 janvier. On voudrait discuter avec vous de la date du 25 janvier.

Mme Gagné : On a reporté beaucoup d'activités en ce moment, qu'on ne peut pas compléter tant qu'on n'a pas certains éléments. On ne s'attendait pas à avoir autant de refontes à faire. Il faut qu'on aille chercher toutes les approbations au niveau Nord-Américain. C'est aussi une question de qualité.

M. Aboutanos : Et de précision et de transparence. On vous demande de considérer cette requête.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Malenfant : On va regarder ça de notre côté.

M. Aboutanos : Aussi, je voudrais vous dire que nous adhérons complètement à l'esprit gagnant-gagnant pour le partage de risques. L'objectif aujourd'hui est de clarifier qu'on a bien compris et de parler de préoccupations.

M. Girard : On va essayer de vous faire avancer. C'est un nouveau modèle que vous apportez, donc c'est difficile de faire passer ça. En fait, on comprend que vous nous mettez des coussins, mais on ne veut pas que IBM mette des coussins sur vos coussins s'ils voient qu'il y a encore du risque. Normalement, on ne peut pas faire ça, vous aider à nous aider. Prenez notes que les chiffres sont fictifs. Nous avons adopté votre formule.

6.1 Préoccupations perçues par l'Alliance

M. Girard : Pour la formule de partage de risque, on semble voir qu'il peut y avoir des déséquilibres et qu'on pourrait être pénalisés. Pour le reste, Daniel Girard lit le PowerPoint page 4.

M. Aboutanos : Frais de déplacement ou les experts?

M. Girard : Les experts c'est le 5^e. Pour la page 5, on a résumé notre compréhension. On a un buffer, on a une marge de manœuvre, mais si on y va, ça peut faire mal. Ensuite, on a intérêt à ce que ça fonctionne bien, car on peut réaliser des économies. On adhère totalement à ça et on aimerait que ce soit un succès, car c'est un modèle intéressant. On veut juste s'assurer qu'on a les coussins où on a besoin. On a analysé plusieurs scénarios.

6.2 Formule de partage de risque

M. Girard : On a fait votre exercice pratique. Par exemple, si nous on a dépassé nos coûts de 50 000\$ et la SAAQ a économisé 50 000\$, on va partager le risque, donc la SAAQ nous donnera le 50 000\$. Par la suite, le 200 000\$.

M. Malenfant : Si on est pour passer à travers les chiffres, je vais faire venir mon expert, car je comprends les principes, mais sinon ça excède mes compétences.

M. Aboutanos : D'accord on va rester sur les principes.

M. Girard : Dans la page d'après, j'ai inversé le scénario. C'est là qu'on voit les enjeux. Si on est efficace, qu'on donne le 50 000\$ à la SAAQ et qu'on vient taper la contingence commune, on a été efficace, mais on a pas été récompensés pour ça, on le donne à la SAAQ.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Malenfant : Vu que vous avez des ratios plus élevés que les nôtres, votre risque diminue. Donc, normalement vous consommez plus, vous avez des taux plus élevés, tout ces éléments-là font que vous êtes plus protégés que nous.

M. Girard : C'est le modèle qu'on avait également, mais ce qu'on voyait de pervers, c'est qu'on aura tendance à moins vous en laisser, on est plus à risques si vous n'entrez pas dans vos heures.

M. Malenfant : C'est la même chose à l'inverse. Si vous passez des heures vers nous, nous on va consommer plus d'heures. Normalement vous allez nous les facturer.

M. Girard : Si votre portion est plus large, alors là vous venez d'entrer dans notre banque.

M. Malenfant : Oui, et vice-versa. On veut optimiser le plus possible le travail. En ayant votre ratio 40/60, avec votre off shore, cela doit être considéré dans le modèle de prix, versus du contrat à forfait pur.

M. Aboutanos : La banque versus la contingence. La banque s'accumule sur des économies. Si on économise plus que 10%, ça va dans la contingence. Là on parle juste de la banque. Est-ce qu'elle est divisée en deux?

M. Malenfant : C'est chacun sa banque.

M. Aboutanos : Donc si nous on n'a pas besoin de toucher à notre banque, on la garde. Si la SAAQ a besoin de plus de ressources, elle utilise sa propre banque et non celle de l'Alliance.

M. Malenfant : C'est ça.

M. Aboutanos : Parce que nous on n'est pas certains de la complexité des lots, donc on veut accumuler ce coussin-là.

M. Malenfant : Même chose pour nous.

M. Aboutanos : Donc, la banque de partage de risque est propre à chacun.

M. Malenfant : Oui.

M. Côté : Elles sont distinctes, les bonnes nouvelles se séparent en deux, mais s'il y a un dépassement, les deux banques vont contribuer.

M. Malenfant : Si on défonce les deux, on va chacun dans notre banque.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Côté : Si la SAAQ dépasse de 250 000\$ et que l'alliance a 50 000\$ d'économies, seulement 200 000\$ s'enlève dans la banque de la SAAQ.

M. Aboutanos : Non, chacun va dans sa banque.

M. Girard : L'exemple avec la Livraison A : on comprend que, vu que les taux d'IBM sont plus élevés, cela donne l'effet dans l'argent. Ensuite, la page suivante, dans le réel, au lieu de 100 000\$ pour IBM on a mis 90 000\$ et 13 500\$ pour la SAAQ. Donc, IBM libère économie de 10 000\$ et la SAAQ 1 500\$, on se partage 11 500\$. C'est ça?

M. Malenfant : Oui, sinon on pourrait se laisser chacun dans notre misère.

M. Girard : J'ai calculé que dans son économie de 1 500\$, IBM a contribué à 4 500\$.

M. Malenfant : Oui, IBM a contribué, mais ces taux sont beaucoup plus élevés.

M. Girard : Exemple suivant avec un très mauvais lot. On va chacun dans notre banque.

M. Côté : Même si les comptes sont séparés, les banques sont toujours touchées uniformément dans le résultat d'ensemble. Est-ce que c'est le cas?

M. Malenfant : On va vérifier. On va tout faire valider.

M. Aboutanos : Contribuer à la banque vient des économies de l'Alliance?

M. Malenfant : Non, on contribue sur les économies globales, sur le résultat du lot. C'est-à-dire, si on finit un lot de 100 000\$ à 90 000\$, le montant résiduel, c'est celui-là qu'on sépare en deux. L'objectif c'est qu'on fasse ça ensemble. Sinon on s'en vient vers un concept de forfait. Il faut qu'on contribue les deux pour faire le lot. On est sur le résultat du lot.

M. Girard : On comprend donc que le 170\$ est à taux régressif pour IBM et le 170\$ de la SAAQ frappe la contingence?

M. Malenfant : C'est sur que nous on a pas de taux régressif.

M. Girard : Mais on touche quand même la contingence commune.

M. Malenfant : Oui, à la fin c'est la SAAQ qui paye tout le temps.

M. Girard : Si on avait des banques séparées et qu'on était responsables chacun pour soi, si on ne partageait ni les économies ni les dépassements, ça donnerait le dernier exemple, avec 10 000\$ pour IBM et 1400\$ par la SAAQ. Passons maintenant à nos préoccupations. Premièrement, il se pourrait que des économies qu'on ait faites se retrouvent dans votre Banque.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Malenfant : Oui, et vice versa.

M. Girard : Deuxième point : notre plus gros risque c'est de ne pas gagner le contrat. Le deuxième risque, c'est qu'on commence nos travaux et que vous résiliez le contrat. Aussi la contrainte du plateau régressif. Ensuite, quand on tombe dans la contingence, on est comme à forfait, donc il faut finir les lots mais on n'est pas payés. L'Alliance a beaucoup de contraintes. Donc, il faut arriver à la SAAQ en étant sûr de faire des économies, mais je le vois moins du côté de la SAAQ. On sait que les gens de la SAAQ vont être formés et professionnels, mais le fait qu'il y a des gens avec des contraintes supplémentaires, on voit un risque.

M. Malenfant : Nous notre premier risque c'est d'avoir un mauvais partenaire. Je ne veux donc pas embarquer là dedans. On comprend qu'il y a beaucoup d'argent investi sans savoir si on a le contrat, mais c'est comme ça. Ensuite, on connaît beaucoup mieux notre business que vous. On a aussi des risques de votre côté avec le fait que SAAQ Québec est différent. Le but est qu'on se mette ensemble pour gérer les risques. Par exemple, les sprints, le but est de pouvoir se revirer rapidement. C'est sûr que si une ressource ne fait pas l'affaire à la SAAQ, c'est nous qui sommes tributaire de l'imputabilité. On ne veut pas que ce soit forfait, car c'est complexe et c'est un facteur d'échec, mais on veut un équilibre, où ce n'est pas free lunch. J'ai donc de la misère à adhérer à ce qui est écrit là. Les lots, les sprints les blueprints, de mettre des bonnes ressources sur une bonne gouvernance, on est déjà impliqués là-dedans. On a déjà fait des travaux préparatoires, on est prêts à vous accueillir. Je ne souhaiterais pas entrer dans cette logique, car si c'est comme ça on est mieux d'arrêter. C'est vrai que c'est un dossier risqué, mais on a tout fait pour que ce soit gagnant-gagnant. Si vous voyez des problèmes dans les mécanismes il faut le dire.

M. Aboutanos : Le processus de contribution à la banque fait du sens, car on est interdépendants. Le doute demeure sur la consommation de la banque. Dans mon esprit, si on contribue, on a un coussin en notre contrôle, mais le coussin peut être consommé par n'importe laquelle des deux parties.

M. Malenfant : Ce n'est pas comme ça que je le comprends. Je vais valider avec nos contrôleurs financiers.

M. Aboutanos : C'est sur la consommation.

M. Côté : Il y a aussi la contingence contractuelle...

M. Malenfant : La contingence contractuelle est commune et mutualisée, sinon ça crée un potentiel de comportements pervers pour les deux parties. L'idée est de permettre à la SAAQ de retomber sur nos pattes si par exemple vous êtes à forfait dans une livraison et que vous ne l'avez pas consommé, on peut rembourser.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Côté : Les éléments mécaniques... on comprend l'esprit et on le supporte, mais c'est très innovant. On parlait qu'on devrait toujours chercher à optimiser et même si des efforts doivent passer d'une partie à l'autre. Pour la différence de tarif, on voit que vous comprenez qu'ils sont plus élevés, mais plus l'écart est grand, plus c'est compliqué. Notre moyenne de taux est plus haute que la vôtre, mais quand on arrive pour changer des heures de côtés, c'est sûr que ce ne sont pas des heures de spécialistes, ce sont des heures dont on a besoin pour subventionner les autres. Dans l'autre sens, vu que c'est plus cher, ça va nous pousser plus vite vers la contingence et ça ne nous encouragera pas. On aurait des solutions pour ça.

M. Malenfant : Monter nos taux?

M. Côté : Oui peut-être, mais aussi mettre une classe à part pour les experts, les frais de déplacement, rapprocher l'écart entre les tarifs. Sinon c'est un effet dissuasif.

M. Girard : Donc pour les frais de déplacement, on les enlèverait des services professionnels et on les répartirait. IBM ne prend pas de risques, donc on gonflerait.

M. Malenfant : Mais c'est vrai pour la concurrence.

M. Girard : Ce n'est pas pour s'avantager ou non, c'est qu'on n'est pas une agence de voyage. On ne veut pas faire de l'argent avec ça. Là en entrant un frais de déplacement, ça gonfle inutilement. Nous c'est une suggestion, on n'a pas d'intérêt que ce soit dans le taux moyen, mais si après 3 ans on rapatrie tout le monde à Québec, l'année 4 et l'année 5 vous allez payer des frais de déplacement pour rien.

M. Malenfant : C'est que, pour nous, on a aucune visibilité sur qui sont les joueurs, d'où ils viennent, comment... Donc notre vision pour l'instant c'est que vous savez votre stratégie, votre blinding, donc vous le ferez apparaître dans votre étiquette de prix. Car commencer à gérer l'agence de voyage c'est bien compliqué.

M. Girard : C'était notre point. Ça peut avoir un gros impact. Ensuite, la retenue de 5% : cela diminue les revenus, donc on a l'air de faire moins de profits, puis l'année 5 on a l'air d'avoir fait beaucoup de profits. Ce n'est pas notre priorité, mais s'il y avait moyen de libérer en fin de livraison ou des retenues de 3 mois, 6 mois pendant l'année financière. On comprend qu'il y a des taux d'intérêts...

M. Côté : Pour une compagnie à la bourse. Si quelque chose n'est pas payant en dedans de 4 mois, ce n'est pas du revenu. Si on met les taux d'intérêts, ça fait un déficit de 4% pendant trois ans et demi. Le reporting... La vraie difficulté c'est de vendre un dossier où on perd de l'argent pendant 3 ans et demi, ça n'enchant pas les gens et on n'a pas de contrôle pour rapport les revenus. Ce qu'on suggère, c'est une retenue, mais la libérer de temps en temps sur des jalons, quitte à en redonner une plus grosse, pour éviter que pendant 3 ans et demi ce soit un projet déficitaire.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Malenfant : C'est pour ça qu'on a diminué de 10% à 5%.

M. Côté : Mais même le 5 % c'est trop.

M. Aboutanos : Le 5% qui reste, est-ce possible de le libérer plus tôt?

M. Malenfant : Le but, c'est de garantir qu'on va réussir à faire le chantier à l'intérieur du temps. Si on la libère, aussi bien de ne pas en prendre.

M. Aboutanos : Mais après l'acceptation d'une livraison.

M. Malenfant : Oui, mais les livraisons sont très reliées, imbriquées l'une dans l'autre, donc c'est une façon de garantir que l'œuvre de réalisation d'exécution on la sort du périmètre. Donc, quand on a fait nos modélisations, on comprend que c'est un montant proportionnel à la valeur de votre étiquette de prix.

M. Côté : Vous avez quand même des garanties d'exécution, mais ce qu'on nous impose comme règle de déclaration de revenu, si on demandait l'approbation, on va voir que c'est déficitaire et on a pas le choix de le déclarer.

M. Malenfant : Je vous rassure qu'on le savait déjà.

M. Girard : Pour le point 4, sur l'entente spécifique concernant un lot de travail. Ça veut dire qu'à chaque fois qu'on bouge des ressources IBM, on vient influencer notre coût moyen. Est-ce qu'on est capable de calibrer entre les juniors et les seniors, est-ce qu'on peut calibrer?

M. Malenfant : Je ne comprends pas.

M. Aboutanos : Si on change la composition de l'équipe.

M. Malenfant : Et qu'on modifie le périmètre?

M. Aboutanos : Oui, est-ce qu'on peut ajuster le taux moyen du départ?

Mme Foldès-Busque : Oui, car on n'a pas un taux moyen par lot.

M. Aboutanos : Ce n'est pas par lot?

M. Côté : C'est pour s'assurer qu'il n'y ait pas de changement dans l'autre sens.

M. Malenfant : Dans ma tête ce n'était pas ça que ça impliquait, donc je vais vérifier.

M. Côté : C'est donc de savoir si on peut modifier le taux moyen, lorsque le mix de ressources change, faisant que le taux moyen est trop élevé ou trop bas.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Girard : Donc on veut savoir si on reste collé avec le taux moyen du début même si on change la recette. Si on voyait une efficacité quelconque à faire un changement, mais que ça influençait le taux moyen, on serait peut-être moins portés à le faire et on ne veut pas. Finalement, le dernier point (5), on l'a déjà abordé. On trouve que les spécialistes sont hors normes par rapport aux taux.

M. Malenfant : Il me semble qu'on les a mis hors norme.

M. Aboutanos : Donc en résumé, on a besoin de comprendre la consommation des banques. Si on conclut que la consommation des banques reste propre à chacun, ce serait correct. Pour le 5%, on demande la possibilité de reconnaître le revenu après le travail. On voit que vous comprenez, puis la question du taux moyen par lot en cas de changement dans la composition moyenne.

Présentation par la SAAQ (plaquette de la SAAQ)

M. Malenfant : Le taux moyen n'est pas par lot, mais par année. Je vous invite à vérifier, mais il nous semble que c'est ça dans l'AO. Bon, ensuite on va sauter directement à la page 12.

M. Aboutanos : Oui on se demandait la distinction entre besoin de contingence pour les imprévus versus le concept de demande de changement.

M. Malenfant : Dans notre concept, pour livrer le périmètre, il ne devrait pas y avoir de demande de changement, car une demande de changement c'est si on ajoutait un processus, changement de loi, ou autre.

M. Aboutanos : Si durant le projet vous voulez aller plus loin en RH, par exemple. Ça c'est un changement, mais ça n'irait pas dans la contingence.

M. Malenfant : C'est ça. On a aussi une enveloppe pour l'imprévisible, qui n'est pas dans la grille F1. Ensuite, à la page 14, on envoie un 5% dans la contingence (partie orange) et si on a besoin d'aller dans la contingence durant la livraison, ça ne serait pas à taux réduit. C'est toujours le cas, mais si on pousse la contingence dans une livraison suivante? On a conclut que ça ne serait pas à taux réduit.

M. Côté : Elle serait consommée après la banque, mais avant la contingence.

M. Aboutanos : Devient comme la banque, mais contingence.

M. Malenfant : En gros, la couche orange reste une couche orange lorsque transférée dans une autre livraison.

M. Aboutanos : C'est du cas par cas?



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Malenfant : Fort à parier que ce serait reporté.

M. Côté : Vu comme ça, la contingence ressemble à la banque.

M. Malenfant : Oui. Autre question : on va vous confirmer dans l'addenda qu'on serait prêts à rembourser les travaux effectués à coûts nul des livraisons précédents avec ce qui reste dans la contingence à la fin du programme (5 ou 6 années de construction). On rembourserait, mais on le ferait au 3^e pallier, au taux régressif à 30%.

M. Côté : Donc ça prolongerait le 3^e pallier au-delà de la contingence.

M. Malenfant : Oui, ça viendrait aider les cas où il y a eu de grandes difficultés dans une livraison. Deuxième élément : une fois ça fait, s'il reste une somme, on pourra vous payer une somme de 10% de la contingence à l'approbation définitive des travaux. Il y a des retenues, mais une fois payées, il reste un 10% de contingence qui vous serait versé, sans avoir effectué aucun travail. On appelle ça le concept à titre de contrôle de risque (on n'a pas le droit de donner de bonus) : on reconnaît la performance dans le contrôle des risques.

M. Aboutanos : Quand on passe de la banque à la contingence pendant une livraison, est-ce que c'est automatique ou d'un accord mutuel?

M. Malenfant : Si une livraison n'est pas terminée, à ce moment-là c'est « automatique » qu'on va dans la contingence pour payer les travaux à terminer. Voilà.

M. Côté : Personne n'a le moindre doute sur la bonne valeur de l'intention, mais cela soulève des doutes.

M. Malenfant : On comprend que vous êtes une grande organisation avec gouvernance à plusieurs niveaux.

M. Girard : Oui, c'est complexe de convaincre les « grandes personnes ». On veut avoir un prix juste, mais dès qu'il y a perception d'un risque, cela nous nuit. On comprend l'esprit partenariat, mais il faut faire passer le message et être précis avec eux, pour clarifier ce qui pourrait être perçu comme un risque.

M. Malenfant : Rappel de l'agenda de demain. Il y a une partie qu'on va faire à micro et caméra fermées. Les équipes d'affaires n'ont pas besoin d'y assister.

M. Côté : Pour SAAQ, ça fait 6 ou 7 personnes dans la salle ici.

M. Malenfant : Nous on prévoit être 3 ou 4.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Aboutanos : On apprécierait que vous preniez en compte notre offre du 24 janvier. En passant c'est novembre 2020 la fin. Si on vous demande ça, c'est qu'on peut maintenir ce plan-là, ça n'aurait pas d'influence.

PROJET



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

Note

Date : 24 novembre 2016
Expéditeur : Léonie Derome
Destinataire : M. Karl Malenfant, VPTI
Objet : Notes personnelles du dialogue compétitif – Journée du 24 novembre 2016 avec LGS/IBM.

M. Malenfant,

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

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

Cordialement,

Notes du 24 novembre 2016

Atelier Partage de risques

SAAQ :

- Madeleine Chagnon
- Sylvain Cloutier
- Jean-François Larouche
- Yvon Théberge
- Anne-Marie Lemire
- Christian Girard



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

- Karl Malenfant
- Caroline Foldès-Busque

IBM/LGS

- Martine Gagné
- Daniel Lacroix
- Nabil Aboutanos
- Daniel Girard
- Laurent Albisetti.

Début à 9h05

M. Malenfant : On a reçu vos informations hier. Tout comme vous, nos équipes ont travaillées sur les facteurs de risques potentiels qui pourraient affecter l'exécution, en raison de mauvaises compréhensions. On va faire le tour de table ultime. On ne perçoit pas les mêmes choses aux mêmes endroits, c'est normal. Vous travaillez sur une offre amendée. Nous on ne connaît pas son résultat, donc ça peut créer des écarts. L'objectif à la fin du processus aujourd'hui, ce n'est pas de convenir un risque ou un risque mitigé. C'est plutôt de faire une discussion et partir chacun de notre côté. L'idée étant que vous pourrez amender ce que vous faites déjà. Vers 12h30 on devrait avoir réussi à converger. On ne regardera pas les points qui sont verts pour nous deux. On va juste aborder les non-convergences.

M. Aboutanos : En faisant l'exercice, on se rend compte que tout ce qui a trait à l'approche, gouvernance, organisation, stratégie de mise en œuvre, on a vu que le dialogue a vraiment réussi à nous éclairer. Pour les solutions technologiques, c'est là où se situent le plus de nos défis, car il y a beaucoup de nouveautés, d'amalgames. Si vous voulez, je suis allé vers une conclusion où on est dans une zone « modérée ». Organisation, on a du confort, par expérience, des deux côtés. Je suis rassuré de voir votre niveau d'engagement du côté de la société. Les défis sont du côté de la technologie. On a vraiment fonctionné avec des démos, donc il faut garder ça à l'esprit, car c'est cela qui a guidé notre jugement.

M. Lacroix : On a des nouvelles personnes...

Christian Girard et Anne-Marie Lemire se présentent.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Girard : On va traiter des critères qui ont été ajoutés par vous. Toute divergence va être traitée, on n'abordera pas les verts. 1.01 à 1.04 on passe. 1.05, c'est un point que vous avez ajouté. La SAAQ ne l'a pas évalué. On aimerait vous entendre

M. Aboutanos : La raison que ce point est rouge, c'est à cause de l'échéancier. On avait bien vu que tout ce qui revient à un niveau de développement profond, c'était mieux que ce soit fait par l'éditeur, pour la pérennité, etc. On adhère à ça. Notre soucis, c'est juste l'échéancier, car il fait partie du chemin critique, c'est important. Il y a aussi, à la sortie de la phase de conception, il y a quand même un moment critique où on se demande qu'est-ce qui va être le produit final. Le délai de six mois apporte des inconnus.

Mme Gagné : Nous, quand on a présenté la proposition, on a passé à travers les revues techniques. Le mot CDP a une connotation difficile chez IBM. Cela élève notre niveau de risque au niveau technique. Le contenu du CDP est très important, mais n'est pas très compliqué. Ce sont des données de base, mais l'inquiétude était au niveau des retards dans des projets d'envergure faits par IBM aux États-Unis et en Europe. C'est important de le laisser élevé ici, car on veut continuer à travailler avec SAP, développement itératif, directement dans nos environnements. On travaille là-dessus, mais dans nos risques IBM ça demeure rouge. On cherche quelque chose d'innovateur pour remédier à ça.

M. Malenfant : Mon intention c'est qu'en démarrant l'exécution, on conserve ce niveau de risque-là dans notre référentiel. On a l'idée d'augmenter la qualité du référentiel.

M. Aboutanos : Les tops 5 sont à jour dans les réunions hebdomadaires et revues une fois par mois.

Mme Gagné : Bref c'est surveillé.

M. Malenfant : Ok. Les CDP il y en a trois, les faites-vous en séquence ou parallèle?

M. Lacroix : On les a prévus en parallèle. Il y en a deux qui sont ensemble, sanctions et médical. On va finir avec trois pareil, mais là ils avaient été fusionnés, mais ça va se faire en parallèle dans les six mois. On voudrait le faire dans nos environnements, dans le landscape. Ce serait du développement à distance.

Mme Gagné : On ferait l'approche de sprint.

M. Malenfant : Sont vraiment remote et on les revoit dans six mois.

M. Lacroix : Non ils vont nous livrer un package qu'on va rajouter sur ce qu'on a et on va vérifier les incompatibilités.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Malenfant : Est-ce qu'on peut dire qu'à cette étape-ci, vous avez toute l'information dans votre processus de mise à jour de l'offre pour mettre en place les mesures de mitigation, etc.

Mme Gagné : Oui.

M. Aboutanos : Mais de votre point de vue, avez-vous un jugement là-dessus?

M. Malenfant : non, on n'a pas vraiment d'expérience là-dessus à la SAAQ. Je le vois favorablement de l'ajouter, mais ma préoccupation, c'est est-ce qu'on peut faire quelque chose à court terme?

M. Aboutanos : Non, c'est vraiment dans notre cour.

M. Malenfant : Et vous allez mettre en place les mesures pour mitiger ce risque-là?

M. Aboutanos : Oui.

M. Lacroix : Maximum de connections possibles de 80.

Mme Foldès-Busque : C'est quelque chose de standard dans nos offres, mais s'il y en a plus, on va faire ce qui est nécessaire.

M. Larouche : Ça décrit un contexte de développement en *extension*, donc si on était dans un mode usine, ce ne serait pas nécessairement ça qu'on ferait. Pas de souci, il y a des moyens technologiques.

M. Malenfant : On fera ce qu'il faut.

M. M. Girard : Maintenant, 1.06.

M. Aboutanos : Pour ça, on est rassurés. Il y avait des nouveaux champs qui se développaient sans plan précis, mais là on comprend qu'il va y avoir une enveloppe budgétaire, donc on a géré, c'est correct.

M. Malenfant : On est conscients que des portées non définies apportent des risques, mais notre souci c'est que, si on ne nomme pas des aspects supplémentaires, on ne pourra pas les ajouter.

M. Aboutanos : Ok.

M. Malenfant : Pour RH, avez-vous réussi de voir une envergure préliminaire à ce stade-ci?

Mme Gagné : Oui



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Malenfant : La SAAQ va vous demander, en envoyant un avis aux deux alliances, pour ce thème-là, de nous envoyer l'envergure préliminaire que vous voyez. On a un souci : on veut être en mesure de, comme les autres travaux potentiels dans le cahier (c'est nous qui pluggons le chiffre, que nous allons d'ailleurs amender), on veut faire ça aussi pour RH. Cette valeur-là, si ce n'est pas nous qui la mettons, ça peut venir faire une discrimination importante. Ce sera donc un élément contractuel pour mitiger les risques, mais comme on n'a pas de connaissance de ces éléments-là à votre hauteur, on va le recevoir en confidentialité.

Mme Gagné : On vous envoie ça la semaine prochaine?

M. Malenfant : Oui on va vous écrire cette semaine.

M. M. Girard : Aspect 1.07. On voudrait vous entendre.

M. Aboutanos : C'est en lien avec mon expérience, comme je vous disais. Dans mon autre projet, je travaillais avec mon colonel et s'il était promu général, il partait. On veut que les membres clés de l'équipe restent les mêmes.

Mme Gagné : On veut s'assurer que si des personnes changent, ça ne change pas le projet, l'attitude gagnant-gagnant. On veut savoir ce qu'il se passe si ça change, surtout dans un programme de cette durée. C'est le côté négatif du positif.

M. Malenfant : On comprend bien. Pour mitiger ce risque-là, ce que la SAAQ peut faire, c'est de s'engager à faire avec vous les plans de succession pour s'assurer que ça continue. On est tous très engagés pour que ça fonctionne, mais on pourra s'assurer du plan de succession de part et d'autres. Même chose pour les ressources-clé, on vous demande des assurances, mais quelqu'un peut tomber malade quand même... Donc nous à la SAAQ on a déjà cela, un plan de succession, on a cette mécanique à l'interne pour assurer une cohérence.

M. Aboutanos : On se comprend bien. On n'a pas besoin d'avoir plus d'implication qu'il faut dans la gestion des RH de la SAAQ.

M. M. Girard : Section 2, 2.06 sur l'expertise SAAQ et alliance. Le facteur en divergence, c'est l'évolution du ratio. La SAAQ a coté 2 en vulnérabilité et 3 en impact. De votre côté, vous avez coté 1 en vulnérabilité et 1 en impact. Ce qui veut dire que la SAAQ c'est jaune et vous vert.

Mme Foldès-Busque : En fait ce n'est pas tant sur le ratio. On a une bonne compréhension là-dessus, mais la taille des équipes, on l'a invoquée, mais on ne s'est pas rendus jusque-là. Surtout pour le volet affaires, on veut s'assurer qu'il y a assez de monde, car il y a des aspects complexes. Par spécialité, il y a des personnes différentes, mais parfois ça ne peut pas tenir dans la tête d'une personne. Il y a une complexité qui, malgré l'expertise unique, peut requérir plus qu'un ETC. Le mode AGILE c'est beaucoup



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

plus demandant, donc faire entrer sporadiquement des gens dans un quatrième sprint. Ils peuvent avoir de la difficulté à maintenir la cadence. On voulait vous le partager, car on veut un équipe affaire qui peut couvrir tout le monde dans toutes les stories et les sprints.

M. Malenfant : On a compris dans vos estimations que vous faisiez des bottom up et des tops down, mais on n'a pas eu la visibilité sur les processus. On voit que financier vous avez une bonne compréhension, mais pour les CSV, mission pure, on veut s'assurer que vous avez prévu assez d'efforts.

Mme Gagné : On a un problème aussi sur la complexité, pour les demi-spécialistes, donc on a un problème similaire.

M. Aboutanos : Mais si je comprends bien, le risque c'est la prévision, la prévisibilité des ressources. Ce n'est pas de savoir s'il y a assez de ressources.

Mme Foldès-Busque : C'est plus de savoir s'il y a assez d'heures, pour immatriculation et permis, où il y a des BRF, on veut qu'il y ait suffisamment d'efforts affaires.

M. Malenfant : Donc, tant dans la prévisibilité des lots que dans la réserve pour risques, s'assurer...

M. Aboutanos : On avait noté. On va parler avec notre équipe. Est-ce qu'on peut voir si on peut vous revenir plus tard avec ce qu'il manquait comme informations?

Mme Foldès-Busque : Pas sûre qu'à ce stade-ci ce soit nécessaire. Le but ici c'était de le nommer et on voudrait l'apprécier dans l'offre.

Mme Gagné : C'est très bien compris.

M. Théberge : Lien avec les CDP où il y a enjeu de développement. Nous le besoin, c'est une multiplicité de têtes, permettant de faire du in and out de ressources. Si on veut des CDP de qualité, on veut des gens avec une multiplicité de connaissances.

M. Malenfant : Ça c'est un exemple de choses dont on a beaucoup parlé dans le dialogue, mais vous avez capté.

Mme Foldès-Busque : On veut être capable de l'apprécier.

Mme Chagnon : Dans l'addenda, quand on vous parle de la structure de l'équipe, donnez une appréciation de volume de chaque équipe, ce serait valorisant.

M. M. Girard : Aspect 2.08 maintenant.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

Mme Gagné : Étant donné la durée du programme et de la multiplicité des gens, on a des mesures en place pour trouver un incitatif pour garder les gens et assurer la continuité, mais c'est faux de dire que ce n'est pas un enjeu. On fait beaucoup d'efforts pour mitiger ça, mais il va falloir continuer de surveiller ça.

M. Malenfant : Ça va être un risque inhérent à suivre, mais ce n'est pas un facteur de risque parce que vous ne comprenez pas quelque chose.

M. Aboutanos : Non.

M. Malenfant : Nous aussi au jour 1 on vous a dit qu'on a mis en place des mesures particulières de reconnaissance de la performance dans nos équipiers, ce sont des éléments financiers pour essayer d'améliorer la rétention. Notre taux de rotation à la SAAQ c'est 5%, donc ce n'est pas un très haut taux.

M. Lacroix : Félicitations, c'est très bon. Nous on a pas ça.

M. Malenfant : Oui on est très contents, mais on travaille fort là-dessus. C'est dans les valeurs de l'organisation.

M. Aboutanos : C'est notre expérience en gestion de projet qui parle. On le reconnaît, on va le gérer, on ne manque pas de visibilité.

M. Malenfant : On n'est pas surpris, on comprend que vous devez créer la pratique, tout ce qui vient avec le fait que ça se passe à Québec.

M. Aboutanos : Deux éléments qui nous aident : notre présence à Québec n'est pas nouvelle avec LGS et aussi IBM a investi dans un centre d'innovation à Montréal qui ira jusqu'à 500 postes, avec ex : cascades, bombardier, saputo, donc beaucoup d'investissements et la majorité du centre, c'est SAP.

M. M. Girard : Maintenant point 3.02, complexité de l'intégration des composantes. On est au même diapason, mais pour la SAAQ, l'évaluation de la vulnérabilité c'est trois et impact de trois, alors que l'alliance c'est quatre en vulnérabilité et trois en impact.

Mme Gagné : Le rouge correspond à comment on voit ça. Il y a tellement de complexité au niveau de la solution, nombre d'item, composantes, interfaces, systèmes patrimoniaux. Beaucoup d'inconnus sur comment ces système-là fonctionnent ensemble sur le Hana. Quand on regardait ça avec nos revues techniques, ça ressortait très fort. On en sait plus qu'il y a un an, il a plus de statistiques. Donc dans ce contexte, ça va s'atténuer au fur et à mesure que les composantes seront en place, mais ce sera un défi. On a prévu des mises à jour pour la pérennité dans notre plan de projet, pour vous amener le plus rapidement possible vers les nouvelles versions de SAP, mais c'est une préoccupation.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Lacroix : Dans notre dialogue avec SAP, Pierre l'a verbalisé, il dit que c'est la plus belle période chez SAP, car tout change, mais en termes de projet, ce n'est pas terrible. On a vu, juste le BOM qui a été redéposé la semaine passée versus celui de l'année passée, il y a eu beaucoup de changements.

Mme Gagné : Pas beaucoup de constances, beaucoup de changement. Quand on lit les descriptions sur risques, c'était plus vers le 4.

M. Malenfant : Nous, pourquoi le 3 plutôt que le 4?

Mme Foldès-Busque : Même chose, on voit la complexité, mais la stratégie de mise en œuvre peut permettre que ce soit moins complexe. Ça aurait pu être 4 ou 3, on a la même perception...

Mme Chagnon : On mise sur votre expérience.

M. Aboutanos : On comprend que SAP sont vraiment en réingénierie et réinvention de la technologie, ce qui apporte beaucoup de nouveau potentiels, mais ça va demander beaucoup d'attention.

M. Malenfant : Vous avez toute l'information en main actuellement pour faire une offre qui prend ça en compte?

M. Lacroix : Oui.

M. M. Girard : Prochain critère, 3.03.

Mme Foldès-Busque : En fait, pour nous, ça venait un peu avec l'autre d'avant. C'est complexe de voir comment intégrer ça de façon transitoire. Cela peut créer plus d'efforts. Il pourrait y avoir plus de bugs et, en plus, on n'a pas votre stratégie finale là-dessus.

M. Lacroix : Oui, on est en train de modifier.

M. Malenfant : Nous l'hypothèse, c'est qu'on espère que notre document processus avec systèmes actuels, on espère que vous vous l'êtes approprié, car ça peut être une variable très importante sur le transitoire.

M. Aboutanos : Oui.

Mme Gagné : Mais moi je n'ai pas de problème à ce que ce point-là soit jaune.

M. Malenfant : Avec ce qu'on vous a donné, on a évalué le plan global 1, mais notre souhait c'est qu'il y ait le moins possible de processus transitoires. On trébuche souvent



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

là-dessus. Vous avez toute l'information en main pour être en mesure de mitiger ce risque là?

Mme Gagné : Oui.

M. Malenfant : Je ne veux pas dire que s'il y en a 0 c'est excellent. Je ne veux pas influencer votre plan, c'est une hypothèse.

M. M. Girard : 3.06.

Mme Foldès-Busque : On n'a pas vraiment parlé de ce sujet-là dans le dialogue, mais on s'attend à ce que ce soit transparent pour nos partenaires. Maintenant, plusieurs moyens pour leurs parler et vu qu'ils sont nombreux, nous aussi on a du travail à faire là-dessus, pour bien cerner comment on va entrer en dialogue avec eux. C'est très variable, certains accèdent directement à notre système pour entrer des données, mais d'autres accèdent par nos systèmes par interfaces et ça c'est critique. C'est quelque chose qui est réalisable techniquement, mais on va devoir leur parler assez tôt pour s'assurer qu'il y ait moins d'embûche, mais c'est à surveiller et nous on travaille déjà là-dessus.

M. Malenfant : On n'était pas encore rendu là dans nos travaux préparatoires, mais on veut être prêts quand on débute.

Mme Gagné : Nous on a pas de problème avec ça.

M. Lacroix : Nous on pensait plus au volet technique, car vous aviez nommé les 1400 interfaces. On les a vues, on les a comptées, on l'a pris en compte dans notre stratégie de production pour que les temps d'interruption soient réduits.

M. Aboutanos : Mais sur l'aspect contractuel, nous aussi on l'a pas pensé.

M. Malenfant : Mais vous, si c'est à faible, vous avez une bonne compréhension des interfaces pour faire une stratégie qui se tienne.

Mme Gagné : Oui.

M. M. Girard : Aspect 4.03.

Mme Gagné : Nous c'est là qu'on l'a vécu ce que vous venez de nous dire. On se disait qu'il y avait beaucoup de différents intervenants et parties prenantes, donc dans beaucoup de projets, il peut y avoir des problèmes. Mais on voit que vous avez une bonne compréhension de ce que vous avez à faire. Mais on comprend qu'il y a beaucoup d'enjeux et que ça reste à surveiller.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

Mme Foldès-Busque : Nous on l'avait mis plus vert, car en voyant votre réponse, on n'avait pas de souci.

M. Lacroix : Parfois on marquait vert, mais quand même « à surveiller » dans commentaires.

Mme Foldès-Busque : Mais ça ne veut pas dire qu'on s'en occupe pas si c'est vert.

M. Malenfant : Pour vous informer, on va mettre dans l'addenda qu'on va vous envoyer notre cadre de gestion de changement. On ne l'avait pas mit initialement, car on ne voulait pas vous l'imposer, mais on va quand même vous l'émettre pour vous informer que la SAAQ c'est important pour nous. Le leadership des cadres (220) : de façon systématique, l'exécutif rencontre tous les cadres, au moins une fois par année ou au besoin, car on sait que la gestion du changement passe par le leadership des cadres. On les gouverne en fonction d'indicateurs précis, par exemple le respect du plan stratégique. Donc c'est important pour nous. On sait que c'est un gros enjeu.

Mme Lemire : Notre transformation fait d'ailleurs partie du plan stratégique.

M. Malenfant : L'enjeu de transformation est important dans notre plan stratégique.

M. Aboutanos : Est-ce qu'il y aurait place à un comité spécial pour gestion du changement qui inclut les syndicats?

M. Malenfant : Ça existe déjà à la SAAQ. On n'a pas d'enjeu de relations de travail. Aux trois mois, on a un comité ministériel d'organisation du travail, où l'exécutif avec l'ensemble des représentants syndicaux, on se rencontre. Ensuite, cela se redistribue dans les comités locaux. On a mis ça en place et ça va très bien.

Mme Gagné : On va devoir le documenter chez nous aussi.

M. Malenfant : Et c'est partiaire, le leadership se partage dans les CMOT et au niveau local.

Mme Lemire : Aux RH quand on a un dossier qui touche de près nos employés, on rencontre les représentants syndicaux.

M. Malenfant : Oui les RH ont le mandat d'animer la table syndicale.

M. M. Girard : 4.04 : changement législatifs ou réglementaires. La SAAQ a mis ça rouge et vous seulement à deux.

Mme Foldès-Busque : En fait c'est un point qui n'est pas sous notre contrôle. Donc on fait tout ce qu'on peut pour que les éléments dont on a besoin pour le projet se réalisent. Par exemple, dans le dernier discours du budget, on a sécurisé les bénéfices, mais le



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

projet de loi qui prévoit cela n'a pas été adopté encore. Même en étant le plus proactif, en regardant les changements qu'on veut faire, il reste qu'on ne sait pas quand ce sera approuvé. Au détail, les autres mesures prévues pour rendre possible nos changements de processus, il n'est pas impossible que cela occasionne des délais supplémentaires. On n'est pas à l'abri. Vous avez vu qu'on a des réserves monétaires pour ça. On fait le maximum qu'on peut, on devance tout ce qu'on peut, mais la finalité on n'a pas le contrôle. Il y a aussi des élections prévues en 2018 et, même s'il n'y a pas de changement de gouvernement, il y a de la lenteur dans l'adoption des projets de loi.

M. Malenfant : Ceci étant, moi je l'aurais mis à 3. On l'a laissé comme ça. Pour moi il y a trois aspects : discours sur le budget (le risque est derrière nous), le gouvernement va l'adopter, mais là les légistes sont en grève. Ensuite, pour les mesures sur le code de la sécurité routière : nous ça fait 1 an qu'on l'a déposé au ministère, mais on attend, ça va sûrement se faire l'année prochaine. Ces éléments-là impactent la livraison permis et immatriculation, mais on ne pense vraiment pas que ce ne sera pas réglé dans 2 ans. En même temps, on a mis une réserve financière, mais pour vous rassurer, sachez que notre chantier est suivi de façon importante partout dans l'appareil, car l'État veut réussir, ça dépasse la SAAQ.

Mme Gagné : Parfait. Vous avez une meilleure visibilité que nous là-dessus.

M. Aboutanos : Nous on voyait plus les changements qui arrivent pendant le projet. Là on comprend que les choses qui se passaient avant peuvent aussi avoir un impact.

M. Malenfant : On a quand même un CA qui fait qu'on est plus à l'abri des choses politiques, mais il peut aussi y avoir des choses majeures politiques qui arrivent. Je ne pense pas que le dossier est à risque en lui-même.

M. M. Girard : Aspect 4.06, intégration des données patrimoniales.

Mme Gagné : En fait vous avez changé notre vision de ça avec l'information que vous nous avez présentée sur le travail que vous êtes en train de faire. On a montré ça à notre équipe et c'était du jamais vu. On a une préoccupation, mais c'est dans le vert et jaune. On a été réconforté par le travail qui se passe en ce moment.

Mme Foldès-Busque : On se rejoint. On y travaille parce que c'est important. On ne s'est pas rendu jusqu'au fond encore et ce ne sera sûrement pas fini avant le début du projet.

M. Aboutanos : Mais on a été agréablement surpris.

M. M. Girard : Aspect 4.07 contribution au plan de continuité des affaires.

Mme Foldès-Busque : Dans nos dernières discussions, ce n'était pas encore clair de comment le 90 minutes sera répondu. On s'attendait que votre portée d'intervention est



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

sur la future solution et que nous on va s'occuper d'ajuster nos systèmes patrimoniaux si nécessaire, mais on veut s'assurer que tout est clair.

M. Lacroix : Tout est clair.

M. Larouche : Étant donné les éléments à surveiller que vous nous avez transmis lors du dialogue, les solutions que vous voulez prendre pour atteindre l'objectif, on a compris que certaines incertitudes pourraient demeurer. C'est dans cet esprit-là que l'indicateur a été mit.

M. Aboutanos : Mais vous êtes rassurés qu'on a compris. Évidemment il n'y a pas toutes les réponses, mais on a compris les objectifs et attentes.

M. M. Girard : Aspect 4.08 implication des utilisateurs finaux. C'est le seul cas où on est égal, mais j'aimerais qu'on en discute.

Mme Foldès-Busque : Ça fait suite à ce qu'on disait tantôt. La façon dont on va amener les parties prenantes dans le changement pour s'assurer que ça arrive bien, pour ne pas qu'on arrive dans la pire solution, soit le boycott de la solution. C'est pour ça qu'on l'a mis à surveiller, mais je comprends que vous avez vu la même chose.

Mme Gagné : Oui.

M. M. Girard : Chose à ajouter?

Mme Gagné : Non pas vraiment.

M. Girard : Pour les ressources internes on comprend, mais c'est sur l'utilisateur final.

M. Malenfant : Les utilisateurs finaux, soit les 3000 employés de la SAAQ et ceux des mandataires ne sont pas vraiment au courant du chantier, si ce n'est qu'ils savent qu'on va moderniser. Lors des journées 360 où il y a des nouveaux employés, les VP font des présentations. Moi j'y vais toujours 30 minutes et c'est moi qui leur parle du programme de transformation. On aura plus d'écran vert, les processus vont être optimisés, etc. Ce message-là est passé, mais en même temps notre prétention c'est de dire qu'on ne change pas notre mission, notre business ne change pas, ce sont les outils. Notre prétention c'est de penser que votre plan de gestion de changement va prendre ça en compte dans vos stratégies

M. Aboutanos : Go line, etc.

M. Malenfant : Tout ce qui est business readiness.

M. M. Girard : Aspect 6.03.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

Mme Foldès-Busque : En fait les préoccupations qui nous restent sont suite aux derniers échanges sur le partage de risques. On veut s'assurer que tout le monde comprend l'esprit. On sait qu'il y a des cas d'exception, on en a testé plusieurs. On veut le même niveau de confort. On voyait vos préoccupations là-dessus. Si vous voulez qu'on en reparle, on est disponibles.

M. Girard : En fait vous nous avez rassurés la dernière fois : la contingence, le plafond qu'on peut récupérer à la fin. On comprend que vous ne voulez pas nous nuire. On a pris les pires scénarios pour l'évaluer. On voit que l'esprit du partage de risques est pour aider tout le monde. On le comprend et on y adhère. S'il y a des contraintes qu'on n'avait pas vues, on sait que vous êtes ouverts pour vous arranger. Donc on est rassurés. On avait pris les pires scénarios pour nous faire peur. Il faudrait vraiment que cela dérape pour que nous soyons désavantagés. On est capable de mieux se l'expliquer. On ne voulait pas que notre exécutif mette un risque trop élevé inutilement. Je vous dirais qu'actuellement on l'a mis expliqué.

M. Malenfant : Nous aussi on a fait plusieurs modélisations. Notre objectif n'est pas de vous défavoriser, mais en même temps, ça ne doit pas être un « open bar » et la compétition vient encadrer ça.

M. Aboutanos : Sur le plan philosophie, dans un tel projet, il n'y a pas de meilleur moyen de faire. Dans le dialogue, j'ai vu des améliorations : la contingence peut basculer d'une livraison à l'autre, la contribution dépend des deux parties combinées, ça renforce l'intégration de l'équipe. Bref, on a compris.

M. Malenfant : Pour nous, la reconnaissance de la performance individuelle de nos équipes va passer par la reconnaissance de la performance du lot.

M. Aboutanos : À contribution commune, mais il y a quand même un décaissement indépendant. C'est l'inverse d'un mariage bref.

M. Malenfant : C'est bon?

M. Aboutanos : Oui

M. Malenfant : J'ajouterais peut-être une 7^e famille que j'ai faite seule de mon côté, ça n'a pas été évalué par notre équipe. Je l'appellerais sécurité de la solution : l'univers de gestion de la sécurité. Deux facteurs : sécurité technologique et sécurité de l'intégrité des données. Est-ce qu'on est en contrôle de votre côté? Êtes-vous sécurisés que l'actif qu'on va mettre en place est bien pour la sécurité? L'actif de la société c'est des données, de l'information, on veut les protéger correctement avec de l'infrastructure. On veut juste que vous y réfléchissiez, sans nécessairement nous revenir.

M. Lacroix : Ça nous réconforte et on va l'écrire dans notre solution. On a beaucoup parlé avec les gens de l'infrastructure technologique et ils nous disaient qu'on voulait



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

quasiment trop protéger. Ils nous disaient ce n'est pas la Nasa quand même, mais bon, cela a quand même un coût, mais ce que vous nous dites ça conforte l'importance qu'on y a accordé.

M. Malenfant : On voit que le public a beaucoup de confiance du public. Notre équipe de sécurité met beaucoup d'effort. On veut beaucoup de sécurité, mais de la flexibilité aussi. Avec la PAS et la mobilité, il faut continuer à être aussi efficace en sécurité, mais pour nous c'est important. Car on a beau faire un beau projet, si les données sont incorrecte, ça peut tout tomber à l'eau.

M. M. Girard : En avez-vous d'autres?

M. Malenfant : Non pour nous ça va.

M. Aboutanos : Moi j'ai un point en lien avec notre conversation de la semaine dernière : LGS avec IBM. Vous aviez fait un commentaire sur la relation entre les deux. Je veux revenir là-dessus. LGS devient de plus en plus la bannière de IBM au Québec. Comme je vous disais, on fait un gros investissement à Montréal dans LGS. Donc IBM investit de plus en plus dans LGS, donc on est là pour rester, mais aussi du point de vue « assurance légale », on va rajouter même si ce n'est pas demandé. Le commentaire nous a fait réfléchir, pour vous rassurer que c'est vraiment IBM et LGS et on voit ça comme un avantage. C'est un fleuron québécois avec l'expertise d'IBM. IBM voit que LGS est la bannière de IBM au Québec.

M. Malenfant : Merci.

Mme Gagnétin Tessier : conditions de conformité et d'amissibilité. 4-15, 4-16. Un formulaire qui n'est pas signé sera rejeté quand même. Faites des vérifications de ne pas changer nos formulaires, car c'est restrictif et conditionnel. Assurez-vous d'avoir toutes les choses à jour, car si vous arrivez en retard au niveau de l'amendement, ce sera rejeté aussi. Il faut vraiment faire attention à ces clauses-là.

Mme Gagné : Nous aussi.

M. Malenfant : S'il y a des soucis, consulter l'équipe du procurement. À ce stade ci, on ne veut pas que ça arrive. Donc oui bien consulter 4-15, 4-16. L'équipe vous pouvez sortir, mais on va faire un mini dialogue compétitif avec équipe restreinte. On va prendre une courte pause.

Fin : 10h25.

Retour : 10h30

SAAQ : juste Karl Malenfant



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

IBM/LGS : juste Nabil Aboutanos et Martine Gagné.

M. Malenfant : On avait prévu dans le cadre du processus qu'on allait positionner un élément « discussions finales » après l'analyse de risque, au cas où il y aurait encore plein de risques rouges. Ressentez-vous le besoin? Nous on ne l'a pas. Aussi, on comprend qu'on a fait le dialogue, mais on est plus dans la chose « solution ». Pour moi, on a plus besoin de discussion finales, mais en solution sur éléments technologiques entre autres. Pour les discussions contractuelles, on sait que ce n'est pas fini. On attend votre premier libellé de clauses la semaine prochaine. Nous on a commencé nos discussions avec SAP.

M. Aboutanos : Oui, nous avons donné feu vert à SAP.

M. Malenfant : Oui ils nous ont dit ça. Pour la discussion finale thème « solution ». Avez-vous des questions?

Mme Gagné : Non, mais sur l'aspect RH de ce matin, pour tous les produits qui doivent être ajoutés pour l'accroissement de la portée des processus RH, étant donné qu'on a compris qu'on devait faire le blueprinting sur ça, on a demandé à SAP que toutes les licences pour les produits de success factor soient mises dans le BOM pour faire le blueprinting. Donc, il y aura seulement une enveloppe budgétaire estimée, mais moins de niveau de détail vu qu'on n'a pas les requis.

M. Aboutanos : Mais est-ce qu'on doit faire un plan de blueprinting pour exprimer la nouvelle terminologie, mais tout le reste c'est une enveloppe budgétaire?

M. Malenfant : Ce sera dans notre amendement.

Mme Gagné : Parfait. Donc dans ce qu'on vous remettra la semaine prochaine, il n'y aura pas de licence car c'est déjà dans le

M. Malenfant : Oui on comprend.

M. Aboutanos : Pour le reste on est prêts.

M. Malenfant : En ce qui a trait à l'amendement on devrait vous envoyer ça sous peu. Hier on a informé l'équipe Deloitte qu'on avait eu une demande de prolongation. On ne s'est pas commis ni à eux, ni à vous, mais la réponse se trouvera dans l'amendement. Le message que nous avons donné à Deloitte et qu'on vous donne, c'est que nous avons évalué sérieusement la demande.

Mme Gagné : LGS donne beaucoup d'avantage de simplification.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Aboutanos : Et ils connaissent beaucoup mieux le patrimoine que nous. Je vous aurais invité le 29 novembre à Montréal, mais vu que nous sommes dans le processus, ça ne fonctionne pas.

M. Malenfant : Oui, j'aurais refusé de toute façon.

M. Aboutanos : Mais c'est un bel investissement.

M. Malenfant : On vous souhaite une belle ouverture.

Fin à 10h40

PROJET



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

PRIVILÉGIÉ ET CONFIDENTIEL

Date : 13 décembre 2016

Destinataire : M. Karl Malenfant, VPTI

Expéditeur : Me Léonie Derome

Objet : Notes personnelles du dialogue compétitif avec IBM/LGS -
journée du 13 décembre 2016

M. Malenfant,

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

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

Cordialement.

Notes du 13 décembre 2016 – IBM/LGS

SAAQ :

- Pierre St-Pierre
- Jean-François De Rico
- Maurice Guénard
- Karl Malenfant

IBM/LGS :

- Nabil Aboutanos
- Gratien Côté
- Chantale Rouleau
- Kathleen Warren



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

Début : 14h10

M. Côté : Les discussions qui ont eu lieu sur les clauses, on a remis à jour le document d'origine. On comprend que les discussions avec SAP, sur le prix, sur les clauses, mais semblerait que c'est allé plus loin. Est-ce que ça a un impact sur nous?

M. De Rico : Dans nos discussions, on s'est concentré sur les 7 clauses négociables. Il y en a vraisemblablement 2 ou 3 qui peuvent interpeller l'intégrateur : responsabilité, propriété intellectuelle, paiement. Donc on a eu des échanges là-dessus à la fois avec l'éditeur et avec l'autre intégrateur.

M. Côté : C'est de savoir si on doit arriver à un phrasé qui va être commun aux deux membres de l'alliance.

M. De Rico : Les clauses étaient négociables pour permettre à la SAAQ d'apprécier les éléments avec lesquels les intégrateurs étaient capable de vivre. L'objectif est que pour ces clauses, on va émettre un addenda aux termes duquel on va dire les attentes et les clauses qui iraient dans un éventuel contrat. Ce seront des engagements qu'on sait que vous allez pouvoir vivre avec.

M. Malenfant : On va publier ça la semaine prochaine, un amendement sur les clauses, qui ne seront plus à négocier. Ceci étant, en termes de responsabilité, on loge toujours sur le concept qu'on a fait un appel d'offres qui vise une alliance, qui ont une responsabilité commune. Cela ne nous empêcherait pas donc, dans un contrat cadre avec l'éditeur, de pouvoir adresser des éléments plus propres à la licence, mais sans dénaturer le concept et l'esprit de l'alliance.

M. De Rico : On n'aura pas besoin de dire dans l'addenda quelle sera l'architecture contractuelle. Mais vu qu'il ya des choses plus propres à l'éditeur qu'à l'intégrateur, et que dans ces documents-là, un avec l'intégrateur, un avec l'éditeur et un avec les deux, dans lequel il y a une couche commune, que là, ça se décline différemment. Donc nous, on négocie 7 clauses contractuelles, mais il y a aussi 29 attentes en matière de licensing, qui inclut le périmètre de la solution. Là c'était des discussions qui relevaient plus des attentes contractuelles envers l'éditeur.

Mme Rouleau : Les 7 clauses contractuelles, elles, vont être déterminées de façon finale dans l'addenda de la semaine prochaine?

M. De Rico : Oui, c'est ça l'objectif.

Mme Rouleau : Les clauses « tripartites » seront là-dedans, mais celles de l'éditeur non?

M. De Rico : Oui, celles de l'éditeur aussi.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

Mme Rouleau : On veut juste s'assurer d'être traité équitablement.

M. Aboutanos : Donc l'autre intégrateur n'a pas négocié avec vous sur les clauses. C'est juste un point de vue donné par l'autre intégrateur et votre addenda sera publié en tenant compte de l'autre intégrateur et nous.

M. De Rico : Oui. On prend vos attentes, on arrime ça avec les nôtres et on met ça dans un addenda.

M. Malenfant : L'objectif ultime c'est qu'après l'addenda, vous aurez les clauses finales, qui seront copiées-collées dans le contrat final. Il pourra y avoir des discussions finales à l'étape H, mais l'idée ne sera pas de renégocier les clauses, mais juste d'être certains qu'on a rien échappé.

Mme Rouleau : Comment ça se fera?

M. Malenfant : Par le processus de questions publiques et transparent, dans l'adresse officielle. On veut s'assurer qu'il n'y ait pas d'éléments contractuels différents avec d'autres intégrateurs.

Mme Rouleau : La période de questions se passera quand?

M. Malenfant : Dans l'addenda précédent, il est écrit jusqu'à 2 jours avant le dépôt de la soumission pour poser les questions. Ensuite, puisqu'on parle de dates, le 26 ou le 27 janvier, c'est la demi-journée où on va vous demander de présenter votre offre amendée. Le dépôt est donc le 20, et la présentation le 26 ou le 27.

M. Côté : Est-ce qu'il va y avoir un ordre du jour ?

M. Malenfant : Je ne sais pas. Peut-être que ce serait souhaitable. Mais là, pour l'instant on envisage juste un bloc de temps pour présenter l'offre.

M. De Rico : Au-delà des 7 clauses dont on discute et des clauses de licensing, il y a des paramètres contractuels qui ne sont pas vraiment couverts dans un projet de contrat. Le contrat qui va constater l'entente n'est pas encore au dossier. On place les éléments sur lesquels il n'y aura pas de surprises. Commençons par 2.10.8 : vous avez fait une suggestion d'ajouter 2 paragraphes. Vous avez intégré le mot licenciement là-dedans. Quand je lis ça, je pense à des motifs économiques. Je ne sais pas si c'est ce que vous voulez, car dans la tête à la SAAQ, ces ressources-là, elles doivent rester. On comprend les raisons disciplinaires...

Mme Rouleau : C'est une mauvaise utilisation du mot « licenciement ». On va le changer pour congédiement.



M. Malenfant : Mais même congédiement... si vous devez congédier une personne, c'est peut-être que ce n'était pas la bonne ressource.

M. Aboutanos : Du côté affaires, c'est vrai que ça ne devrait pas arriver, pas de raisons de prévoir qu'on congédierait quelqu'un qui performe bien dans le projet.

Mme Rouleau : Ce serait plus un cas qui contrevient à notre code de conduite : fraude, harcèlement, etc. Mais on comprend que licenciement, ça ne marche pas, car les restructurations économiques ne sont pas un prétexte pour enlever une ressource.

M. De Rico : Ok. 4.6.2 maintenant. Moi, ça me va. Je crois que le mot filial serait adéquat, en se fiant sur le libellé de la loi. On va rencontrer l'objectif

Mme Rouleau : Parfait

M. De Rico : Je comprends que dans la situation qui nous intéresse, ils sont sous le contrôle commun d'une mère corporative.

M. Côté : En fait, sur le plancher à Montréal, c'est dur de savoir qui est engagé par LGS ou IBM...

M. De Rico : Ensuite, clause de cession, 5.9. Merci pour le libellé, ça nous paraît adéquat. Mais 2 éléments supplémentaires importants pour la SAAQ et susceptibles d'être publiés. Le fait que le cessionnaire rencontre les critères d'admissibilité des 3 appels d'offres qui ont eu lieu, et que le cessionnaire soit autorisé à contracter avec les organismes publics du Québec. Maintenant, passons à la clause responsabilité 6.4. Si on commence par l'endroit où vous dites « nonobstant... sera limité à ce qui suit » on comprend que là c'est propre à l'intégrateur, et vous proposez de diviser en 2 phases?

Mme Rouleau : Oui. À l'origine, on pensait, vu que c'était responsabilité de l'alliance, on l'avait écrit pour chaque membre de l'alliance. Ensuite, on a compris de SAP qu'ils étaient en négociation avec vous pour avoir leur propre clause de responsabilité. Donc, on a changé le libellé. Donc est ce que la discussion sur les contrats distincts est terminée?

M. De Rico : Il apparaît raisonnable d'anticiper qu'il y aurait un contrat avec les 2 parties de l'alliance, avec certaines clauses d'obligations générales, garanties d'exécution, etc. Puis, deux contrats distincts, d'un côté avec l'intégrateur, et de l'autre avec l'éditeur. Ça nous apparaît comme un scénario raisonnable. Ceci dit, la clause de responsabilité telle que libellée dans l'AO, il faut trouver un terrain d'atterrissage où on couvre tout le monde. Peut-être qu'il faudrait une clause en 2 parties qui se retrouverait dans les 2 contrats distincts, mais il faut y réfléchir. Il faut s'assurer que l'intérêt de l'éditeur à compléter le contrat à ce niveau-là soit maintenu.

Mme Rouleau : On comprend. On vous a présenté ce qu'on serait prêt à accepter.



Mme Warren : Coquille : on voulait mettre la SAAQ plutôt qu'IBM .

M. Malenfant : Ce que vous dites avant, par souci de certitude, nonobstant, etc. ça réfère à ce dont on vient de parler?

Mme Rouleau : Oui.

Mme Warren : Autre petit point, par rapport au matériel : quand on divise en 2 phases, rajoutez matériel, équipement et produit. Au ii), peut-être que matériel était trop limitatif. Ce serait plus équipement.

Mme Rouleau : On ne voulait pas que ce soit perçu comme étant un moyen d'exclure des choses. Donc, voilà, on l'a divisé en 2 phases comme on en avait discuté. Puis, pour la phase d'exécution, si ça va au-delà de l'année 10, il faudrait s'asseoir pour convenir d'un renouvellement.

M. De Rico : Moi je comprends bien la façon dont vous le présenter. L'intention dans le langage du petit i), c'est indépendamment du moment où cette réclamation est produite? C'est donc à partir du fait générateur?

Mme Rouleau : Oui, on s'est basé sur la clause modèle du gouvernement.

M. De Rico : Dans la mesure où la responsabilité financière de l'intégrateur est limitée dans la même dynamique, c'est-à-dire à des sommes que vous auriez facturées et encaissées, mais que les faits générateurs de responsabilité soient ultimement ceux de l'alliance, plutôt que ceux de l'un ou de l'autre? Je veux dire que le fait générateur, les deux parties seraient interpellées, mais que la responsabilité financière soit limitée de la façon dont vous l'énoncez ici. Je vous pose la question, mais ça fait partie de la discussion pour atteindre l'objectif qu'il y ait une alliance et d'éviter le plus possible la segmentation.

M. Aboutanos : Peux-tu clarifier la question?

M. De Rico : On veut éviter que, pour le fait générateur, la SAAQ doive faire l'exercice et ait le fardeau de prouver à qui c'est attribuable. Parfois, ça peut être compliqué, lorsque le déploiement est à la fois par l'éditeur et l'intégrateur. La possibilité serait que la SAAQ n'ait pas à pointer un plus que l'autre, mais qu'une fois les dommages décidés, chaque partie ne peut pas être tenue à plus que la limite établie.

M. Aboutanos : La SAAQ n'aurait pas besoin de faire l'arbitre.

M. De Rico : Oui. Et par ailleurs, on ne pourrait pas réclamer plus que le montant d'argent, comme vous dites « limité à la valeur des services fournis pendant la phase ». Donc, la partie ne peut pas supporter plus que ce qu'elle a encaissé. Mais dans la



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

mesure où vous trouvez que c'est quelque chose qui doit être supporté par votre partenaire, vous vous arrangez avec lui après. Cela n'appartient pas à la SAAQ.

Mme Rouleau : Pour responsabilité conjointe et solidaire, on n'était pas vraiment d'accord avec SAP, nos discussions, c'était clair que chacun était responsable pour sa partie. Mais plus récemment, on a parlé d'une garantie pour la compatibilité : le client nous a demandé c'est quoi notre solution, et on dit que tout fonctionne ensemble, qu'ils sont compatibles ensemble. Cela fait une responsabilité de l'alliance à ce niveau-là.

M. Côté : Contrairement à une sorte de responsabilité sur la faute...

Mme Rouleau : C'est la compatibilité des produits, ex. : open text ne fonctionne pas avec ça.

M. De Rico : C'est une garantie, je comprends. C'est le premier paragraphe dans le fond.

Mme Warren : On avait proposé que ça fasse partie de l'entente tripartite.

Mme Rouleau : En fait, le conjoint solidaire pourrait être là. On vous avait pointé certaines clauses où on était d'accord, mais on n'avait pas identifié third party claim propriété intellectuelle. Cela pourrait être dans l'entente tripartite.

M. De Rico : C'est parti des clauses où les 2 sont interpellés.

Mme Rouleau : On était prêt à le mettre là, on s'attend à ce qu'elle soit là.

M. Aboutanos : En d'autres termes, ce qui vient avec la solution, oui, mais l'exécution, c'est plus compliqué. Par exemple, si le CDP est en retard, c'est en cours d'exécution, là c'est important qu'on puisse déterminer tous ensemble où est l'accrochage. Initialement, dans des produits, ça c'est naturel, c'est normal, et on assume la responsabilité de ce qu'on a proposé. Un peu de différence entre périmètre de la solution, vs l'exécution. On a besoin de tous les intervenants pour régler tous les problèmes.

M. De Rico : Ensuite, vous dites que dans la mesure où la phase d'exécution est prolongée après 10 ans...

Mme Rouleau : Notre préoccupation, c'est que si ça se prolonge, notre responsabilité s'accumule et ça ne marche pas. Je crois que vous avez des limites pour le renouvellement.

M. De Rico : Oui, il y a des processus.

Mme Warren : On comprend, on voulait prévenir



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. De Rico : Parfait, ça m'éclaire. Ensuite, les logiciels tiers. Ce ne sont pas nécessairement des produits de l'éditeur. Considérez-vous que s'il y a des partages clairs et qu'un fait générateur de problématique attribuable à un logiciel tiers, qui n'est pas par SAP, que ça entrerait du côté de l'intégrateur?

Mme Rouleau : Peut-être à part open text, qui est avec eux, oui.

M. Côté : C'est le but du premier paragraphe.

Mme Warren : La garantie de la solution.

Mme Rouleau : C'est un paragraphe exceptionnel.

M. Malenfant : Vous vous engagez sur ce que vous proposez, ce n'est pas exceptionnel.

Mme Rouleau : Mais de l'offrir comme système, c'est une chose, mais s'assurer que tout marche, avec des produits qui ne sont pas les autres, ce n'est pas une pratique courante chez les intégrateurs, ce ne serait pas nécessairement accepté partout.

M. De Rico : Ensuite, la clause 6.5.1, clause de résiliation. Ce que vous suggérez, c'est l'ajout clarifiant que cela a préséance sur le Code civil.

Mme Rouleau : Il y a eu tellement de jurisprudences là-dessus, et même si ça a déjà été négocié, il peut être déterminé que ça s'applique pareil sans renonciation expresse.

M. De Rico : Est-ce que ça vous conviendrait de dire que la clause tient lieu des règles du Code civil et que 2125 C.c.Q. ne s'applique plus? On l'a négocié.

Mme Rouleau : On voudrait quand même une référence précise à 2125.

M. De Rico : Avez-vous des suggestions de catégories de valeur réelle de services rendus? Le libellé, on verra plus tard. Mais dans la catégorie des éléments constitutifs de la valeur réelle des services et biens rendus?

Mme Rouleau : Voulez-vous qu'on entre dans les composantes?

M. De Rico : C'est du langage comme ça. Quand on dit « tout » est-ce que vous considérez que ça compte pour des immobilisations que vous faites? Ou on parle plus de coûts de déploiement?

M. Côté : En général, ce sont les services, les produits autant matériel que logiciels, et les baux, mais ici on n'en a pas.



M. De Rico : Mais si vous deviez louer un espace pour un centre de données, pour fins de discussions?

M. Côté : Oui, mais ce n'est pas demandé ici. C'est pourquoi on devrait s'en tenir aux services et aux biens, et aussi le contrat. Les appartements aussi, ce n'est pas un centre de traitement.

M. Aboutanos : On est toujours en négatif, c'est une variable qui a beaucoup diminuée, maintenant il y a une catégorie spéciale. C'est toujours concevable que pendant une phase, une équipe soit plus chère que le taux réel.

M. Côté : En général, quand il est le temps de résilier, cela va coûter plus cher que prévu. Quand on arrive pour résilier, on a une partie de faite, et le fournisseur veut se faire payer, mais le client ne veut pas. Donc la poire doit être coupée en deux.

M. De Rico : Equally inconvenient.

M. Côté : Mais je ne suis pas en train de rien recommander. Je dis juste qu'en général, ça finit comme ça.

M. De Rico : Ça répond à ma question. Dans votre commentaire initial, il y avait l'enjeu remboursement des avances monétaires : est-ce qu'il faudrait revenir là-dessus? C'était par rapport au coût de licences?

Mme Warren : Oui. Je ne pense pas qu'il y avait autre chose.

M. Malenfant : C'est le principe que conceptuellement, l'alliance paie les licences de SAP.

M. De Rico : Ça nous amène à 6.10, la clause de propriété intellectuelle. On avait eu une discussion pour couvrir impact pour les biens livrables.

Mme Rouleau : Vous disiez qu'il y avait des cas où ça vous était avantageux, mais on ne savait pas si on vous donnait les licences. S'il y a un bien livrable qui se qualifie, on pourrait faire exception.

M. Aboutanos : Par exemple, un algorithme spécial pour les primes, ça rentre. Mais d'autres choses non, par exemple les permis. Les produits uniques, on ne peut pas.

M. De Rico : Les licences sur les biens livrables, on comprend que la préoccupation c'est plus le réalisme d'imposer aux équipes opérationnelles de lever le flag en temps opportun pour le signifier. Mais de l'autre côté, c'est difficile de trouver du langage pour définir la portée. On va tenter d'éviter de mettre ça sur les épaules d'opérations et de réalisations.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Aboutanos : Une chose qui pourrait aider, c'est non seulement à l'avance, mais aussi à l'acceptation, car tout va être revu là. En acceptant, on le marque aussi. Car à l'avance, ça peut être encombrant, mais à l'acceptation tout va être revu.

Mme Rouleau : C'est ça qu'on avait proposé.

M. Côté : La préoccupation, c'est plus la confidentialité. Ici, on est dans les licences, on donne le droit de reprogrammer aux autres compagnies d'assurances, mais c'est plus la confidentialité à protéger.

M. De Rico : Oui, mais il ya un endroit où le diagramme de **venne** est dans le problème. Si vous développez en boîte noire et que vous livrez à un tiers, et que celui-ci en bénéficie... Mais en réalité, vous ne seriez susceptibles que d'être en périphérie de la vraie action là-dessus, car le travail, il se fait par un programmeur qui peut traduire des visions actuarielles en code, mais c'est mécanique rendu là. C'est par des actuaires et certains développements.

M. Guénard : On veut créer un service qui sera encapsulé sur le réseau. Le reste...

M. De Rico : Mais l'idée serait de dire ce qu'on peut nommer et aussi ce qui, à l'acceptation, serait nommé comme tel.

Mme Rouleau : Mais du développement en unique...?

M. Guénard : On veut encadrer ce que les gens ont développé, et éviter que vous disiez ce soit à vous.

M. Côté : Et qu'on puisse l'utiliser.

Mme Rouleau : Probablement que ces projets-là vont être gérés par la SAAQ, plus ressources pour compléter votre équipe.

M. Malenfant : C'est beau, on comprend.

M. Aboutanos : On n'avait pas de commentaires sur un point, mais après discussions, on veut le principe que toutes les parties de l'alliance, ainsi que la SAAQ, veuillent résoudre le problème. On avait vu dans l'AO la retenue, le 10%, mais aussi la retenue pour le progiciel. Je voudrais juste m'assurer que le principe reste valable, que toutes les parties soient mobilisées à régler un problème.

M. Malenfant : Tu parles du 80/20.

M. De Rico : On veut des mécanismes pour assurer l'intérêt de tout le monde.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Aboutanos : La partie services de SAP est relativement mince. Là où ça peut faire mal, c'est sur le logiciel.

M. Malenfant : Mais dans ce que vous aviez déposé initialement, ce n'était pas ça.

Mme Rouleau : On avait le 10 % pour les services, et eux avaient l'exception. Mais on n'a pas été partie à ces discussions-là.

M. Malenfant : Mais ce que vous aviez initialement avec eux pour le paiement de la licence.

Mme Rouleau : Mais ils avaient refusé.

M. Malenfant : Oui, mais je veux juste que vous soyez conscients qu'on part de quelque part que j'aurais pas nécessairement souhaité.

M. Aboutanos : Oui, on comprend.

M. De Rico : Est-ce qu'il y avait d'autres clauses? Je ne pense pas.

M. Malenfant : Nouveaux éléments? Avez-vous besoin d'un caucus avant de finir?

Mme Rouleau : Oui.

M. De Rico : Je soulignerais juste que la grille gestion des licences, eût égard aux logiciels tiers dont open text, est-ce que quelque chose change à 2.20.4.2 dans la grille?

Mme Rouleau : Non, car dans la dernière discussion, on avait deux approches : garantie de compatibilité, où on vous change ça pour les licences tiers, car on n'a pas de contrôle sur eux pour vous faire accepter leurs conditions d'utilisation. Donc on a préféré la première solution : ça resterait tel quel, mais vous auriez une garantie pour la compatibilité.

M. De Rico : Dans la mesure où des éléments dans ces ententes-là qui ne seraient clairement pas arrimés à certains engagement par rapport à ce que vous livrez, une clause à l'effet qu'ils sont inopposables, que l'entente générale va avoir préséance.

Mme Rouleau : C'est certain qu'on ne peut pas cacher derrière ces ententes-là si un tiers n'a pas le même type de garantie. Nous, on est engagés envers la SAAQ, on ne pourra pas ne pas les respecter. Mais si un manufacturier offre un tel type de garantie sur ces produits, ça ne sera peut-être pas nécessairement arrimé, par exemple les codes sources ce n'est pas tout le monde qui les offre.

Mme Warren : Parlais-tu plus en fonction de la responsabilité, la résiliation...?



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. De Rico : La responsabilité, notre objectif c'est plus envers l'alliance et chacun de ses membres. On ne considérera pas vraiment les poignées qu'il y aurait avec des tiers.

M. Malenfant : Ça vous appartiendrait

M. De Rico : On ne les prendra pas en considération, mais peut-être que plus tard, il y aura des conditions dans ces ententes pour compléter l'indemnisation. Mais on prend pour acquis que la clause de responsabilité est suffisante pour la SAAQ.

M. St-Pierre : Les produits IBM donnent des choses sur les produits Cisco, Blackbox, etc. Nous on veut juste que la solution soit là 24/7, correspondant avec F1, F2. Si des choses là-dedans ne fonctionnent pas... nous on a un contrat et un appel d'offres, ça prévaut sur tout le reste.

Mme Rouleau : Oui.

M. De Rico : Je pense qu'on se comprend.

Pause : 15h05-15h25

M. Côté : Seul commentaire : remboursement des dépenses en cas de résiliation. Si par exemple, on a pris un loyer. Le meilleur exemple ce sont les coûts d'entretien du logiciel, c'est plus cher en début d'année, et c'est important, c'est universel que personne ne rembourse les frais d'entretien du logiciel.

Mme Rouleau : C'est notre seul et unique point.

M. St-Pierre : Pour résilier, c'est un préavis de 30 jours.

M. Côté : Mais ça doit être assez rare

M. Aboutanos : Puis pour le 26 ou le 27 janvier, si vous pensez à un agenda spécifique, laissez-nous savoir.

M. Malenfant : Mais avec le recul, je ne pense pas qu'on va en faire une. Ce sont vos stratégies.

M. Aboutanos : On va cibler.

M. Côté : Est-ce que c'est une présentation d'alliance ou d'intégrateur?

M. Malenfant : De l'alliance, mais vous l'organiserez comme vous voulez.

M. Côté : Car il y a une partie commune assez importante pour SAP.



LANGLOIS

AVOCATS - LAWYERS

M. Malenfant : Bonne question, mais avec le périmètre des discussions dans le dialogue, je pense que ce doit être les alliances.

M. De Rico : Il est possible qu'une portion fasse double emploi. Mais ça va être comme en octobre.

M. Malenfant : Donc tout est beau? Merci.

Fin : 15h25

Après le départ d'IBM/LGS : courte conversation téléphonique avec Guy Cossette de chez SAP pour obtenir le libellé des 29 clauses qu'ils devaient transmettre.

M. Malenfant : La SAAQ devait les recevoir lundi midi, mais nous ne les avons pas reçu.

M. Cossette : C'est ce que j'avais compris aussi. Je parle à Pascal Barabé ce soir et je vous reviens demain. Je vais appeler Pierre St-Pierre demain matin pour lui dire.

M. Malenfant : Car nous, on doit publier l'addenda, les intégrateurs nous ont tout communiqué et si ce n'est pas prêt à temps, on ferme.

M. De Rico : Aussi, il faut savoir que Pascal pourrait faire ça en deux envois, pour qu'on travaille en parallèle.

M. Cossette : Mais je ne pense pas qu'il aura plus de temps...

M. De Rico : D'accord.