



## PRIVILÉGIÉ ET CONFIDENTIEL

**Date :** 23 novembre 2016.

**Destinataire :** M. Karl Malenfant, VPTI

**Expéditeur:** Me Jean-Benoit Pouliot

**Objet :** Deloitte : journée du 23 novembre du dialogue compétitif avec la SAAQ : atelier de partage de risques

---

M. Malenfant,

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

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

Cordialement,

**Personnes présentes :**

**SAAQ :**

- M. Karl Malenfant
- Mme Caroline Foldès-Busque

**Deloitte-SAP :**

- M. Michel Gévry
- M. Jonathan Hopkins

**Vérificateur externe :**

- Mme Félix-Antoine Léger

**Vérificateur interne :**

- **M. Jean-François Huard**

**Direction de la gestion contractuelle de la SAAQ :**

- **Mme Sylvie Chabot**

**Langlois avocats :**

**Me Jean-Benoît Pouliot**

**De nombreux représentants de la SAAQ (notamment Mme Madeleine Chagnon, M. Jean-François Larouche, M. Christian Girard, M. Yvon Théberge, Mme Anne-Marie Lemire et M. Sylvain Cloutier) et de Deloitte (notamment M. Pierre-Éric Dochez, M. Michel Brazeau, M. Michel Landry, M. Guillaume Bédard, M. Makram Braham, Mme Kathleen St-Pierre) sont présents.**

**9h10 : ouverture de l'atelier.**

**M. Malenfant :** on est à la fin du processus. On ferme le dialogue compétitif. L'objectif de l'atelier est de s'assurer que nous avons tout en main; une compréhension commune des risques communs.

**M. Landry :** nous avons l'esprit ouvert. Nous avons fait l'exercice à l'interne. L'échange a permis de se mettre à niveau.

**M. Malenfant :** le même exercice a été fait au sein de l'équipe de la SAAQ; je n'ai pas participé à ce processus.

**M. Christian Girard :** le but est de dialoguer. Il y a des divergences dans les risques. On va travailler avec le document transmis et on va le modifier. On va se concentrer sur les divergences. Au numéro 1.03, il y a une divergence sur l'envergure du projet.

**Mme Foldès-Busque :** aujourd'hui, est-ce qu'il y a des inconnus dans les efforts de conversions? On ne pense pas. On sait que l'on connaît mieux nos systèmes. On ne voit pas d'écart de compréhension.

**M. Landry :** on a regardé le risque avec l'équipe rassemblée. C'est notre vision externe de la SAAQ. On voit un risque sur la conversion de données. Au 4 avril, on pourra voir. Il faudrait peut-être prendre des actions pour arriver dans une situation différente au 4 avril. On n'irait pas faire des nettoyages de données.

**M. Malenfant :** qu'est-ce que la SAAQ peut faire de plus que la cartographie des données?

**M. Dochez :** on présume qu'on arrive avec les bons outils et avec les bonnes ressources. Le risque est sur ce qu'on ne connaît pas : les systèmes patrimoniaux. De notre point de vue, il y a un risque sur l'anticipation des efforts (extraction des données par exemple. Est-ce qu'une partie du travail

d'harmonisation des données ne pourrait pas être faite avant le projet? Cela permettrait d'avoir plus de certitudes et diminuer les risques pour l'alliance.

**M. Guillaume Bédard** : le dictionnaire de données est important. L'intégration de données ne se parle pas. Quelle donnée prime? Comment je fais pour ne pas perdre de données ? L'aspect « discovery » est aussi important. Ainsi, on analyse les liens existants entre les données.

**M. Malenfant** : nous n'étions pas assez clairs; on continue de travailler sur ce volet jusqu'au début du projet.

**M. Dochez** : on évalue les efforts de l'équipe en général pour l'extraction de données et le nettoyage. Cet effort a une part importante d'inconnu.

**M. Landry** : le risque devra diminuer lorsqu'on avancera dans la fondation.

**M. Guillaume Bédard** : il y a beaucoup d'efforts généralement sur cet élément dans nos mandats.

**M. Malenfant** : c'est un domaine souvent douloureux.

**M. Girard** : comme c'est une évaluation conjointe, êtes-vous à l'aise à converser ce risque à un niveau de 3?

**Mme Foldès-Busque** : oui

**M. Girard** : pour le parallélisme des livraisons maintenant.

**Mme Foldès-Busque** : on souhaite du parallélisme, mais on est inquiet sur la surcharge. On pense être vulnérable, considérant le temps compressé.

**Mme Chagnon** : cela amène une pression importante sur les bâtons bleus. Le modèle technologique peut être aidant. Mais on n'est pas en mesure de déterminer la charge (des éléments nouveaux en début de projet).

**M. Landry** : on voit la différence de perspective. On pense que c'est acceptable. On a trois go live différents. La pression pourra être répartie. Il y a une progression dans la compétence. Dans les sprints, on pourra bien avancer. Les livraisons sont plus allongées. On est prêt à vous entendre. On ne connaît pas les bassins. C'est difficile de faire cette évaluation.

**Mme Chagnon** : en matière d'intégration, on n'a pas beaucoup de background, mais de la volonté.

**M. Larouche** : du côté techno, cela dépend de l'approche. On a des façons de faire.

**M. Braham** : du côté affaire, l'expertise ne se multiplie pas. Plus on en ajoute, plus c'est difficile de répartir l'expertise. Il y a une ration à faire. Il y a un côté à surveiller.

**M. Malenfant** : premièrement, il y a la soucoupe volante, l'équipe d'intégration et le personnel. Ce sont trois inducteurs. Est-ce que ça reste vert pour vous?

**M. Braham** : on travaille sur une approche collaborative. L'alliance va livrer et apporter le plus gros des ressources.

**M. Malenfant** : vous assumer votre leadership important dès le début. Est-ce vrai de dire que vous connaissez la base (SAP, etc.)?

**M. Braham** : oui. Ce sont des projets que l'on fait ailleurs.

**M. Malenfant** : et l'intégration?

**M. Landry** : on a suggéré des pourcentages de ratio. Si on doit être 50-50, il y aura un problème de productivité au début. On est prêt à vous écouter. On n'a pas la constitution du bassin. Le plan détaillé n'est pas produit. On pourrait vous entendre sur ce qui a passé à jaune?

**M. Malenfant** : l'induction principale est le personnel et l'échéancier. Vous amenez plus de monde que nous. Il y a un delta de compréhension.

**Mme Foldès-Busque** : l'échéancier a des contraintes de réalisation; cela pourra décaler d'un an des étapes. Si le risque se matérialise, l'impact est important. On n'a pas mis d'impacts sur les coûts (enveloppe du projet devrait être préservée). Cela reflète votre compréhension?

**M. Dochez** : on a considéré l'impact sur la contingence.

**M. Landry** : c'était la contingence. On comprend que vous privilégiez des dates de lancement (février ou rien) et que des délais importants pourraient être générés. Des ajustements pourraient être faits. On pense que notre proposition est faisable. On arrive avec les meilleures pratiques. On ne part pas de 0.

Représentant de Deloitte : il est vrai que certaines ressources sont sous pression dans la SAAQ.

**M. Brazeau** : je préfère voir jaune et que c'est élément soit sous le radar dans le début du projet.

**M. Malenfant** : vous estimez être en équilibre pour les ressources. Je suis confortable de le laisser jaune.

**M. Girard** : il aborde l'expertise et expérience de l'alliance (2.01, estimation des coûts).

**M. Landry** : on vous a démontré les efforts estimés. On n'a pas eu le feedback sur le nombre d'interface de certains modules. On est rassuré; il reste quelques inconnus (notamment la conversion des données).

**M. Dochez** : on est confiant que nos estimés reflètent nos hypothèses. On va avoir des discussions à la fondation qui pourront avoir des impacts et des ajustements. On a évalué avec benchmark. Nous avons un niveau de confiance.

**M. Landry** : les enveloppes sont bien équilibrées pour les lots; des lots pourraient bouger. On s'attend à des ajustements. On est confiant à l'effort total.

**Mme Foldès-Busque** : on ne peut s'empêcher de penser que c'est le nerf de la guerre. On espère vous avoir aligné. On veut quelque chose de robuste.

**M. Malenfant** : on veut une visibilité sur les efforts; c'est important pour le comité de sélection.

**Mme Foldès-Busque** : pour apprécier la rigueur.

**M. Michel Brazeau** : il y a confusion entre le prix et l'effort. Chaque million, c'est beaucoup d'heures. Il peut y avoir un risque pour une soumission moins chère.

**M. Malenfant** : on vous a donné des outils.

**M. Girard** : que fait-on?

**M. Malenfant** : on peut garder les notes ainsi.

**M. Landry** : oui.

**M. Girard** : critère 2.04 sur la disponibilité des ressources.

**M. Landry** : on vous laisse la chance de vous exprimer.

**Mme Foldès-Busque** : on réfère au bulletin partagé pour les ressources. À la dernière étape, on voyait du travail à faire. Pas évident de voir l'expérience en mode agile (c'est plus nouveau sur le marché). On ne veut pas être tous en apprentissage.

**M. Malenfant** : on a parlé de ressources stratégiques; on est à Québec, mais l'expertise est dans la région de Montréal. Pour nous, c'est un risque.

**M. Landry** : c'est un risque contrôlé. On n'a pas démontré notre nouvelle équipe verte. C'est un gros effort d'amener les meilleures ressources. La deuxième vague sera nos séniors. On a notre représentant de nos risques off shore (Olivier est le responsable pour le Maroc).

**Mme Chagnon** : il est important de bien donner l'information pour appuyer les CV.

**M. Landry** : on va faire l'adéquation avec les requis (un nouvel outil).

**M. Girard** : le risque ?

**M. Malenfant** : on va le garder ainsi.

**M. Girard** : 2.06 (évolution du ratio internes/externes). Le risque est très élevé pour la SAAQ.

**Mme Foldès-Busque** : c'est le nœud de l'affaire. C'est la question piège. Où est le ratio sans attaquer la vélocité? Les gens doivent apprendre et comprendre.

**M. Malenfant** : on comprend que vous avez des outils pour la volumétrie. Cela demeure un risque important pour nous.

**M. Landry** : c'est difficile pour nous. En terme d'heures, ce sera peut-être un 110 ou un 120 %. On a prévu des dépassements pour l'utilisation de la contingence. On va essayer de se compenser sur le prochain lot. En pourcentage total, on va s'approcher du chiffre qu'on vous a donné.

**M. Dochez** : on a pris en compte vos commentaires. Il y a deux options. Vous pouvez identifier dès maintenant ou on ajuste à la phase de fondation.

**M. Malenfant** : est-ce que le processus de dialogue vous a permis de mieux comprendre nos processus?

**M. Landry** : définitivement. On y a réfléchi plus longtemps. On a reçu beaucoup d'informations. Il ne faudra pas regarder le chiffre total, mais par lot.

**M. Hopkins** : il faut faire attention au parallélisme; il y en a plus maintenant.

**M. Théberge** : on nous dit de ne pas affecter la qualité des services. On a la notion de matricielle. Cela peut transposer dans les métriques.

Représentante de Deloitte : votre réflexion est juste sur l'importance de participer au projet. Des gens qui seront en mesure de prendre des décisions dans le workshop.

**M. Malenfant** : nos leaders sont tous des gestionnaires (cadre 3); ce sont des experts de long métier (décision dans les 48 heures).

**M. Girard** : la capacité de prise en charge.

**M. Landry** : on vous a présenté l'art du possible (centre d'expertise). L'autre élément est soucoupe volante. On a tassé un peu le curseur. Il est important de partir bien et de partir vite. On est plus en accompagnement. On aimerait vous entendre.

**M. Malenfant** : pour vous rassurer, on est fier de nos équipes. On performe bien (vous avez vu le rapport du Vérificateur général). On n'a pas de douleur sur nos ressources. On va mettre les gens qu'il faut. C'est un engagement. Cela dit, le vaccin n'existe pas. C'est l'enjeu.

**M. Landry** : on vous a bien entendu; on a donc mis le risque vert.

**M. Girard** : 2.11; il s'agit d'un ajout de l'alliance (continuité du leadership).

**M. Landry** : c'est le plan de relève : qui remplace **M. Malenfant** ? qui remplace **M. Landry**? On vous a présenté notre capacité de relève.

**M. Girard** : la durée du contrat est une préoccupation? Quelle serait votre cote?

**M. Landry** : c'est l'importance de réfléchir; de prévoir des mesures de mitigation.

**M. Malenfant** : le plan de succession part de l'exécutif. On sera d'accord de faire un effort de mitigation.

**M. Girard** : 3.01 (intégration avec les applications).

**M. Dochez** : c'est un peu comme la conversion. On voit un risque sur ce que l'on ne connaît pas. On ne maîtrise pas la partie technologie. Sur papier, cela fonctionne. Sur le terrain, on verra lorsqu'il sera venu le temps de débrancher des systèmes. On doit se protéger pour les efforts.

**M. Larouche** : on voit les outils dans l'offre pour s'assurer les couches d'intégration, d'où le peu de risques pour nous.

**M. Landry** : on est prudent. On va y accorder plus de contingence possiblement.

**M. Girard** : 3.02 (complexité de l'intégration des composantes technologiques).

**M. Larouche** : quand on regarde le coffre à outils, plusieurs choses sont à assembler. On n'a pas l'expertise/maîtrise. Nous espérons que vous ayez la maîtrise. Tout doit s'attacher (un service de bout en bout).

**M. Landry** : c'est un PGI. On a la chance d'avoir choisi SAP. On est sécurisé (produits préassemblés; soucoupe volante). C'est modérément complexe; on l'a fait ailleurs. Certains aspects sont nouveaux, mais on est à l'aise.

**Mme Foldès-Busque** : le BOM est important. Vous avez tenu compte de cet élément?

**M. Landry** : oui.

**M. Girard** : 3.03 (complexité des processus et des solutions temporaires).

**Mme Foldès-Busque** : on n'est pas à l'abri de choses plus difficiles à fonctionner, avec des impacts significatifs sur le calendrier. Il y aurait alors des impacts sur les ressources.

**M. Braham** : vous nous avez fourni un document avec des applications qui supportent vos processus. Cela nous aide à prévoir les transitions. Nous sommes rassurés. Nous étions éclairés.

**M. Landry** : le nouveau plan de mise en œuvre a permis d'éliminer des interfaces temporaires; il s'agit d'une amélioration du scénario (250 interfaces de moins en réalignant la livraison 2).

**M. Dochez** : on voit moins de solutions temporaires. Il y a donc moins de risques. La solution cible sera directement modifiée (build up).

**M. Braham** : on a deux go live majeurs. On sait que chaque go live entraîne des perturbations. On limite ainsi les perturbations.

**Pause 10h40.**

**Reprise 10h55.**

**M. Malenfant** : nous sommes confortables sur la première partie. Vous êtes en train de travailler sur l'offre amendée. Le comité de sélection pourra apprécier ces éléments. Les évaluateurs ne sont pas avec nous. Tout doit être documenté. Le processus vous convient?

**M. Landry** : oui.

**M. Girard** : 3.06 (prise en compte des partenaires et mandataires).

**Mme Foldès-Busque** : il y a une complexité inhérente dans le paysage. On est en train de déchiffrer.

**M. Landry** : on aime l'approche que l'on ne change rien chez le partenaire. C'est un dossier important. La règle est claire. On peut prendre la partenaire externe non impacté. On connaît la ligne directrice.

**M. Dochez** : c'est très clair qu'on avait mal évalué cet impact dans la soumission initiale. On a beaucoup d'informations. On est confiant que, dans la nouvelle soumission, l'effort sera pris en compte.

**M. Makram Braham** : c'est de partir la machine rapidement. On va faire des tests d'échange, il faut être réceptif du côté des partenaires.

**M. Malenfant** : on a constaté qu'on n'était pas préparé sur ce point lors du dialogue.

**M. Théberge** : c'est hétérogène; c'est une vieille maison. C'est une complexité.

**M. Girard** : 3.07 : c'est un ajout de l'alliance sur la planification juste et adéquate des besoins.

**M. Landry** : c'est le seizing des composantes technologiques. On a soulevé cet élément. On doit garder un œil là-dessus.

**M. Malenfant** : est-ce qu'il y a des éléments supplémentaires qui sont requis de notre part?

**M. Landry** : on doit avoir une vigie au centre de l'expertise. Un refresh des équipements devrait être fait dans le 10 ans.

**M. Bédard** : sur les objets connectés, ce genre d'élément peut faire exploser la volumétrie de données. On doit garder une vigie sur cet élément. On travaille sur des hypothèses à ce jour.

**M. Girard** : 4.03 (gestion du changement et transfert de connaissances).

**Mme Foldès-Busque** : c'est en lien avec les ratios pour le transfert de connaissances.

**M. Malenfant** : c'est plus l'équipe **core**.

**M. Landry** : c'est une transformation d'entreprise. On revient très fort avec le centre d'expertise. Les impacts sur les ressources humaines ne sont pas très forts; la nuance entre le 2 et le 3 était trop forte. Aura-t-on des problèmes significatifs? On travaille avec des humains.

**Mme Kathleen St-Pierre** : j'ajouterais la préparation des gens au changement. Il faut d'une manière régulière prendre le pouls à chaque livraison.

**M. Thériège** : on est préoccupé sur la gestion du changement. Dans les ratios internes-externes, si on explique notre monde, le changement va se faire de lui-même. Il faut travailler gagnant-gagnant.

**M. Malenfant** : on est sensible; les ressources humaines nous accompagnent. Outre l'outil qui va changer, on continue d'émettre des permis et de faire de l'immatriculation. On comprend les défis, mais les affaires vont rester les mêmes.

**M. Landry** : tu as nommé la planification et la mobilisation. On n'a pas pu prendre le pouls de la mobilisation. Il faudra mettre des actions; c'est la stratégie fine lors de la fondation du projet. Il faut porter le focus sur cet élément.

**M. Malenfant** : tout le monde sait que c'est la clé. Les cadres ont été supportés pour expliquer le plan stratégique à leur personnel. Les cadres se réunissent à Québec. On est soucieux de cet élément. On pourrait mettre le cadre de gestion du changement dans l'appel d'offres.

**M. Landry** : il n'y avait aucun doute qu'un cadre existait. On garde des cicatrices du passé.

**M. Girard** : 4.04 (changements législatifs ou réglementaires).

**M. Landry** : c'est difficile pour nous. On veut vous entendre.

**Mme Foldès-Busque** : certains éléments structurants pourraient être touchés. On a pris de l'avance; certains éléments ne sont pas approuvés par l'assemblée nationale. On pourrait se trouver dans une situation différente. Cela demeure un nœud. Il y aura des élections, des changements de ministre.

**M. Malenfant** : ce qui touche au financement du programme, il est important d'adresser ces éléments. C'est dans le discours du budget. Le risque est minimisé pour le volet bénéfices. Il y a une consultation pour le Code de la sécurité routière.

**M. Théberge** : on est confortable; on a gratté fort pour identifier les impacts.

**M. Malenfant** : l'inconnu est les autres éléments. Il y a une volonté de succès, au-delà de la SAAQ pour que ce chantier soit un succès.

**M. Landry** : il faudra vivre avec la contingence pour les risques.

**M. Malenfant** : oui. On a mis une réserve dans le bordereau. On a mitigé ce risque pour les deux alliances.

**M. Girard** : 4.06 (intégrité des données patrimoniales). On s'entend.

**M. Landry** : pas un élément nouveau; un élément très important pour nous. On a traité le point. On pense qu'il peut y avoir un impact sur la crédibilité en cas d'erreur (cas médiatique).

**M. Girard** : 4.08 (implication et adhésion des utilisateurs finaux).

**Mme Foldès-Busque** : on a placé la gestion du changement à cet endroit. On a mis le risque plus fort.

**M. Hopkins** : on avait traité du cas des utilisateurs en région; comment sont-ils représentés? Les gens en région peuvent avoir une autre vision.

**M. Landry** : nous sommes à la même place.

**M. Girard** : 4.09; un ajout de l'alliance sur l'ajout d'une technologie perturbatrice.

**M. Landry** : sur une période de 10 ans, des nouvelles technologies pourraient permettre d'aller plus loin. Une vigie est importante (l'utilisation des médias sociaux par exemple). On vous proposera le centre d'excellence. Il peut y avoir des impacts sur une livraison; le programme pourrait être impacté. C'est le risque de ne pas s'occuper de cette vigie.

**M. Malenfant** : on va en tenir compte.

**M. Girard** : 4.10, un ajout de l'alliance.

**M. Landry** : on connaît le plan stratégique actuel. Il peut y avoir des changements dans le temps; le nouveau plan aura-t-il des impacts sur le projet? On n'a pas de moyen de mitigation.

**M. Girard** : 5.01 (pérennité et perspective d'évolution de la solution).

**Mme Foldès-Busque** : on a des préoccupations sur l'offre initiale. On comprend que la technologie est en ébullition. C'était conservateur de ne pas penser faire une mise à niveau.

**M. Malenfant** : on va libérer un addenda sous peu. On a une précision à ce sujet.

**M. Landry** : on pense avoir amélioré notre offre avec le centre d'excellence. C'est le volet vigie. On a choisi SAP parce que la plate-forme d'évolution qui ne perturbe pas les logiciels. C'est une évolution contrôlée.

**M. Dochez** : on va intégrer cette mise à jour dans notre nouvelle offre. Dans ce contexte, le risque est faible pour nous.

**M. Girard** : 6.04 (ajout de l'alliance – prise en compte des différences culturelles).

**M. Landry** : les ressources sont plus rares sur le marché de Québec. C'est plus prononcé outre mer. Il n'y pas de barrière de langue. La certification SAAQ est une mise à niveau. On veut partir d'une équipe ayant les mêmes valeurs.

**M. Malenfant** : vous allez mettre en place quelque chose dès le départ.

**Mme Kathleen St-Pierre** : on veut s'assurer d'un alignement sur le changement à venir. Ce n'est pas seulement au départ. Cela doit être vivant. Comment tenir compte des ressources qui arrivent pendant le programme? On vise à diminuer l'impact des différences pendant tout le programme.

**M. Girard** : ajout 7.01 et 7.02 (confidentialité, intégrité et disponibilité des données).

**M. Landry** : la sécurité n'a pas été abordée. Les données sont très importantes. On doit redoubler les efforts. On voulait se réconforter sur ce risque pendant toute la durée du programme.

**M. Malenfant** : avez-vous l'information nécessaire pour votre offre finale?

**M. Landry** : on va continuer dans la même veine. Pourquoi ce n'est pas un risque pour la SAAQ? Est-ce par omission?

**M. Malenfant** : oui. Par omission.

**M. Girard** : ajout 8.01 et 8.02 (influence des parties).

**M. Landry** : on a traité le sujet.

**M. Malenfant** : la SAAQ est une société d'état avec son propre conseil d'administration. C'est une couche supplémentaire qui assure un certain niveau de stabilité.

**M. Girard** : ajout 8.03 (solidité de l'alliance).

**M. Landry** : nous sommes toujours une alliance. C'est un risque qu'on voulait nommer.

**M. Michel Brazeau** : c'est un risque géré à un niveau national et régional pour les membres de l'Alliance.

**Mme Chagnon** : on vous demande de prévoir les moyens de mitigation pour diminuer les risques identifiés. Ce sera évalué le 4 janvier.

**M. Landry** : on travaille avec nos cotes?

**M. Malenfant** : vos cotes et les nôtres.

**M. Landry** : on pourrait changer nos cotes.

**M. Girard** : oui, c'est un partage de risques pour une relation gagnant-gagnant.

**Fin 11h50.**