

Direction générale de l'agilité et de la performance

NOTE

DESTINATAIRE : M. Karl Malenfant
Vice-président aux technologies de l'information et
chef de projet CASA

DATE : Le 22 avril 2020

OBJET : **Complexité des travaux reliés aux règles d'affaires**

CONTEXTE

Dans son appel d'offres, la Société a fait preuve d'une grande transparence quant à la complexité de ses règles d'affaires, son niveau de maîtrise et l'état de leur documentation. Plusieurs passages permettent d'apprécier cette transparence :

- Section 2.3.3.1 Description des processus actuels - page 27 de l'Appel d'offres :

« Depuis plusieurs années, les processus d'affaires de la Société se sont complexifiés, non seulement par des changements organisationnels et réglementaires, mais aussi pour compenser la désuétude technologique de plus en plus importante. La complexité, les efforts et les coûts d'amélioration des systèmes de mission ont eu pour effet notamment de freiner l'évolution des affaires, ont engendré la prolifération de mécanismes et outils compensatoires et ont complexifié bon nombre de processus (processus en silo, absence de vision bout en bout, absence de parcours client, découpage imposé par les transactions informatiques, duplication des tâches, etc.

(...)

Les travaux d'architecture d'entreprise de 2011 dans cette vice-présidence ont permis de dégager plus d'une cinquantaine de pistes de transformation de la situation actuelle. Ces pistes de transformation ont été étudiées et évaluées à travers une réflexion « Affaires » reconnue sous le vocable « Balises de positionnement ». Il en est ressorti des principes directeurs, des orientations et des règles d'affaires qui, approuvés par la gestion, ont guidé l'expression des besoins généraux et des processus décrits dans les cibles du programme de transformation organisationnelle.

(...)

Les processus en soutien à l'organisation sont peu documentés et sont en cours d'intégration dans l'architecture d'entreprise de la Société.

(...)

Étant donné que l'introduction d'une suite PGI viendra conditionner les façons de faire ainsi que les processus et que la Société s'est davantage concentrée sur la cible, une description des processus actuels n'ajouterait pas d'éclairage additionnel à cette étape du programme de transformation. Cependant, le lecteur qui souhaite avoir une idée de l'écart entre la situation actuelle et la cible en matière de processus d'affaires pourra se référer à la liste des pistes de transformation identifiées par la VPASRR en annexe C4 pour comprendre les principales lacunes. Quoiqu'identifiées principalement au regard des processus de l'accès au réseau routier, plusieurs pistes de transformation portent sur des fonctions communes à l'organisation et peuvent s'appliquer à d'autres domaines d'affaires de la Société. »

- Section 2.3.3.2 Description des applications actuelles :

- o Pages 27 et 28

- « **Préambule**

- Au terme du programme de transformation, la Société estime que plusieurs de ses applications actuelles seront prises en charge par la nouvelle solution. Toutefois, elle ne peut actuellement en déterminer la couverture exacte puisque cette dernière ne sera connue qu'au moment de la réalisation des travaux, notamment ceux de la phase conception. »

- o Pages 31 à 33

- « **Constats sur les applications à gestion centralisée**

- Les principales caractéristiques de l'approche qui, jusqu'à maintenant, a été privilégiée par la Société sont le développement d'applications sur mesure et l'enrichissement du portefeuille par domaine d'affaires.
 - En raison de son âge, le patrimoine applicatif, principalement celui de l'ASRR, est détérioré et complexe à faire évoluer. Cette détérioration graduelle a été occasionnée par des décennies de modifications et d'adaptations en réponse à l'évolution des mesures légales et réglementaires. Il ne répond plus aux attentes des domaines d'affaires pour répondre aux critères actuels entourant l'évolution des services à la clientèle et des processus d'affaires de l'organisation. Cela se reflète notamment par les constats suivants :
 - Les règles d'affaires sont gérées directement dans les **logiques d'affaires (Cobol) des applications** et certaines d'entre elles sont de nature **très complexe (...)**
 - Aussi, de nombreux cas d'exception ont été automatisés dans les applications en raison d'impératifs organisationnels, venant du coup rendre les logiques d'affaires plus complexes.
 - Enfin, les logiques d'affaires sont souvent dupliquées selon le canal utilisé et le service rendu (ex. : environ une vingtaine d'unités de traitement effectuent la mise à jour des données d'immatriculation). »

De plus, à la section 2.10.11.4 de l'Appel d'offres, la Société précise les services attendus pour la mise en œuvre de la Solution opérationnelle et plus précisément ceux relatifs à la Conception et spécification des règles d'affaires et cas d'utilisation qui régissent entre autres les flux de travail, les formulaires et les communications écrites (références en annexe). La réponse de l'Alliance à cette demande se trouve à la section 3.8.1.3 du cahier réponse P2 de la Soumission amendée :

« Quelle organisation spécifique à l'intégration fonctionnelle (organigramme et structure des équipes) l'alliance entend-elle mettre en place (...) :

(...)

Voici une description sommaire de produits et spécialistes qu'on y trouve

(...)

BRF+ : Solution de gestion des règles d'affaires des plus simples aux plus complexes (Business Rule Framework). L'équipe est composée de spécialistes responsables de la conception/configuration des règles d'affaires intégrées aux composants de la solution SAP. Ils transposent les directives et décisions de la Société en règles d'affaires configurables qui pourront être ensuite maintenues par la Société.

À ce jour, l'Alliance n'a toujours pas été en mesure de nous fournir les spécialistes BRF+ afin de concevoir et configurer les règles d'affaires en fonction des normes appropriées. Ce sont donc les équipiers de la Société qui se chargent de cette tâche; tâche pour laquelle ils ne possèdent pas les compétences requises.

Afin de combler cet écart, la Société a consenti des efforts de 1,9 M\$ pour réaliser un projet de documentation des Règles d'affaires. Ce projet avait pour objectif d'extraire les règles d'affaires du patrimoine pour les intégrer dans un gabarit afin d'accélérer la phase de conception. Ce projet a débuté le 15 mars 2018 et s'est poursuivi jusqu'en janvier 2019. Ce projet a fait l'objet de suivi auprès du comité de direction (CD).

Dans le cadre des travaux de gestion des écarts, l'Alliance fait l'allégation suivante et citant un extrait du suivi du projet des Règles d'affaires à la séance du 27 février du comité de direction :

« L'Appel d'offres avait pour objectif de représenter le mieux possible la complexité et l'envergure des processus pour bien choisir une Solution, l'objectif n'était pas d'inclure tout le détail des Règles d'affaires à supporter (CD 2018-02-28, p. 12) (sic). »

La proposition avait donc prévu une approche standard permettant la production normale des spécifications fonctionnelles. Cela s'est reflété dans l'évaluation financière des propositions.

L'Alliance allègue également que :

« La Société a pris à sa charge la production des spécifications fonctionnelles en voulant assurer son autonomie et développer l'expertise afin d'assurer une certaine pérennité. Cette décision a eu pour effet de multiplier les coûts et les délais autant dans la rédaction des règles d'affaires, la production des spécifications fonctionnelles et, par conséquent, dans le développement des solutions. De plus, les forces ont dû être multipliées pour non seulement produire les règles et les spécifications, mais aussi pour coacher les ressources de la SAAQ qui étaient loin de posséder les expertises nécessaires en analyse d'affaires (transfert de connaissance). Cette situation a généré un niveau de soutien dans un ratio de près d'une ressource de l'Alliance pour une ressource de la Société (ratio de 1 / 1 entre les équipiers de la Société et ceux de l'Alliance). Pour la Livraison 2, près de 180 équipiers sont affectés à la production des règles d'affaires et des spécifications fonctionnelles. »

Finalement, l'Alliance prétend que : *« L'équité concurrentielle ne s'applique pas ici. Comme la Société, ni l'Alliance ni aucun autre concurrent n'auraient pu mesurer l'ampleur de la problématique et ses effets sur le déroulement du projet. »*

RECOMMANDATION

Considérant que la Société a été transparente quant à la complexité des Règles d'affaires, son niveau de maîtrise et l'état de leur documentation, ces éléments auraient dû être factorisés dans la soumission de l'Alliance et les efforts correspondants inclus dans la contingence.

Considérant que la Société a requis les services de l'Alliance pour la conception et la spécification des Règles d'affaires, que les services n'ont, à ce jour, pas été rendus et que la Société a comblé cet écart par des efforts supplémentaires de 1,9 M\$.

Considérant que le transfert de connaissances est partie intégrante de tous les documents contractuels (référence DAP 126 Gestion des talents).

Aucun ajout budgétaire recommandé.

IMPACT BUDGÉTAIRE

Aucun impact budgétaire.

Le directeur général de l'agilité et de la performance,

Sylvain Cloutier

p. j. Annexe

ANNEXE

EXTRAITS DE L'APPEL D'OFFRES

Page 27

2.3.3.1 Description des processus actuels

Depuis plusieurs années, les processus d'affaires de la Société se sont complexifiés, non seulement par des changements organisationnels et réglementaires, mais aussi pour compenser la désuétude technologique de plus en plus importante. La complexité, les efforts et les coûts d'amélioration des systèmes de mission ont eu pour effet notamment de freiner l'évolution des affaires, ont engendré la prolifération de mécanismes et outils compensatoires et ont complexifié bon nombre de processus (processus en silo, absence de vision bout en bout, absence de parcours client, découpage imposé par les transactions informatiques, duplication des tâches, etc.).

L'annonce du remplacement de la technologie au service des systèmes de mission a rapidement donné lieu à la VPASRR, à un exercice d'architecture d'entreprise ainsi qu'à un vaste projet de description de plusieurs processus actuels.

Les travaux d'architecture d'entreprise de 2011 dans cette vice-présidence ont permis de dégager plus d'une cinquantaine de pistes de transformation de la situation actuelle. Ces pistes de transformation ont été étudiées et évaluées à travers une réflexion « Affaires » reconnue sous le vocable « Balises de positionnement ». Il en est ressorti des principes directeurs, des orientations et des règles d'affaires qui, approuvés par la gestion, ont guidé l'expression des besoins généraux et des processus décrits dans les cibles du programme de transformation organisationnelle.

De plus, le projet Gestion par processus (GPP) a permis de décrire plus d'une trentaine de processus et d'introduire l'approche par processus nécessaire à la réalisation du programme de transformation organisationnelle.

Quant à elle, la VPIA a adopté depuis plusieurs années une approche d'amélioration continue et réalise régulièrement des exercices d'évaluation et d'optimisation de ses processus selon les méthodes « Lean ». Les services d'affaires et les processus opérationnels de la VPIA ont été intégrés dans l'architecture d'entreprise à l'automne 2014.

Les processus en soutien à l'organisation sont peu documentés et sont en cours d'intégration dans l'architecture d'entreprise de la Société. Cependant, dans le cadre du projet Pérennité des processus utilisant DBS4, la VPRHFP a inventorié les processus ayant un impact sur les systèmes de mission, afin de comprendre la situation actuelle, faciliter l'adaptation du progiciel et soutenir les changements dans l'organisation.

Étant donné que l'introduction d'une suite PGI viendra conditionner les façons de faire ainsi que les processus et que la Société s'est davantage concentrée sur la cible, une description des processus actuels n'ajouterait pas d'éclairage additionnel à cette étape du programme de transformation. Cependant, le lecteur qui souhaite avoir une idée de l'écart entre la situation actuelle et la cible en matière de processus d'affaires pourra se référer à la liste des pistes de transformation identifiées par la VPASRR en annexe C4 pour comprendre les principales lacunes. Quoiqu'identifiées principalement au regard des processus de l'accès au réseau routier, plusieurs pistes de transformation portent sur des fonctions communes à l'organisation et peuvent s'appliquer à d'autres domaines d'affaires de la Société.

Section 2.3.3.2 Description des applications actuelles

Préambule

Au terme du programme de transformation, la Société estime que plusieurs de ses applications actuelles seront prises en charge par la nouvelle solution. Toutefois, elle ne peut actuellement en déterminer la couverture exacte puisque cette dernière ne sera connue qu'au moment de la réalisation des travaux, notamment ceux de la phase conception.

Afin de permettre à l'alliance de saisir l'ampleur des travaux du programme de transformation à réaliser, la Société présente d'entrée de jeu le diagramme de sa vision des applications qui sont touchées à divers degrés par le programme de transformation.

Les applications et les progiciels sur le diagramme ont été regroupés à l'aide d'un encadré ou regroupés sous un titre selon les six (6) catégories suivantes:

1. Applications et progiciels actuels pris en charge par la solution;
2. Applications et progiciels actuels conservés dont certaines des fonctions sont prises en charge par la solution;
3. Applications et progiciels actuels potentiellement pris en charge par la solution;
4. Progiciels spécialisés à intégrer;
5. Applications du patrimoine à intégrer;
6. Applications du patrimoine à conserver.

À la suite du diagramme, des explications sur la nature et les catégories d'applications gérées à la Société sont énoncées. Le lecteur est donc prié de se référer au diagramme qui suit pour pouvoir mettre en contexte les explications présentées.

(...)

Pages 31 à 33

Constats sur les applications à gestion centralisée

Les principales caractéristiques de l'approche qui, jusqu'à maintenant, a été privilégiée par la Société sont le développement d'applications sur mesure et l'enrichissement du portefeuille par domaine d'affaires.

En raison de son âge, le patrimoine applicatif, principalement celui de l'ASRR, est détérioré et complexe à faire évoluer. Cette détérioration graduelle a été occasionnée par des décennies de modifications et d'adaptations en réponse à l'évolution des mesures légales et réglementaires. Il ne répond plus aux attentes des domaines d'affaires pour répondre aux critères actuels entourant l'évolution des services à la clientèle et des processus d'affaires de l'organisation.

Cela se reflète notamment par les constats suivants :

(...)

- Les règles d'affaires sont gérées directement dans les **logiques d'affaires** (Cobol) **des applications** et certaines d'entre elles sont de nature **très complexe** :

Par exemple, le contrôle des suspensions et des sanctions (application CSU) gère des informations relatives au Code de la sécurité routière et au Code criminel. Des programmes distincts (points d'inaptitude, programme Alcool, traitements des amendes impayés, etc.) possèdent leur propre encadrement légal et doivent être gérés en relation les uns avec les autres, ce qui a pour effet d'introduire des règles d'application complexes. L'application doit également tenir compte de plusieurs régimes législatifs. De plus, la gestion d'une sanction doit tenir compte du cadre législatif en vigueur au moment du premier événement inscrit au dossier du client. Certaines sanctions sont encore actives après dix ans, ce qui exige de tenir compte de tous les événements et de toutes les décisions au dossier depuis ce temps, et ce, en fonction du régime législatif en vigueur à ce moment. Cette complexité est accrue par la prise en considération de décisions d'ordre judiciaire et des interprétations légales qui viennent modifier le cadre législatif et qui amènent à devoir gérer de nombreuses situations non anticipées.

Aussi, de nombreux cas d'exception ont été automatisés dans les applications en raison d'impératifs organisationnels, venant du coup rendre les logiques d'affaires plus complexes.

Enfin, les logiques d'affaires sont souvent dupliquées selon le canal utilisé et le service rendu (ex. : environ une vingtaine d'unités de traitement effectuent la mise à jour des données d'immatriculation).

2.10.11.4 Services requis

Les services énumérés dans cette section sont requis pendant la période de réalisation d'une livraison du programme et suite à sa mise en production (soit son soutien, sa maintenance et son exploitation), et ce, jusqu'à sa mise en service finale à la fin de la réalisation du programme. L'alliance peut aussi proposer d'autres services en matière d'intégration fonctionnelle qu'elle juge nécessaires pour la mise en œuvre de sa solution.

La liste suivante, sans être exhaustive, identifie les services susceptibles d'être utilisés par la Société.

*Services attendus pour la mise en œuvre de la solution opérationnelle :
(...)*

Conception et spécification des règles d'affaires et cas d'utilisation qui régissent entre autres les flux de travail, les formulaires et les communications écrites.

LGS-IBM/SAP

experts de domaines d'affaires avec les niveaux d'expériences requis pour supporter la Société dans son programme de transformation.

Bien que certaines ressources ne soient nécessaires que dans des contextes très précis (exemple : Gestion budgétaire consolidée – SAP Business Planning Consolidation (BPC)), la plupart d'entre elles ont un champ d'intervention plus transversal au sein des solutions SAP et sont maintenues en mandat à la Société pour toute la durée du programme, ce qui facilitera la continuité dans le déroulement du programme.

Particularités de la solution proposée

Voici la description des équipes d'intégration fonctionnelle par spécialité technologique.

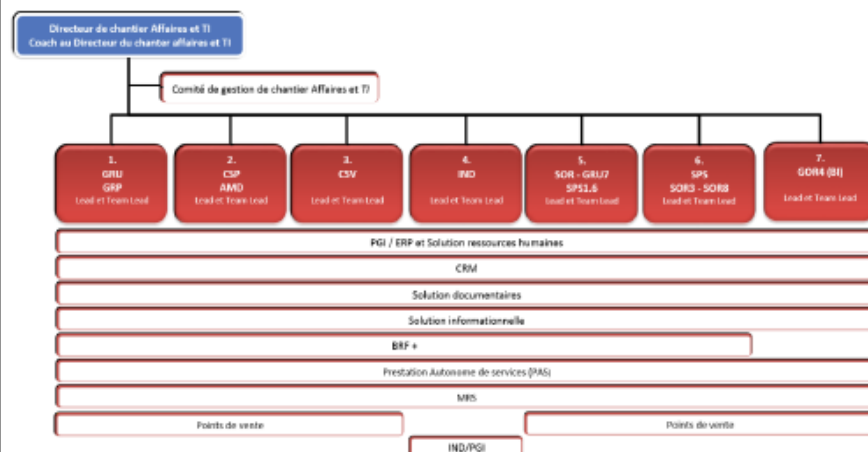


Figure 3.8.1.3.2 – Organisation des équipes d'intégration fonctionnelle par spécialité

Voici une description sommaire des équipes de produits et des spécialistes qu'on y trouve :

- **PGI/ERP** : Solution de gestion des opérations (Enterprise Resource Planning). Cette équipe est, à la base, constituée de spécialistes dans les domaines suivants :
 - Finance (SAP S/4HANA), Grand Livre, Comptes payables, Comptes recevables, Gestion matérielle, Comptabilité;
 - Approvisionnements, Gestion des immobilisations;
 - Facturation, Encaissements, Remboursements et Déboursés;
 - Gestion et maintenance des équipements (pour les besoins internes de la Société);
 - Gestion des équipements et contrats gérés par le module PM, CS : pour supporter l'implantation des permis et des immatriculations par le biais des concepts natifs de la solution.
- **CRM** : Solution de gestion de la relation avec la clientèle (*Customer Relationship Management*). Cette équipe est minimalement composée de spécialistes dans les domaines suivants :
 - Gestion de la relation client et Centre d'interaction client (CIC);
 - Gestion de cas (Case Management) et Gestion de contrats (lien avec ERP);
 - Gestion de contrats (lien avec CRM) avec la consolidation de factures (Hybris Billing).
- **Planification de l'utilisation des ressources MRS** : « *Multiple Ressources Scheduling* ». Cette équipe est constituée de spécialistes de planification et assignation de ressources, dont l'apport est essentiel pour la gestion de la relation avec les usagers et les partenaires, pour la gestion des points de services, et pour la gestion des ressources humaines, vues sous l'angle de la gestion de la charge de travail (gestion des assignations).
- **BRF+** : Solution de gestion des règles d'affaires des plus simples aux plus complexes (*Business Rule Framework*). L'équipe est composée de spécialistes responsables de la conception/configuration des règles d'affaires intégrées aux composants de la solution SAP. Ils transposent les directives et décisions de la Société en règles d'affaires configurables qui pourront être ensuite maintenues par la Société.
- **PAS Hybris** : Solution de prestation autonome de services; elle fait appel à des spécialistes dans la livraison de portails de services sécurisés à de vastes clientèles externes. C'est elle qui orientera la conception des services de manière intégrée avec toutes les technologies d'arrière-boutique de la solution (SAP S/4HANA, ERP, BRF+ et CRM).
- **Assurances** : Cette équipe est composée des spécialistes requis pour supporter le déploiement de la solution d'assurances FS-Claims supportant le processus d'indemnisation et de réadaptation. Étroitement intégrée avec l'équipe ERP, cette équipe capitalisera énormément sur les décisions et orientations prises lors de l'implantation des services financiers de même que sur les ressources de cette équipe qui seront en mesure de prendre en charge une bonne part des fonctionnalités de la solution d'assurances. En effet, la solution d'assurances partage, avec la solution ERP, les

OBJET : Complexité des travaux reliés aux règles d'affaires

CONTEXTE

Dans son appel d'offres, la Société a fait preuve d'une grande transparence quant à la complexité de ses règles d'affaires, son niveau de maîtrise et l'état de leur documentation. Plusieurs passages permettent d'apprécier cette transparence :

Les informations présentées aux pages 27 à 33 permettent de dresser un portrait des systèmes d'information actuels, de décrire leurs principales caractéristiques et d'énoncer certains constats qui témoignent de la nécessité d'opter pour la réalisation d'un plan de transformation organisationnelle.

Les constats mentionnés sur l'état des systèmes à gestion centralisée, notamment ceux à l'égard des règles d'affaires, sont comparables à ceux généralement observés dans l'industrie, où le patrimoine des systèmes d'information a été construit sur plusieurs décennies.

- Section 2.3.3.1 Description des processus actuels - page 27 de l'Appel d'offres :

« Depuis plusieurs années, les processus d'affaires de la Société se sont complexifiés, non seulement par des changements organisationnels et réglementaires, mais aussi pour compenser la désuétude technologique de plus en plus importante. La complexité, les efforts et les coûts d'amélioration des systèmes de mission ont eu pour effet notamment de freiner l'évolution des affaires, ont engendré la prolifération de mécanismes et outils compensatoires et ont complexifié bon nombre de processus (processus en silo, absence de vision bout en bout, absence de parcours client, découpage imposé par les transactions informatiques, duplication des tâches, etc.

(...)

Les travaux d'architecture d'entreprise de 2011 dans cette vice-présidence ont permis de dégager plus d'une cinquantaine de pistes de transformation de la situation actuelle. Ces pistes de transformation ont été étudiées et évaluées à travers une réflexion « Affaires » reconnue sous le vocable « Balises de positionnement ». Il en est ressorti des principes directeurs, des orientations et des règles d'affaires qui, approuvés par la gestion, ont guidé l'expression des besoins généraux et des processus décrits dans les cibles du programme de transformation organisationnelle.

(...)

Les processus en soutien à l'organisation sont peu documentés et sont en cours d'intégration dans l'architecture d'entreprise de la Société.

(...)

Étant donné que l'introduction d'une suite PGI viendra conditionner les façons de faire ainsi que les processus et que la Société s'est davantage concentrée sur la cible, une description des processus actuels n'ajouterait pas d'éclairage additionnel à cette étape du programme de transformation. Cependant, le lecteur qui souhaite avoir une idée de l'écart entre la situation actuelle et la cible en matière de processus d'affaires pourra se référer à la liste des pistes de transformation identifiées par la VPASRR en annexe C4 pour comprendre les principales lacunes. Quoiqu'identifiées principalement au regard des processus de l'accès au réseau routier, plusieurs pistes de transformation portent sur des fonctions communes à l'organisation et peuvent s'appliquer à d'autres domaines d'affaires de la Société. »

- Section 2.3.3.2 Description des applications actuelles :

- o Pages 27 et 28

- « **Préambule**

- Au terme du programme de transformation, la Société estime que plusieurs de ses applications actuelles seront prises en charge par la nouvelle solution. Toutefois, elle ne peut actuellement en déterminer la couverture exacte puisque cette dernière ne sera connue qu'au moment de la réalisation des travaux, notamment ceux de la phase conception. »

- o Pages 31 à 33

- « **Constats sur les applications à gestion centralisée**

- Les principales caractéristiques de l'approche qui, jusqu'à maintenant, a été privilégiée par la Société sont le développement d'applications sur mesure et l'enrichissement du portefeuille par domaine d'affaires.
 - En raison de son âge, le patrimoine applicatif, principalement celui de l'ASRR, est détérioré et complexe à faire évoluer. Cette détérioration graduelle a été occasionnée par des décennies de modifications et d'adaptations en réponse à l'évolution des mesures légales et réglementaires. Il ne répond plus aux attentes des domaines d'affaires pour répondre aux critères actuels entourant l'évolution des services à la clientèle et des processus d'affaires de l'organisation. Cela se reflète notamment par les constats suivants :
 - Les règles d'affaires sont gérées directement dans les **logiques d'affaires (Cobol) des applications** et certaines d'entre elles sont de nature **très complexe (...)**
 - Aussi, de nombreux cas d'exception ont été automatisés dans les applications en raison d'impératifs organisationnels, venant du coup rendre les logiques d'affaires plus complexes.
 - Enfin, les logiques d'affaires sont souvent dupliquées selon le canal utilisé et le service rendu (ex. : environ une vingtaine d'unités de traitement effectuent la mise à jour des données d'immatriculation). »

Par ailleurs, la Société a présenté de façon détaillée le niveau de complexité pour chacun des besoins généraux et des processus opérationnels faisant l'objet de la solution à livrer dans un document distinct à l'annexe D – Devis fonctionnel. Cette complexité a été établie notamment en considérant l'état des règles d'affaires en cause. L'Alliance s'est basée sur ces informations fournies par la Société pour évaluer les efforts à consentir pour effectuer les travaux de conception et de réalisation de la nouvelle solution d'affaires.

DOCUMENT D'APPEL D'OFFRES

ANNEXE D – Devis fonctionnel – Besoins d'affaires généraux et processus opérationnels

Page 6

Modèle de processus d'entreprise

Le modèle de processus d'entreprise est utilisé dans le cadre du présent appel d'offres pour décrire la portée fonctionnelle de la solution et la portée des travaux à réaliser afin de mettre en œuvre le programme de transformation organisationnelle de la Société. Il présente les processus d'entreprise et les processus opérationnels mis à contribution pour réaliser la prestation de services de la Société. Chaque processus opérationnel est cartographié et détaillé dans les pages qui suivent.

(...)

Les besoins d'affaires sont décrits dans un processus selon un parcours client. La structure du processus se détaille comme suit :

- Contexte
- But du processus
- Schéma
- Tableau descriptif (détail du processus)

Des règles d'affaires viennent conditionner les activités des processus et les services informatiques qui les soutiennent. Elles sont définies comme suit :

Règle d'affaires simple :

- Une règle d'affaires est considérée simple lorsque la logique d'exécution est composée d'un petit nombre d'éléments.
- Par exemple : fermer le contrôle d'un délai lors de la réception d'un document exigé à l'intérieur du délai prescrit.

Règle d'affaires complexe :

- Une règle d'affaires est considérée complexe lorsque la logique d'exécution est composée de plusieurs éléments ou combinaisons d'éléments différents
- Par exemple : décision basée sur plusieurs événements passés qui réfèrent à différentes lois et ses règlements effectifs en date de l'événement.

La nature des éléments qui définissent la complexité de la règle d'affaires se trouve dans les processus et est plus détaillée dans les critères (F.2 –Grille des fonctionnalités –volet opérationnel).

Dans la section 2.10.3 de l'Appel d'offres, la Société décrit le modèle d'organisation privilégié pour le programme, les responsabilités et les contributions respectives de chacune des organisations. Le modèle retenu consiste à former une équipe prenant appui sur la complémentarité des talents et des expertises des deux organisations. Ainsi, la contribution de la Société est d'assurer la connaissance approfondie à l'égard des « processus » et « applications » qui soutiennent chaque domaine d'affaires, alors que la contribution de l'Alliance, est d'assurer l'accès à des ressources expérimentées sur la « méthodologie utilisée » et d'avoir de solides connaissances et expériences pertinentes dans des processus et mise en œuvre de « progiciels et composantes » de la solution proposée. Par conséquent, on déduit que les travaux d'extraction, d'analyse et de conciliation des règles d'affaires aux nouveaux processus d'affaires sont associés à la contribution de la Société, alors que le soutien méthodologique et documentaire de même que l'intégration optimale des règles d'affaires dans le progiciel sont des contributions de l'Alliance.

Dans la même section, la Société a qualifié les ressources qui seront affectées au programme afin de démontrer le haut niveau d'expertise mis à la disposition de l'équipe du programme de transformation. Ces ressources sont qualifiées « de spécialistes des domaines d'affaires » et la Société considère qu'elles apporteront « à l'alliance une connaissance approfondie à l'égard des processus et des applications qui soutiennent chaque domaine d'affaires ».

Les efforts et leurs répartitions évalués dans la proposition de l'Alliance tenaient compte des paramètres énoncés dans l'Appel d'offres au regard des contributions respectives et du niveau d'expertise des ressources annoncés par la Société.

ORGANISATION DU PROGRAMME ET MÉCANISMES DE GOUVERNANCE

(...)

La Société vise un partenariat « gagnant-gagnant » et veut que cela se reflète dans la façon d'intervenir entre les ressources de l'alliance et ses propres ressources. À cet égard, elle veut fonctionner ainsi :

- Deux (2) équipes complémentaires « Société » et « alliance » travaillant ensemble à réaliser le programme :
 - o La Société veut réaliser son programme de transformation en travaillant en partenariat avec l'alliance. À cet égard, deux (2) équipes complémentaires mettront leurs forces en synergie pour la réalisation de l'ensemble des biens livrables à produire; certains pourront être attribués à l'une ou l'autre des équipes, d'autres seront réalisés ensemble. En tout temps, le rôle décisionnel appartiendra à la Société.
- Un travail en équipe naturelle :
 - o La Société préconise la constitution d'équipes basée sur le regroupement des talents et des expertises métiers complémentaires requis pour atteindre

des objectifs communs de façon valorisante et mobilisante. C'est une application concrète du fonctionnement en mode matriciel.

(...)

La Société dispose d'une équipe de spécialistes des domaines d'affaires habilitée à intervenir au sein des équipes fonctionnelles, et ce, à tous les niveaux. L'ensemble des ressources de la Société apportera à l'alliance une connaissance approfondie à l'égard des processus et des applications qui soutiennent chaque domaine d'affaires.

Pour les services d'intégration fonctionnelle, la Société s'attend à ce que l'alliance adjoigne à chaque équipe fonctionnelle un (1) « Team lead » ainsi que des spécialistes. Ces ressources devront, entre autres, être expérimentées sur la méthodologie utilisée, avoir de solides connaissances et une expérience pertinente des processus et de la mise en œuvre des progiciels et des composants de la solution proposée.

De plus, à la section 2.10.11.4 de l'Appel d'offres, la Société précise les services attendus pour la mise en œuvre de la Solution opérationnelle et plus précisément ceux relatifs à la Conception et spécification des règles d'affaires et cas d'utilisation qui régissent entre autres les flux de travail, les formulaires et les communications écrites (références en annexe). La réponse de l'Alliance à cette demande se trouve à la section 3.8.1.3 du cahier réponse P2 de la Soumission amendée :

Dans la section 2.10.11.4 « Intégration fonctionnelle » de l'Appel d'offres, la Société précise effectivement les services attendus de l'Alliance pour la mise en œuvre de la solution opérationnelle. Plus spécifiquement au regard des règles d'affaires, l'Alliance doit assurer un rôle « de soutien aux besoins d'affaires », « d'appariement avec les capacités progiciels » et de « rédaction de la documentation fonctionnelle de la solution selon la méthodologie de l'Alliance ». Par ailleurs, la responsabilité de « Conception et spécification des règles d'affaires en cas d'utilisation qui régissent entre autres les flux de travail, les formulaires et les communications écrites » réfère au fonctionnement général de la solution et non aux règles d'affaires liées aux lois et règlements de la Société.

Par ailleurs, la réponse de l'Alliance se trouvant à la section 3.8.1.3 du cahier réponse P2 de la Soumission amendée fait référence à la présence d'un produit (BRF+) permettant d'alimenter et de gérer les règles d'affaires dans la nouvelle solution d'affaires : « *Ils transposent les directives et décisions de la Société en règles d'affaires configurables qui pourront être ensuite maintenues par la Société* ». La composante ne peut être utilisée dans la détermination des règles d'affaires propres aux lois et règlements spécifiques à la Société.

Services attendus pour la mise en œuvre de la solution opérationnelle :

(...)

- *Soutien à la spécification des besoins d'affaires;*
- *Appariement (analyse concordance-écart) des spécifications des besoins d'affaires avec les capacités des composants de la suite de progiciels de gestion intégrés; il s'agit entre autres de :*
 - *prototypage;*
 - *identification et analyse des écarts;*
- *Identification des données de base requises;*
- *Conception et spécification de la solution pour combler les écarts incluant les composants fonctionnels non disponibles;*
- *Proposition d'une stratégie favorisant au maximum la prestation autonome de services (PAS). Cette stratégie doit être alignée sur les orientations d'affaires et être conçue en fonction des éléments suivants :*
 - *des différents canaux supportés par la solution, notamment le Web, la RVI et la mobilité;*
 - *des fonctionnalités offertes par la solution;*
 - *des types de clientèle ciblés par les services, notamment les clients et les partenaires;*
- *Conception de l'interface utilisateur / expérience client et spécification des besoins;*
- *Conception et cartographie des processus opérationnels permanents et temporaires en assurant leur intégration de bout en bout incluant, entre autres :*
 - *l'établissement des rôles et responsabilités et l'identification des impacts organisationnels;*
 - *la conception des rôles de sécurité;*

- *l'identification, la conception et la spécification des traitements et des interfaces temporaires requis pour assurer la transition entre les livraisons de la stratégie de mise en œuvre (cohabitation);*
- Conception et spécification des règles d'affaires et cas d'utilisation qui régissent entre autres les flux de travail, les formulaires et les communications écrites;
- *Intégration des systèmes patrimoniaux à la solution, notamment il s'agit de :*
 - *Spécifications relatives aux interfaces permanentes entre les composants de la solution et les applications du patrimoine et des progiciels (par exemple : CTI / RVI) de la Société;*
 - *Soutien à l'identification des changements à apporter aux systèmes patrimoniaux pour en assurer l'intégration;*
- *Réalisation du paramétrage des divers composants fonctionnels de la solution opérationnelle;*
- *Conception du matériel de soutien aux processus d'affaires; il s'agit notamment d'aides à la tâche et d'instructions de travail;*
- *Encadrement, soutien à la rédaction des scénarios d'essais pour les différents types d'essais identifiés dans la stratégie d'essais ainsi qu'à l'exécution des scénarios d'essais; il s'agit notamment des essais unitaires, des essais fonctionnels, des essais intégrés et des essais d'acceptation;*
- *Rédaction de la documentation fonctionnelle de la solution selon la méthodologie de l'alliance. Il s'agit de documenter entre autres les processus, le paramétrage de la solution, les scénarios d'essais et les spécifications d'affaires pour la réalisation des différents objets de la solution (formulaires, flux de travail, interfaces, etc.);*
- *Validation du matériel de formation;*

« Quelle organisation spécifique à l'intégration fonctionnelle (organigramme et structure des équipes) l'alliance entend-elle mettre en place (...) :

(...)

Voici une description sommaire de produits et spécialistes qu'on y trouve

(...)

BRF+ : Solution de gestion des règles d'affaires des plus simples aux plus complexes (Business Rule Framework). L'équipe est composée de spécialistes responsables de la conception/configuration des règles d'affaires intégrées aux composants de la solution SAP. Ils transposent les directives et décisions de la Société en règles d'affaires configurables qui pourront être ensuite maintenues par la Société.

À ce jour, l'Alliance n'a toujours pas été en mesure de nous fournir les spécialistes BRF+ afin de concevoir et configurer les règles d'affaires en fonction des normes appropriées. Ce sont donc les équipiers de la Société qui se chargent de cette tâche; tâche pour laquelle ils ne possèdent pas les compétences requises.

La solution BRF+ est installée, configurée et elle est opérationnelle pour soutenir le développement et la mise en opération de la nouvelle solution d'affaires. Par ailleurs, tel que prévu dans la proposition, l'Alliance a livré une équipe de spécialistes BRF+ qui sont sur le projet depuis juin 2017 et d'autres ressources ont suivi en 2019.

Afin de combler cet écart, la Société a consenti des efforts de 1,9 M\$ pour réaliser un projet de documentation des Règles d'affaires. Ce projet avait pour objectif d'extraire les règles d'affaires du patrimoine pour les intégrer dans un gabarit afin d'accélérer la phase de conception. Ce projet a débuté le 15 mars 2018 et s'est poursuivi jusqu'en janvier 2019. Ce projet a fait l'objet de suivi auprès du comité de direction (CD).

Dans le cadre des travaux de gestion des écarts, l'Alliance fait l'allégation suivante et citant un extrait du suivi du projet des Règles d'affaires à la séance du 27 février du comité de direction :

« L'Appel d'offres avait pour objectif de représenter le mieux possible la complexité et l'envergure des processus pour bien choisir une Solution, l'objectif n'était pas d'inclure tout le détail des Règles d'affaires à supporter (CD 2018-02-28, p. 12) (sic). »

La proposition avait donc prévu une approche standard permettant la production normale des spécifications fonctionnelles. Cela s'est reflété dans l'évaluation financière des propositions.

L'Alliance allègue également que :

« La Société a pris à sa charge la production des spécifications fonctionnelles en voulant assurer son autonomie et développer l'expertise afin d'assurer une certaine pérennité. Cette décision a eu pour effet de multiplier les coûts et les délais autant dans la rédaction des règles d'affaires, la production des spécifications fonctionnelles et, par conséquent, dans le développement des solutions. De plus, les forces ont dû être multipliées pour non seulement produire les règles et les spécifications, mais aussi pour coacher les ressources de la SAAQ qui étaient loin de posséder les expertises nécessaires en analyse d'affaires (transfert de connaissance). Cette situation a généré un niveau de soutien dans un ratio de près d'une ressource de l'Alliance pour une ressource de la Société (ratio de 1 / 1 entre les équipiers de la Société et ceux de l'Alliance). Pour la Livraison 2, près de 180 équipiers sont affectés à la production des règles d'affaires et des spécifications fonctionnelles. »

Finalement, l'Alliance prétend que : *« L'équité concurrentielle ne s'applique pas ici. Comme la Société, ni l'Alliance ni aucun autre concurrent n'auraient pu mesurer l'ampleur de la problématique et ses effets sur le déroulement du projet. »*

RECOMMANDATION

Considérant que la Société a été transparente quant à la complexité des Règles d'affaires, son niveau de maîtrise et l'état de leur documentation, ces éléments auraient dû être factorisés dans la soumission de l'Alliance et les efforts correspondants inclus dans la contingence.

Considérant que la Société a requis les services de l'Alliance pour la conception et la spécification des Règles d'affaires, que les services n'ont, à ce jour, pas été rendus et que la Société a comblé cet écart par des efforts supplémentaires de 1,9 M\$.

Considérant que le transfert de connaissances est partie intégrante de tous les documents contractuels (référence DAP 126 Gestion des talents).

Aucun ajout budgétaire recommandé.

RECOMMANDATION

Considérant :

- La connaissance requise pour évaluer la complexité des travaux entourant le traitement de règles d'affaires issus des lois et règlements est détenue en exclusivité par la Société;
- La connaissance des systèmes d'information actuels est détenue uniquement par le personnel de la Société;
- La Société a présenté de façon détaillée dans l'appel d'offres le niveau de complexité pour chacun des besoins généraux et des processus opérationnels faisant l'objet de la solution à livrer dans un document distinct à l'annexe D – Devis fonctionnel;
- La proposition de l'alliance a été élaborée en prenant appui sur l'évaluation de la complexité établie par la Société;
- Les métriques de l'industrie utilisées par l'Alliance pour réaliser des projets similaires à celui de la Société tiennent compte des constats mentionnés sur l'état des systèmes à gestion centralisée, notamment ceux à l'égard des règles d'affaires;
- Les travaux réalisés jusqu'à présent dans le cadre de la livraison 2 démontrent que les efforts de conception pour les processus opérationnels comportant des règles d'affaires liées aux lois et règlements dépassent largement les métriques utilisées, tendant à démontrer une sous-évaluation de la complexité;
- Cette situation exerce une plus grande pression sur les ressources détenant la connaissance approfondie à l'égard des « processus » et « applications » qui soutiennent chaque domaine d'affaires, soit des contributions dévolues à la Société;
- La prise en charge par la Société de la documentation fonctionnelle de la solution selon la méthodologie de l'Alliance, initialement dévolue à l'Alliance, a occasionné une pression et des efforts additionnels sur les mêmes ressources détenant la connaissance « processus » et « applications » tout en exigeant des efforts accrus à l'alliance pour soutenir et accompagner le personnel de la Société, et au-delà de ceux prévus au contrat pour les travaux de transfert de connaissance;
- Les travaux réalisés par la Société au coût de 1,9 M\$ ont permis d'extraire les règles d'affaires des systèmes d'information existants, ce qui est conforme aux contributions de chacune des organisations prévues dans l'appel d'offre;
- Les retards dans les travaux de conception des solutions entraînent également des impacts significatifs sur les travaux de la phase suivante soit le développement.

IMPACT BUDGÉTAIRE

Aucun impact budgétaire.

Il est recommandé :

- D'apporter les ajustements requis pour tenir compte d'une augmentation de la complexité en lien avec les règles d'affaires soutenant les lois et règlements de la Société et des impacts afférents;
- De rehausser les sommes allouées pour tenir compte des efforts additionnels liés à la prise en charge par la Société de la documentation fonctionnelle de la solution selon la méthodologie de l'Alliance initialement dévolue à l'Alliance.

Le directeur général de l'agilité et de la performance,

2.3.3 DESCRIPTION DE LA SITUATION ACTUELLE

2.3.3.1 Description des processus actuels

Depuis plusieurs années, les processus d'affaires de la Société se sont complexifiés, non seulement par des changements organisationnels et réglementaires, mais aussi pour compenser la désuétude technologique de plus en plus importante. La complexité, les efforts et les coûts d'amélioration des systèmes de mission ont eu pour effet notamment de freiner l'évolution des affaires, ont engendré la prolifération de mécanismes et outils compensatoires et ont complexifié bon nombre de processus (processus en silo, absence de vision bout en bout, absence de parcours client, découpage imposé par les transactions informatiques, duplication des tâches, etc.).

L'annonce du remplacement de la technologie au service des systèmes de mission a rapidement donné lieu à la VPASRR, à un exercice d'architecture d'entreprise ainsi qu'à un vaste projet de description de plusieurs processus actuels.

Les travaux d'architecture d'entreprise de 2011 dans cette vice-présidence ont permis de dégager plus d'une cinquantaine de pistes de transformation de la situation actuelle. Ces pistes de transformation ont été étudiées et évaluées à travers une réflexion « Affaires » reconnue sous le vocable « Balises de positionnement ». Il en est ressorti des principes directeurs, des orientations et des règles d'affaires qui, approuvés par la gestion, ont guidé l'expression des besoins généraux et des processus décrits dans les cibles du programme de transformation organisationnelle.

De plus, le projet *Gestion par processus* (GPP) a permis de décrire plus d'une trentaine de processus et d'introduire l'approche par processus nécessaire à la réalisation du programme de transformation organisationnelle.

Quant à elle, la VPIA a adopté depuis plusieurs années une approche d'amélioration continue et réalise régulièrement des exercices d'évaluation et d'optimisation de ses processus selon les méthodes « Lean ». Les services d'affaires et les processus opérationnels de la VPIA ont été intégrés dans l'architecture d'entreprise à l'automne 2014.

Les processus en soutien à l'organisation sont peu documentés et sont en cours d'intégration dans l'architecture d'entreprise de la Société. Cependant, dans le cadre du projet *Pérennité des processus utilisant DBS*⁴, la VPRHFP a inventorié les processus ayant un impact sur les systèmes de mission, afin de comprendre la situation actuelle, faciliter l'adaptation du progiciel et soutenir les changements dans l'organisation.

Étant donné que l'introduction d'une suite PGI viendra conditionner les façons de faire ainsi que les processus et que la Société s'est davantage concentrée sur la

cible, une description des processus actuels n'ajouterait pas d'éclairage additionnel à cette étape du programme de transformation. Cependant, le lecteur qui souhaite avoir une idée de l'écart entre la situation actuelle et la cible en matière de processus d'affaires pourra se référer à la liste des pistes de transformation identifiées par la VPASRR en annexe C4 pour comprendre les principales lacunes. Quoiqu'identifiées principalement au regard des processus de l'accès au réseau routier, plusieurs pistes de transformation portent sur des fonctions communes à l'organisation et peuvent s'appliquer à d'autres domaines d'affaires de la Société.

2.3.3.2 Description des applications actuelles

Préambule

Au terme du programme de transformation, la Société estime que plusieurs de ses applications actuelles seront prises en charge par la nouvelle solution. Toutefois, elle ne peut actuellement en déterminer la couverture exacte puisque cette dernière ne sera connue qu'au moment de la réalisation des travaux, notamment ceux de la phase conception.

Afin de permettre à l'alliance de saisir l'ampleur des travaux du programme de transformation à réaliser, la Société présente d'entrée de jeu le diagramme de sa vision des applications qui sont touchées à divers degrés par le programme de transformation.

Les applications et les progiciels sur le diagramme ont été regroupés à l'aide d'un encadré ou regroupés sous un titre selon les six (6) catégories suivantes:

1. *Applications et progiciels actuels pris en charge par la solution;*
2. *Applications et progiciels actuels conservés dont certaines des fonctions sont prises en charge par la solution;*
3. *Applications et progiciels actuels potentiellement pris en charge par la solution;*
4. *Progiciels spécialisés à intégrer;*
5. *Applications du patrimoine à intégrer;*
6. *Applications du patrimoine à conserver.*

À la suite du diagramme, des explications sur la nature et les catégories d'applications gérées à la Société sont énoncées. Le lecteur est donc prié de se référer au diagramme qui suit pour pouvoir mettre en contexte les explications présentées.

(...)

PAGE 31

Constats sur les applications à gestion centralisée

Les principales caractéristiques de l'approche qui, jusqu'à maintenant, a été privilégiée par la Société sont le développement d'applications sur mesure et l'enrichissement du portefeuille par domaine d'affaires.

En raison de son âge, le patrimoine applicatif, principalement celui de l'ASRR, est détérioré et complexe à faire évoluer. Cette détérioration graduelle a été occasionnée par des décennies de modifications et d'adaptations en réponse à l'évolution des mesures légales et réglementaires. Il ne répond plus aux attentes des domaines d'affaires pour répondre aux critères actuels entourant l'évolution des services à la clientèle et des processus d'affaires de l'organisation. Cela se reflète notamment par les constats suivants :

(...)

- Les règles d'affaires sont gérées directement dans les **logiques d'affaires** (Cobol) **des applications** et certaines d'entre elles sont de nature **très complexe** :

Par exemple, le contrôle des suspensions et des sanctions (application CSU) gère des informations relatives au Code de la sécurité routière et au Code criminel. Des programmes distincts (points d'inaptitude, programme Alcool, traitements des amendes impayés, etc.) possèdent leur propre encadrement légal et doivent être gérés en relation les uns avec les autres, ce qui a pour effet d'introduire des règles d'application complexes. L'application doit également tenir compte de plusieurs régimes législatifs. De plus, la gestion d'une sanction doit tenir compte du cadre législatif en vigueur au moment du premier événement inscrit au dossier du client. Certaines sanctions sont encore actives après dix ans, ce qui exige de tenir compte de tous les événements et de toutes les décisions au dossier depuis ce temps, et ce, en fonction du régime législatif en vigueur à ce moment. Cette complexité est accrue par la prise en considération de décisions d'ordre

judiciaire et des interprétations légales qui viennent modifier le cadre législatif et qui amènent à devoir gérer de nombreuses situations non anticipées.

Aussi, de nombreux cas d'exception ont été automatisés dans les applications en raison d'impératifs organisationnels, venant du coup rendre les logiques d'affaires plus complexes.

Enfin, les logiques d'affaires sont souvent dupliquées selon le canal utilisé et le service rendu (ex. : environ une vingtaine d'unités de traitement effectuent la mise à jour des données d'immatriculation).

2.6.2 DESCRIPTION DES PROCESSUS OPÉRATIONNELS

La Société est résolument engagée dans une démarche de transformation dont les fondements reposent sur ses services et processus d'affaires. En effet, l'exercice d'architecture d'entreprise, le projet de révision et de documentation des processus de l'accès sécuritaire au réseau routier

(GPP), l'approche « Lean » exercée au regard des processus de l'indemnisation des accidentés, sont des initiatives qui témoignent de l'importance accordée par la Société à l'expression des besoins d'affaires et des processus qui les supportent. Le modèle de processus d'entreprise, la cartographie et la description des processus opérationnels permettent de comprendre l'étendue et la complexité des processus d'affaires de la Société.

Plus d'une **cinquantaine de processus opérationnels** ont été documentés. De plus, une **quinzaine de besoins généraux** ont été décrits afin d'exprimer certaines exigences qui n'apparaissent pas dans les processus, mais qui viennent compléter l'expression des besoins d'affaires au regard de la solution.

Les **processus opérationnels** et les **besoins d'affaires généraux** constituent la **cible visée** par la Société. Ces besoins et processus découlent des réflexions qui ont eu lieu afin d'optimiser les façons de faire, tout en y intégrant les nouveaux objectifs de services à la clientèle ainsi que l'atteinte des bénéfices escomptés.

La Société est consciente que la solution proposée par l'alliance viendra transformer certains processus opérationnels. Elle s'attend à ce que l'évolution des processus s'opère dans la perspective de profiter pleinement des possibilités offertes par la solution, d'accroître l'efficacité et l'efficacité de l'organisation et d'assurer l'agilité d'évolution et la pérennité de la nouvelle solution.

La **documentation détaillée** des besoins généraux et des processus opérationnels est disponible dans un document distinct, en l'occurrence, l'« Annexe D Devis fonctionnel - Besoins d'affaires généraux et processus opérationnels ».

Chacun de ces éléments du devis fonctionnel a été documenté comme suit :

Pour chacun des besoins d'affaires généraux, la documentation comprend :

- Contexte
- Vision cible

Pour chaque segment de processus d'entreprise, la documentation comprend :

- Contexte général
- Schéma global des processus

Pour chaque processus, la documentation comprend :

- But du processus opérationnel
- Contexte
- Schéma (déclencheurs, diagramme et résultats escomptés)

- Détail du processus (étape, description, particularités et intervenant externe)

Page 80

2.7.9.2 Fonctionnalités et outils requis pour construire et maintenir la solution

2.7.9.2.1 Paramétrage des progiciels et des composants de la solution

(...)

- Adaptation des règles d'affaires (logiques d'affaires et validations) en permettant de définir la liste des valeurs permises;
- Capacité d'ajouter de nouvelles règles d'affaires (logiques d'affaires et validations) sans exiger de développement;

Page 103

2.10.3 ORGANISATION DU PROGRAMME ET MÉCANISMES DE GOUVERNANCE

(...)

La Société vise un partenariat « *gagnant-gagnant* » et veut que cela se reflète dans la façon d'intervenir entre les ressources de l'alliance et ses propres ressources. À cet égard, elle veut fonctionner ainsi :

- Deux (2) équipes complémentaires « Société » et « alliance » travaillant ensemble à réaliser le programme :
 - La Société veut réaliser son programme de transformation en travaillant en partenariat avec l'alliance. À cet égard, deux (2) équipes complémentaires mettront leurs forces en synergie pour la réalisation de l'ensemble des biens livrables à produire; certains pourront être attribués à l'une ou l'autre des équipes, d'autres seront réalisés ensemble. En tout temps, le rôle décisionnel appartiendra à la Société.
- Un travail en équipe naturelle :
 - La Société préconise la constitution d'équipes basée sur le regroupement des talents et des expertises métiers complémentaires requis pour atteindre des objectifs communs de façon valorisante et mobilisante. C'est une application concrète du fonctionnement en mode matriciel.

(...)

Tableau 16 Principales responsabilités des équipes



ÉQUIPES	RESPONSABILITÉS
ÉQUIPES EN ROUGE (Intégration fonctionnelle)	
Processus fonctionnels <u>Découpage initial des processus</u> 1. Gérer la relation avec les usagers 2. Contrôler et surveiller les personnes habilitées à conduire sur le réseau routier et réaliser les autres mandats 3. Contrôler et surveiller les véhicules 4. Indemniser et réadapter 5. Percevoir, rembourser ou payer les services rendus et gérer les caisses des points de service 6. Gérer les ressources financières, humaines, matérielles et immobilières et assurer la santé financière du Fonds d'assurance 7. Gérer la relation avec les partenaires 8. Gérer les opérations, assister la prestation de services, gérer les connaissances et les compétences, assurer l'amélioration continue, gérer les demandes et les projets 9. Soutenir l'intelligence d'affaires	• Processus d'affaires (hiérarchie & design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéficiaires; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Révision du matériel de formation.

Page 121 à 124

2.10.11 INTÉGRATION FONCTIONNELLE

(...)

2.10.11.2 Orientations

Les services d'intégration fonctionnelle sont au cœur de la mise en œuvre d'une suite de progiciels de gestion intégrés, car ils fournissent les principaux intrants aux autres services requis. Conséquemment, les services d'intégration fonctionnelle doivent collaborer et s'assurer de l'arrimage avec l'ensemble des services demandés.

Les services d'intégration fonctionnelle doivent guider la conception de la solution afin que celle-ci réponde aux besoins de la Société en tirant avantage des meilleures pratiques du marché et des fonctionnalités offertes par ses composants tout en demeurant le plus possible « vanille ».

(...)

Pour les services d'intégration fonctionnelle, la Société s'attend à ce que l'alliance adjoigne à chaque équipe fonctionnelle un (1) « *Team lead* » ainsi que des spécialistes. Ces ressources devront, entre autres, être expérimentées sur la méthodologie utilisée, avoir de solides connaissances et une expérience pertinente des

processus et de la mise en œuvre des progiciels et des composants de la solution proposée.

Les « *Team leads* » de chaque équipe doivent aussi posséder les connaissances et l'expérience pertinente pour diriger l'exécution des services attendus décrits dans la section suivante.

La Société dispose d'une équipe de spécialistes des domaines d'affaires habilitée à intervenir au sein des équipes fonctionnelles, et ce, à tous les niveaux. L'ensemble des ressources de la Société apportera à l'alliance une connaissance approfondie à l'égard des processus et des applications qui soutiennent chaque domaine d'affaires.

2.10.11.5 *Services requis*

Les services énumérés dans cette section sont requis pendant la période de réalisation d'une livraison du programme et suite à sa mise en production (soit son soutien, sa maintenance et son exploitation), et ce, jusqu'à sa mise en service finale à la fin de la réalisation du programme. L'alliance peut aussi proposer d'autres services en matière d'intégration fonctionnelle qu'elle juge nécessaires pour la mise en œuvre de sa solution.

La liste suivante, sans être exhaustive, identifie les services susceptibles d'être utilisés par la Société.

Services attendus pour la mise en œuvre de la solution opérationnelle :

(...)

- Soutien à la spécification des besoins d'affaires;
- Appariement (analyse concordance-écart) des spécifications des besoins d'affaires avec les capacités des composants de la suite de progiciels de gestion intégrés; il s'agit entre autres de :
 - prototypage;
 - identification et analyse des écarts;
- Identification des données de base requises;
- Conception et spécification de la solution pour combler les écarts incluant les composants fonctionnels non disponibles;
- Proposition d'une stratégie favorisant au maximum la prestation autonome de services (PAS). Cette stratégie doit être alignée sur les orientations d'affaires et être conçue en fonction des éléments suivants :
 - des différents canaux supportés par la solution, notamment le Web, la RVI et la mobilité;

- des fonctionnalités offertes par la solution;
 - des types de clientèle ciblés par les services, notamment les clients et les partenaires;
- Conception de l'interface utilisateur / expérience client et spécification des besoins;
- Conception et cartographie des processus opérationnels permanents et temporaires en assurant leur intégration de bout en bout incluant, entre autres :
 - l'établissement des rôles et responsabilités et l'identification des impacts organisationnels;
 - la conception des rôles de sécurité;
 - l'identification, la conception et la spécification des traitements et des interfaces temporaires requis pour assurer la transition entre les livraisons de la stratégie de mise en œuvre (cohabitation);
- Conception et spécification des règles d'affaires et cas d'utilisation qui régissent entre autres les flux de travail, les formulaires et les communications écrites;
- Intégration des systèmes patrimoniaux à la solution, notamment il s'agit de :
 - Spécifications relatives aux interfaces permanentes entre les composants de la solution et les applications du patrimoine et des progiciels (par exemple : CTI / RVI) de la Société;
 - Soutien à l'identification des changements à apporter aux systèmes patrimoniaux pour en assurer l'intégration;
- Réalisation du paramétrage des divers composants fonctionnels de la solution opérationnelle;
- Conception du matériel de soutien aux processus d'affaires; il s'agit notamment d'aides à la tâche et d'instructions de travail;
- Encadrement, soutien à la rédaction des scénarios d'essais pour les différents types d'essais identifiés dans la stratégie d'essais ainsi qu'à l'exécution des scénarios d'essais; il s'agit notamment des essais unitaires, des essais fonctionnels, des essais intégrés et des essais d'acceptation;
- Rédaction de la documentation fonctionnelle de la solution selon la méthodologie de l'alliance. Il s'agit de documenter entre autres les processus, le paramétrage de la solution, les scénarios d'essais et les spécifications d'affaires pour la réalisation des différents objets de la solution (formulaires, flux de travail, interfaces, etc.);
- Validation du matériel de formation;

- Planification et coordination des activités exigeant une participation et une contribution ponctuelle de ressources internes d'appoint provenant des opérations (superutilisateurs). Il peut s'agir notamment de la spécification des besoins lors de la phase de conception et de l'exécution d'essais d'acceptation;

Page 130

2.10.12 INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE

(...)

A. Domaine de la conversion, l'amélioration et l'acquisition de données (volet technologique)

Tableau 20 Partage de responsabilité pour les services de conversion, d'amélioration et d'acquisition de données

Étapes de la conversion	Rôle de l'alliance	Rôle de la Société
Extraction des données : • système maison (IDMS) • système maison (BD relationnelle) • progiciel DBS • DEMU	Accompagnement	Responsable
Analyse qualité	Accompagnement	Responsable
Nettoyage	Accompagnement	Responsable
Acquisition des données	Responsable	Accompagnement
Intégration des données au PGI	Responsable	Accompagnement

DOCUMENT D'APPEL D'OFFRES

ANNEXE D – Devis fonctionnel – Besoins d'affaires généraux et processus opérationnels

Page 6

1. Modèle de processus d'entreprise

Le **modèle de processus d'entreprise** est utilisé dans le cadre du présent appel d'offres pour décrire la portée fonctionnelle de la solution et la portée des travaux à réaliser afin de mettre en œuvre le programme de transformation organisationnelle de la Société. Il présente les processus d'entreprise et les processus opérationnels mis à contribution pour

réaliser la prestation de services de la Société. Chaque processus opérationnel est cartographié et détaillé dans les pages qui suivent.

(...)

Les besoins d'affaires sont décrits dans un processus selon un parcours client. La structure du processus se détaille comme suit :

- Contexte
- But du processus
- Schéma
- Tableau descriptif (détail du processus)

Des règles d'affaires viennent conditionner les activités des processus et les services informatiques qui les soutiennent. Elles sont définies comme suit :

- Règle d'affaires simple :
 - Une règle d'affaires est considérée simple lorsque la logique d'exécution est composée d'un petit nombre d'éléments.
Par exemple : fermer le contrôle d'un délai lors de la réception d'un document exigé à l'intérieur du délai prescrit.
- Règle d'affaires complexe :
 - Une règle d'affaires est considérée complexe lorsque la logique d'exécution est composée de plusieurs éléments ou combinaisons d'éléments différents
Par exemple : décision basée sur plusieurs événements passés qui réfèrent à différentes lois et ses règlements effectifs en date de l'événement.

La nature des éléments qui définissent la complexité de la règle d'affaires se trouve dans les processus et est plus détaillée dans les critères (F.2 –Grille des fonctionnalités –volet opérationnel).

EXTRAIT DE LA SOUMISSION AMENDÉE

Cahier de réponse P2

LGS-IBM/SAP

experts de domaines d'affaires avec les niveaux d'expériences requis pour supporter la Société dans son programme de transformation.

Bien que certaines ressources ne soient nécessaires que dans des contextes très précis (exemple : Gestion budgétaire consolidée – SAP Business Planning Consolidation (BPC)), la plupart d'entre elles ont un champ d'intervention plus transversal au sein des solutions SAP et sont maintenues en mandat à la Société pour toute la durée du programme, ce qui facilitera la continuité dans le déroulement du programme.

Particularités de la solution proposée

Voici la description des équipes d'intégration fonctionnelle par spécialité technologique.

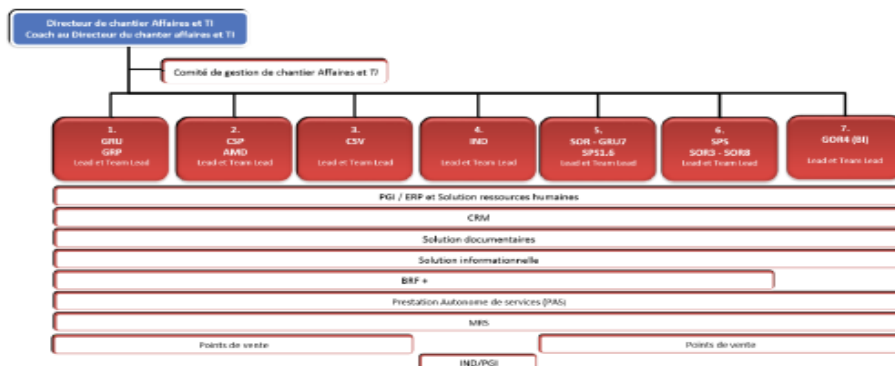


Figure 3.8.1.3.2 – Organisation des équipes d'intégration fonctionnelle par spécialité

Voici une description sommaire des équipes de produits et des spécialistes qu'on y trouve :

- **PGI/ERP** : Solution de gestion des opérations (Enterprise Resource Planning). Cette équipe est, à la base, constituée de spécialistes dans les domaines suivants :
 - Finance (SAP S/4HANA), Grand Livre, Comptes payables, Comptes recevables, Gestion matérielle, Comptabilité;
 - Approvisionnements, Gestion des immobilisations;
 - Facturation, Encaissements, Remboursements et Déboursés;
 - Gestion et maintenance des équipements (pour les besoins internes de la Société);
 - Gestion des équipements et contrats gérés par le module PM, CS : pour supporter l'implantation des permis et des immatriculations par le biais des concepts natifs de la solution.
- **CRM** : Solution de gestion de la relation avec la clientèle (*Customer Relationship Management*). Cette équipe est minimalement composée de spécialistes dans les domaines suivants :
 - Gestion de la relation client et Centre d'interaction client (CIC);
 - Gestion de cas (Case Management) et Gestion de contrats (lien avec ERP);
 - Gestion de contrats (lien avec CRM) avec la consolidation de factures (Hybris Billing).
- **Planification de l'utilisation des ressources MRS** : « *Multiple Resources Scheduling* ». Cette équipe est constituée de spécialistes de planification et assignation de ressources, dont l'apport est essentiel pour la gestion de la relation avec les usagers et les partenaires, pour la gestion des points de services, et pour la gestion des ressources humaines, vues sous l'angle de la gestion de la charge de travail (gestion des assignations).
- **BRF+** : Solution de gestion des règles d'affaires des plus simples aux plus complexes (*Business Rule Framework*). L'équipe est composée de spécialistes responsables de la conception/configuration des règles d'affaires intégrées aux composants de la solution SAP. Ils transposent les directives et décisions de la Société en règles d'affaires configurables qui pourront être ensuite maintenues par la Société.
- **PAS Hybris** : Solution de prestation autonome de services; elle fait appel à des spécialistes dans la livraison de portails de services sécurisés à de vastes clientèles externes. C'est elle qui orientera la conception des services de manière intégrée avec toutes les technologies d'arrière-boutique de la solution (SAP S/4HANA, ERP, BRF+ et CRM).
- **Assurances** : Cette équipe est composée des spécialistes requis pour supporter le déploiement de la solution d'assurances FS-Claims supportant le processus d'indemnisation et de réadaptation. Étroitement intégrée avec l'équipe ERP, cette équipe capitalisera énormément sur les décisions et orientations prises lors de l'implantation des services financiers de même que sur les ressources de cette équipe qui seront en mesure de prendre en charge une bonne part des fonctionnalités de la solution d'assurances. En effet, la solution d'assurances partage, avec la solution ERP, les



Direction générale de l'agilité et de la performance

NOTE

DESTINATAIRE : M. Karl Malenfant
Vice-président aux technologies de l'information et
chef de projet CASA

DATE : Le 6 mai 2020

OBJET : **Réponse à l'Alliance – Commentaires DAP Complexité des
travaux reliés aux règles d'affaires**

La Société a pris acte des commentaires de l'Alliance relativement à la DAP citée en objet.

La Société maintient toutefois sa décision, car elle considère que l'ensemble du processus d'appel d'offres permettait à l'Alliance d'apprécier la complexité des travaux reliés aux règles d'affaires afin d'évaluer le montant de sa soumission de façon réaliste, et ce, de la même façon que ses concurrents.

D'abord par le caractère exhaustif de l'appel d'offres et par la transparence dont elle a fait preuve dans le portrait de ses systèmes actuels et plus précisément dans ses « Constats sur les applications à gestion centralisée ».

Ensuite par l'opportunité unique offerte par l'étape du dialogue compétitif afin de formuler toutes les questions nécessaires à une juste évaluation du montant de la soumission et à l'établissement d'une contingence appropriée.

Finalement par l'approche de partage de risques, à laquelle l'Alliance « adhère pleinement » et la notion de partenariat gagnant gagnant, approche qui traduit la convergence transparente des intérêts.

Le directeur général de l'agilité et de la performance,

Sylvain Cloutier