

Stratégie contractuelle VPEN

Mise à jour et recommandations

6 février 2024

Mise en contexte

- Le 14 juin 2017, la Société a signé un contrat d'une durée de 10 ans de 458,4 M\$ avec l'**Alliance** LGS/IBM - SAP pour réaliser le projet CASA.
 - Ce contrat permet d'obtenir des biens et des services pour **trois volets**, soit:
 1. l'acquisition et le paiement annuel des droits de **licences** d'une suite de progiciels intégrés;
 2. l'acquisition des **infrastructures** matérielles et des logiciels associés; et
 3. l'utilisation de **services professionnels** pour la mise en œuvre et l'exploitation de la solution CASA.
- Le 14 septembre 2022, une stratégie contractuelle de bonification du contrat avec l'Alliance a été présentée au CA spécial afin de répondre au maintien et à l'évolution de ses besoins pour les 3 volets. (Annexe 1)
- Un 1^{er} avenant contractuel de 45,7 M\$ a été conclu à l'automne 2022 pour couvrir le coût des ajouts de portée au projet et de la replanification du déploiement de la livraison 2.
- Un 2^e avenant contractuel de 68,9 M\$ a été conclu en juillet 2023 principalement pour gérer les risques associés à la rareté de main-d'œuvre du domaine des technologies de l'information et celle de l'expertise spécifique propre à SAAQclic.
- La disponibilité contractuelle pour les services professionnels sera entièrement consommée d'ici la fin du mois d'avril 2024.
- Afin d'alimenter sa réflexion et de disposer d'une vue d'ensemble des différents éléments ayant influencé sa consommation contractuelle, un bref rappel des différents volets concernés ainsi qu'une mise à jour financière vous seront présentés dans les pages suivantes.

Volet 1 - Organisation cible VPEN

- Le 31 mai 2023, l'organisation cible de la VPEN a été présentée et entérinée au CTIC
- Ce modèle prévoit un équivalent de 1 100 ETC (interne ou externe) pour assurer l'exploitation, la pérennité et l'évolution de l'expérience numérique de la Société (incluant la solution CASA).
- En juin 2023, 300 nouveaux postes ont été octroyés à la VPEN afin de bonifier les équipes et internaliser les expertises requises.
- À compter de juillet 2023, une stratégie de recrutement massif a été déployée de concert avec la direction générale des ressources humaines et la direction générale des communications et des relations publiques.
- Le 23 novembre 2023, un état d'avancement des travaux a été présenté au CTIC (Annexe 2). Pour rejoindre ses objectifs 2024, la VPEN doit recruter un total de 246 nouveaux équipiers entre septembre 2023 et novembre 2024, sans égard au taux de roulement des équipiers.
- Lors de cette rencontre, la VPEN a également fait état de son risque d'entreprise en expérience numérique. La dotation fut alors identifiée comme l'un des principaux facteurs pouvant influencer ce risque avec comme mesure de mitigation le maintien de l'expertise de l'Alliance (Annexe 3).
- Le portrait de la situation au 30 janvier 2024 permet de constater que le risque de dotation se matérialise et que la mise en place de la mesure de mitigation s'avère nécessaire. En effet, malgré les efforts des 7 derniers mois, seulement 103 postes ont été comblés sur les 300 postes autorisés.
- Selon les prévisions actuelles, il est peu probable que les cibles d'embauches seront rencontrées (760 ETC internes en 2024). Face à ce constat, certaines actions doivent être mises en place afin d'éviter tout bris de services. Il sera notamment requis d'effectuer un transfert budgétaire entre le budget de rémunération et celui des services professionnels (estimé à 4,5M\$) ainsi que d'attribuer un budget supplémentaire d'environ 5 M\$ en services professionnels pour combler le coût différentiel entre un équipier interne et un équipier externe (dépendamment des taux facturables soumissionnés). SUIVI aux 3 mois

Volet 2 - Droits de licences SAP

- En septembre 2022, la Société a adopté une stratégie contractuelle pour ses droits de licences afin de retirer ce volet du contrat de l'Alliance et transiger directement avec SAP (contrat en gré à gré directement avec SAP). Cette stratégie permettait par la même occasion de revoir le modèle de licence.
- À l'été 2023, plusieurs rencontres de travail ont eu lieu entre SAP, IBM et la Société afin de convenir de l'évolution du modèle.
- Ces échanges ont permis à la Société de constater qu'il n'était pas à son avantage de revoir son modèle de licence directement avec SAP avant avril 2027.
- Compte tenu que nous ne pouvons retirer les licences du contrat actuel avec l'Alliance, cette décision a pour effet que les redevances et les acquisitions supplémentaires des années 2024 à avril 2027, estimées à 28,4 M\$, devront être défrayées à même le véhicule contractuel entre la Société et l'Alliance.
 - Pour information, la Société a dû acquérir des licences supplémentaires pour suivre la croissance de son nombre d'ETC ce qui a occasionné des frais supplémentaires de 1,5 M\$ majoré des frais de redevances de 0,3 M\$ annuellement.

Il n'y a pas d'autre chemin contractuel possible.

Volet 3- Mise à niveau des infrastructures matérielles et des logiciels associés

- Les infrastructures matérielles de CASA sont à la fin de leur cycle de vie.
- Initialement prévues pour une période de 5 ans, les infrastructures ont maintenant 7 ans.
- À l'automne 2023, un exercice de planification des nouvelles infrastructures a eu lieu avec IBM, exercice incluant une analyse comparative entre une migration de la solution vers l'infonuagique ou l'achat de nouveaux équipements sur site.
- Cette analyse a permis de constater :
 - qu'il existe un important écart de coûts entre les deux solutions;
 - qu'il serait moins onéreux pour la Société d'opter pour le renouvellement des infrastructures sur sites.
- À ce stade, seuls les serveurs de type [REDACTED] d'IBM peuvent être envisagées pour assurer la pérennité des infrastructures. L'acquisition de ces équipements nécessite un contrat de gré à gré avec IBM comprenant un montant en services professionnels pour la mise en place des équipements.
- Un avis officiel d'IBM sera transmis à la Société afin de lui assurer qu'aucun de ses revendeurs sur le territoire canadien ne pourrait être en mesure d'offrir un prix inférieur à celui proposé à la Société.

Mise à jour financière du contrat avec l'Alliance au 31 décembre 2023

CONTRAT DE L'ALLIANCE POUR CASA (en millions de \$)	Contrat	Utilisation au 2023-12-31	Solde au 2023-12-31
Licences SAP	111,0	89,6	21,4
Infrastructures (matérielles et logicielles)	40,4	39,3	1,1
Services professionnels	421,6	398,3	23,3
TOTAL DU CONTRAT	573,0	527,2	45,8

Solde requis de 30,3 M\$ pour répondre aux besoins évolutifs de la Société pour se rendre à avril 2027

Consommation mensuelle de services professionnels d'environ 4,5 M\$ en ne tenant pas compte des nouveaux besoins

Portrait actuel de la situation et prochaines étapes

- Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, la Société doit adopter une stratégie pour son prochain appel d'offres en services professionnels SAP et connexes (voir pages suivantes) et prendre des mesures pour assurer la transition durant le processus.
- Tel qu'énoncé dans sa planification stratégique du 23 novembre 2023, la conclusion d'un nouvel avenant avec l'Alliance est le seul mécanisme de mitigation de risque actuellement disponible pour rejoindre les besoins de la Société pendant la transition.
 - Les mesures de transitions envisagées sont nécessaires pour assurer notamment :
 - la poursuite de ses activités opérationnelles et d'exploitation dont la production des états financiers 2023;
 - pour la terminer les éléments résiduels de la L2 (à coût nul car fait partie de l'enveloppe de partage de risque)
 - la réalisation de son carnet de produits 2024 (améliorations);
 - la couverture de ses besoins en services professionnels pendant la poursuite de son processus de dotation (cible 70/30) ainsi que la période de transfert d'expertise (durée minimale de 3 mois);
 - La poursuite des projets stratégiques 2024 (projets RH, etc.);
 - ~~la réalisation de la L2.5 (facturation jumelée);~~
 - l'acquisition de nouveaux produits SAP pour soutenir l'évolution de ses services (nouveaux abonnements et frais de maintenance pour prolongation de licence)
 - Une provision pour risques en 2025;

Stratégie contractuelle en services professionnels - Post CASA présentée le 23 novembre 2023

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Accélération du changement et développement de formations	Contrat #1	AO	Ferme (10 ETC)			+ 1 an	+ 1 an
		AO	Sur demande (5 ETC)			+ 2 ans d'option	
Services professionnels SAP et connexe	Avenant LGS (200 ETC)	+ 3 mois ?					
	Contrat services d'appoint	Sur demande (Patrimoine: 35,5 ETC; SAP: 22 ETC; Microsoft: 6 ETC)					
	Contrat #1	Appel d'offres	Ferme (82 ETC)			+ 1 an	+ 1 an
	Contrat #2	Appel d'offres	Ferme (82 ETC)			+ 1 an	+ 1 an
	Contrat #3	Appel d'offres	Sur demande (75 ETC)			+ 2 ans d'option	
Mise à niveau et L3	Migration cloud – Infra CASA						
		Mise à niveau applicative					
		Transformation numérique des services de l'indemnisation					

Contrat/avenant signé

Processus contractuel à débiter

Processus contractuel en cours

En positionnement

Stratégies d'appels d'offres envisagées - Option 1

Services professionnels SAP et connexes

Stratégie axée
sur la
concurrence
(avec exclusion)

La stratégie visée est d'opter pour **trois appels d'offres** par lesquels la Société accordera un total de **trois contrats** d'une durée de 3 ans avec possibilités d'années additionnelles, soit :

- Un premier appel d'offres pour l'attribution à un fournisseur d'un **contrat « ferme »** couvrant la moitié des besoins de main-d'œuvre immédiats dans l'ensemble des profils d'expertise;
- Un deuxième appel d'offres pour l'attribution à un autre fournisseur d'un **contrat « ferme »** pour la deuxième moitié des besoins de main-d'œuvre immédiats dans l'ensemble des profils d'expertise **(exclusion explicite du fournisseur ayant gagné le premier appel d'offres)**;
- Un troisième appel d'offres pour un **contrat « sur demande »** pour des ressources additionnelles octroyé à un même ou un nouveau fournisseur pour combler les besoins ponctuels dans tous les profils (possibilité d'aller jusqu'à 5 rangs)

		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Services professionnels SAP et connexes	Contrat #1		Appel d'offres	Ferme (82 ressources)			
	Contrat #2		Appel d'offres	Ferme (82 ressources)			
	Contrat #3		Appel d'offres	Sur demande (75 ressources) + Rangs			

■ Années optionnelles

Stratégies d'appels d'offres envisagées - Option 2

Services professionnels SAP et connexes

Stratégie axée
sur la
concurrence
(2 gagnants)

La stratégie visée est d'opter pour **deux appels d'offres** par lesquels la Société accordera un total de **trois contrats** d'une durée de 3 ans avec possibilités d'années additionnelles, soit :

- Un premier appel d'offres pour l'attribution de **deux contrats** « **fermes** » pour les besoins de main-d'œuvre immédiats attribués à deux fournisseurs différents pour un nombre équivalent de ressources avec des profils d'expertise identiques; et
- Un deuxième appel d'offres pour **un contrat** « **sur demande** » pour des ressources additionnelles octroyé à un même ou un nouveau fournisseur pour combler les besoins ponctuels dans tous les profils.

		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Services professionnels SAP et connexes	Contrat #1		Appel d'offres	Ferme (82 ressources)			
	Contrat #2			Ferme (82 ressources)			
	Contrat #3		Appel d'offres	Sur demande (75 ressources) + Rangs			

■ Années optionnelles

Avantages et inconvénients des stratégies envisagées

Avantages		Inconvénients	
Communs		Communs	
- Favorise la concurrence. - Coûts plus avantageux pour un même service. - Rejoins le besoin d'ouverture signifié par le marché. - Donne accès à des bassins de ressources compétentes et diversifiées. - Accorde la flexibilité requise pour moduler notre demande en fonction des besoins grandissants et de la stratégie de la Société (composition interne/externe). - Réduis les risques de bris de service en cas d'indisponibilité des ressources.		Requiers d'entreprendre une démarche de justification auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor afin d'obtenir un CT dérogatoire.	
Spécifiques		Spécifiques	
Option 1	Option 2	Option 1	Option 2
- Minimise les risques liés à un changement de fournisseur en fin de contrat - modulation des années additionnelles par contrat. - Reconnue comme innovateur par le marché dans le cadre de la Vitrine technologique inversée (MCN) du 22 novembre 2023. - Ouverture signifiée au Comité des technologies de l'information et de la cybersécurité (CTIC) de la Société en 23 novembre 2023.	A déjà fait l'objet d'un CT dérogatoire du Secrétariat du conseil du trésor par le passé.	Risque de plainte à l'AMP quant à sa légalité	Augmente les risques liés à un changement de fournisseur en fin de contrat ferme – impossible de moduler les années additionnelles par contrat.

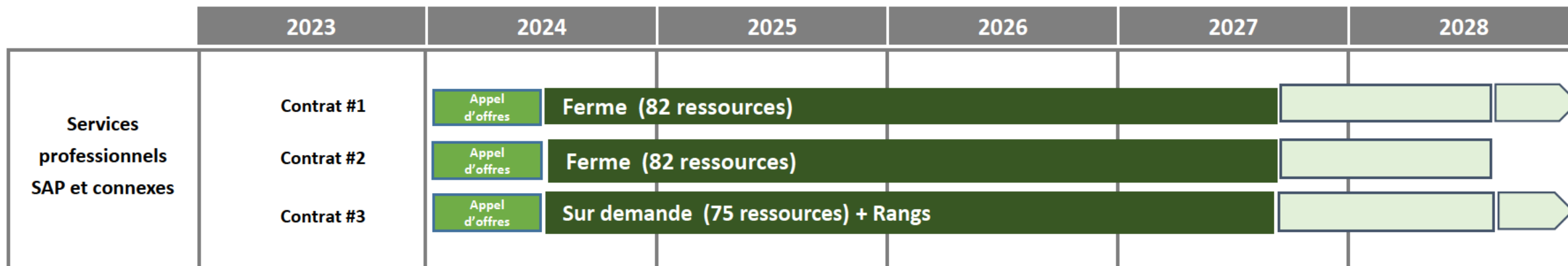
Stratégie alternative d'appels d'offres

Services professionnels SAP et connexes

Stratégie sans exclusion

Cette stratégie nécessite **trois appels d'offres** par lesquels la Société accordera un total de **trois contrats** d'une durée de 3 ans avec possibilités d'années additionnelles, soit :

- Un premier appel d'offres pour l'attribution d'un **contrat « ferme »** couvrant la moitié des besoins de main-d'œuvre immédiats dans l'ensemble des profils d'expertise;
- Un deuxième appel d'offres pour l'octroi d'un **deuxième contrat « ferme »** à un même ou un nouveau fournisseur pour la deuxième moitié des besoins de main-d'œuvre immédiats dans l'ensemble des profils d'expertise; et
- Un troisième appel d'offres pour un **contrat « sur demande »** pour des ressources additionnelles octroyé à un même ou un nouveau fournisseur pour combler les besoins ponctuels dans tous les profils (possibilité d'aller jusqu'à 5 rangs).



■ Années optionnelles

Avantages et inconvénients de la stratégie alternative

• Avantages

- Rejoins en partie le besoin d'ouverture signifié par le marché.
- Possibilité de coûts plus avantageux pour un même service.
- Donne accès à des bassins de ressources compétentes et diversifiées.
- Accorde la flexibilité requise pour moduler notre demande en fonction des besoins grandissants et de la stratégie de la Société (composition interne/externe).
- Réduit les risques de bris de service en cas d'indisponibilité des ressources.
- Minimise les risques liés à un changement de fournisseur en fin de contrat - modulation des années additionnelles par contrat.
- Ne nécessite pas de démarche de justification auprès du Secrétariat du Conseil du Trésor afin d'obtenir un CT dérogatoire.

• Inconvénients

- Possibilité qu'un seul fournisseur rafle tous les contrats
- Avantage le fournisseur actuel vu sa connaissance fine des besoins de la Société
- Crée une moins grande concurrence que les options 1 et 2

Évaluation préliminaire des besoins de l'avenant

CONTRAT DE L'ALLIANCE POUR CASA (en M\$)	Contrat	Utilisation au 2023-12-31	Solde au 2023-12-31	Montant requis
Licences SAP	111,0	89,6	21,4	30,3
Infrastructures (matérielles et logicielles)	40,4	39,3	1,1	1,1
Services professionnels	421,6	398,3	23,3	54,0
TOTAL DU CONTRAT	573,0	527,2	45,8	85,4

**Nouvel avenant
requis de 39,6 M\$**

Total 54 M\$

Le montant de l'avenant tient compte des **services professionnels** requis pour :

- Effectuer ses activités opérationnelles et d'exploitation (incluant les enjeux liés à la dotation);
- Réalisation de son carnet de produits;
- Poursuite des projets stratégiques

Recommandations

En révision

- Considérant,
 - ses besoins croissants et soutenus en matière de licences, d’infrastructures et de services professionnels;
 - la matérialisation des risques entrevus en 2023 pour ces 3 volets;
 - la nécessité d’adopter des mesures transitoires afin d’éviter tout bris de services et faciliter l’intégration de nouvelles ressources;
 - son désir d’éliminer sa dépendance envers un seul fournisseur pour ses besoins en services professionnels;
 - la flexibilité requise quant à la qualité et la quantité de ressources nécessaires pour assurer la poursuite de ses opérations et l’évolution de ses services; et
 - sa volonté de limiter les risques associés à un éventuel changement de fournisseur;

Nous recommandons à la Société de mettre en place une mesure de mitigation par le biais d’un nouvel avenant de 64,6 M\$ avec l’Alliance et de donner son aval à l’Option 1 dans le cadre de sa stratégie d’appel d’offres en services professionnels SAP et connexes (3 appels d’offres - 3 contrats). L’option 3 sera retenue si enjeux au niveaux légal ou réglementaires

		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Services professionnels SAP et connexes	Contrat #1	Appel d'offres	Ferme (82 ressources)				
	Contrat #2	Appel d'offres	Ferme (82 ressources)				
	Contrat #3	Appel d'offres	Sur demande (75 ressources) – Rang				

■ Années optionnelles

Annexes

Annexe 1

8. ESTIMATION DES BESOINS D'AFFAIRES FUTURS ET STRATÉGIES CONTRACTUELLES ENVISAGÉES

À ce stade du chantier CASA, la Société se doit de sélectionner le meilleur véhicule contractuel afin d'avoir les ressources nécessaires pour compléter les travaux, tout en tenant compte de l'état d'avancement, de la complexité, de l'ampleur et de la durée restante de ceux-ci afin de bien les mener à terme.

Deux options ont été analysées pour permettre la couverture des besoins des prochaines années :

- La première permet de couvrir l'ensemble des besoins anticipés (Programme d'indemnisation et activités de récurrence) jusqu'en 2027 en faisant un avenant au contrat actuel;
- La seconde permet de répondre aux besoins d'affaires en temps opportun, via différents véhicules contractuels.

Option 1 (Remise des disponibilités contractuelles - Couverture de l'ensemble des besoins d'affaires)		Date prévue de la signature	Montant	Véhicule contractuel
Utilisation du véhicule contractuel tel que signé en 2017		Automne 2022	222 M\$ (voir annexe 3)	Avenant global au contrat actuel

Option 2 (Couverture de l'ensemble des besoins d'affaires au moment opportun)		Date prévue de la signature	Montant estimé	Véhicule contractuel
1	- Équipe support à la solution (janvier 2023 à décembre 2023) - Remise de disponibilité contractuelle pour Facture jumelée	30 septembre 2022	45 M\$	Avenant au contrat actuel Augmentation prévue < 10 % - la publication sur le SEAO* sera à la conclusion du contrat
2	Droits de licences d'utilisation SAP (janvier 2023 à décembre 2025)	Décembre 2022	25 M\$	Gré à gré avec SAP (Droit exclusif - Licence)
Choix possibles pour le 3 ^e besoin				
3 Choix 1	Évolution de la solution et développement de nouvelles fonctionnalités : - Programme d'indemnisation (L3) - Banque d'heures pour expertise SAP (plan d'investissement 2023)	Avril 2023	55 M\$ à 65 M\$	Option à définir - Avenant au contrat actuel - Gré à gré avec LGS/IBM
3 Choix 2	Évolution de la solution et développement de nouvelles fonctionnalités : Banque d'heures pour expertise SAP (plan d'investissement 2023)	Avril 2023	10 M\$	Option à définir - Avenant au contrat actuel > 10 % - Gré à gré avec LGS/IBM
3 Choix 2 Partie 1	Évolution de la solution et développement de nouvelles fonctionnalités : Programme d'indemnisation (L3)	Avril 2025	148 M\$ à 158 M\$ Étude comparative des coûts de réalisation du programme d'indemnisation a été effectuée à l'annexe 2	Appel d'offres public
4	Support à l'exploitation de la solution après 2023	Décembre 2023	20 M\$ à 25 M\$ par année	Options à définir - Appel d'offres public - Avenant au contrat actuel > 10 % - Gré à gré avec LGS/IBM
5	Mise à niveau des infrastructures et applicatifs	Hiver 2024	15 M\$ à 30 M\$	
6	Banque d'heures pour expertise SAP (Plan d'investissement 2024-2025)	Hiver 2024	20 M\$	

Partie 1 en 2023 et partie 2 en 2025

Besoins 2023

Annexe 1



Le conseil d'administration de la Société de l'assurance automobile du Québec a, au cours de la séance du 15 septembre 2022, adopté la résolution suivante :

Résolution

ATTENDU QUE le 18 mai 2017, le conseil d'administration de la Société a autorisé le projet CASA, tel que présenté lors de cette séance, et autorisé la présidente et chef de la direction et le vice-président aux technologies de l'information, chargé de projet CASA, à signer, au nom de la Société, les documents contractuels avec l'Alliance, pour un montant maximal de 479,4 M\$ sur une période de 10 ans;

ATTENDU QUE depuis la signature des documents contractuels, il y a eu une évolution des besoins d'affaires permettant de bonifier l'actif et que des difficultés, qui n'étaient pas connues ni prévisibles lors de la préparation de l'appel d'offres en 2016, ont été rencontrées;

ATTENDU QU'AU 31 décembre 2022, la Société aura engagé l'ensemble des sommes prévues au contrat;

ATTENDU QUE pour poursuivre les activités associées à la mise en œuvre de la livraison 3 ainsi que les activités récurrentes d'exploitation et d'évolution de la solution, la Société a analysé les différents véhicules juridiques possibles;

ATTENDU QUE la Société recommande de poursuivre les activités associées de mise en œuvre des livraisons 2.5 et 3 ainsi que les activités récurrentes d'exploitation et d'évolution des solutions déployées en couvrant l'ensemble des besoins identifiés via différents véhicules contractuels en temps opportun;

ATTENDU QUE les besoins seront répartis et inclus aux budgets annuels de la Société présentés au conseil d'administration pour approbation;

IL EST DÉCIDÉ :

D'APPROUVER la recommandation proposée par la Société à l'effet de poursuivre les activités associées de mise en œuvre des livraisons 2.5 et 3 ainsi que les activités récurrentes d'exploitation et d'évolution des solutions déployées en couvrant l'ensemble des besoins identifiés via différents véhicules contractuels en temps opportun.

ANNEXE 2 - BESOINS D'AFFAIRES LIVRAISON 3 - COMPARAISON DES SCÉNARIOS DE RÉALISATION

Annexe 1

La stratégie d'affaires initiale prévoyait au contrat une option permettant d'effectuer les travaux de la livraison 3. Les objectifs étaient :

- de bénéficier des compétences de l'équipe projet en place;
- de mitiger les risques associés au changement de fournisseurs;
- d'accélérer la transformation numérique en intégrant les services de l'indemnisation à la solution CASA;
- d'éliminer les systèmes patrimoniaux et les coûts associés.

L'analyse comparative ci-dessous permet de comparer l'option de l'utilisation des services de l'Alliance en comparaison des services d'un nouveau fournisseur.

	Utilisation des services de l'Alliance	Changement de partenaire (hypothèses basées sur la connaissance du marché)	Écart de coûts
Durée approximative du processus d'adjudication contractuelle	Serait inclus dans la préparation de l'avenant (pas de délai supplémentaire)	18 mois pour la préparation et la publication de l'appel d'offres, pour la sélection d'un partenaire et pour la conclusion d'un contrat (juin 2023 à janvier 2025) Coûts estimés du processus : 1 M\$	1 M \$
Coûts des services professionnels pour la réalisation des travaux	Application de la grille de taux du contrat actuel (avec indexation annuelle potentielle) Coûts totaux estimés (ROM) par l'Alliance en juin 2022 : 50 M\$ à 55 M\$	Les taux horaires actuels des appels d'offres publics sont de 30 % supérieurs à ceux de 2017. De plus, le marché SAP est en « surchauffe » dû aux multiples transformations numériques et aux migrations technologiques SAP des entreprises ayant implanté SAP il y a 20 ans. Coûts totaux estimés (ROM) avec majoration : 65 M\$ à 72 M\$	17 M\$
Échéancier	Janvier 2023 à juin 2023 : Démarrage de travaux préparatoires Juillet 2023 à avril 2025 : Réalisation de L3 (21 mois) Probabilité qu'un changement de portée survienne est plus faible (Ex. : Changement de loi). Réduit le risque d'avoir à effectuer les travaux en double.	Mars 2025 à décembre 2025 : Montée en charge d'une nouvelle équipe et démarrage des travaux préparatoires Janvier 2026 à décembre 2027 : Réalisation de L3 (24 mois) Réserve de 5 M\$ pour mitiger le risque associé à la probabilité qu'un changement de portée survienne est plus élevée (Ex. : Changement de loi), car le processus contractuel et la réalisation des travaux seront échelonnés sur une plus longue période	5 M\$
Montée en compétence des ressources	Une majorité de ressources proviendront du projet CASA. Celles-ci auront déjà les compétences requises et la connaissance de la solution. Les nouvelles ressources de l'Alliance seront accompagnées dans leur habilitation par des ressources de l'Alliance qui connaissent déjà le projet. Meilleure vélocité d'exécution à court terme.	Si un autre fournisseur est sélectionné, un délai pour la création de l'équipe projet et une montée en compétence de 9 mois est à prévoir. Coûts supplémentaires liés à l'appropriation et la montée en charge de l'équipe Vélocité d'exécution des travaux moindre à court terme (6 mois à 66 % - Tel que vécu dans CASA L2)	14 M\$ 6 M\$
Synergie des expertises	Synergies potentielles avec d'autres initiatives impliquant des ressources de l'Alliance (Support, L2.5)	Si un autre fournisseur est sélectionné, aucune synergie potentielle	15 M\$
Expertise interne	L'équipe projet CASA interne est disponible et mobilisée	Il faudra mettre en place une nouvelle équipe et rebâtir l'expertise L2 = 2,8 M\$ / mois.... 9 mois de montée en charge	5 M\$
Bénéfices découlant de la livraison 3	Début de matérialisation des bénéfices en juin 2025 Ex. : Dossier intégré du client / Impacts positifs sur les services rendus à la population Les systèmes patrimoniaux et infrastructures pourront être décommissionnés comme planifié. Coûts d'exploitation annuels de l'ordinateur central : 9 M\$	Début de matérialisation des bénéfices en janvier 2028 Le décommissionnement du patrimoine reporté de près de 3 ans	23 M\$
Gouvernance	Nos mécanismes de gouvernance du contrat sont connus et rodés.	Complexité de gérer des projets majeurs avec des partenaires différents dans une solution intégrée (ex. : désaccord en termes d'orientations, défis de gouvernance, etc.) Prime de risque à évaluer (10 % du coût des travaux du partenaire)	7 M\$
TOTAL	55 M\$	148 M\$ + délai de livraison de 2 ans et 8 mois	93 M\$

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE SAAQ - CONTEXTE LIÉ AU VÉHICULE CONTRACTUEL AVEC L'ALLIANCE LGS-IBM/SAP

1. Afin de moderniser et de pérenniser les actifs technologiques de la Société, un appel d'offres a été lancé en 2016 pour obtenir :
 - a. Une suite de progiciels;
 - b. Des infrastructures matérielles et logicielles;
 - c. Des services professionnels pour la mise en œuvre et pour l'exploitation.
2. En 2017, un contrat de 10 ans est conclu avec l'Alliance LGS-IBM/SAP au montant maximal de 458 M\$ réparti ainsi :
 - a. Une somme de 237 M\$ sur 5 ans pour le développement et la mise en œuvre de la solution (Livraison 1 : Ressources financières et matérielles, Gestion Contractuelle – Livraison 2 : Systèmes de mission Permis et Immatriculation) pour les 5 premières années (Avril 2017 à 2021);
 - b. Une somme de 221 M\$ pour l'exploitation et l'évolution de la solution pour les années 6 à 10 (2022 À Mars 2027);

* Le contrat prévoyait des clauses de partage de risques liées à la performance notamment pour limiter les dépassements de coûts et un processus de gestion des différends au besoin;

* Les sommes peuvent être réallouées entre les différentes rubriques.
3. Depuis la signature du contrat avec l'Alliance, il y a eu une évolution des besoins d'affaires permettant de bonifier l'actif :
 - a. Intégration des applications de ressources humaines;
 - b. Intégration des applications de Contrôle Routier Québec;
 - c. Acquisition de modules personnalisés supplémentaires SAP pour les processus de Contrôle Routier Québec et la Gestion du Régime d'immatriculation internationale;
 - d. Service d'authentification gouvernementale;
 - e. Projets de loi.
4. Le 8 octobre 2020, la décision fut prise d'utiliser une portion du véhicule contractuel des années 6 à 10 pour les services professionnels de l'Alliance afin de réaliser les nouveaux besoins d'affaires identifiés au point 3.
5. Le 15 novembre 2022, un premier avenant d'un montant de 45,8 M\$ a été signé avec l'Alliance pour conserver une partie des équipes en place pour les activités d'exploitation et d'évolution de la solution ainsi que pour les redevances d'abonnement annuelle des licences SAP de 2023.
6. En août 2023, il est prévu signer un second avenant au montant de l'ordre de 70M\$ pour conserver l'équipe en place jusqu'en juin 2024 permettant à la Société d'assurer une stabilité opérationnelle de ses activités et de payer les redevances d'abonnements de SAP.
7. La Société procédera à un AOP pour des services professionnels pour une période de 3 à 5 ans afin de poursuivre les activités d'exploitation et d'évolution de la solution.
8. Cette stratégie est conforme au dossier présenté au conseil d'administration de la Société le 14 septembre 2022 et a été discutée avec le cabinet du MTMD
9. En parallèle, la Société démarre un processus de dotation important pour ses ressources en Services Numériques. Actuellement, son ratio actuel d'effectifs internes / externes est de 55% / 45%. Elle s'est donnée comme objectif de tendre vers un ratio de 70% / 30% (soit environ 150 ETC). Avec l'état actuel du marché du travail, il est fort probable que ces cibles ne puissent être atteintes. En fonction des résultats obtenus cet automne, l'envergure de l'AOP prévu au point 7 sera modulé pour compenser la disponibilité des ressources humaines sur le marché de l'internalisation.

Effectifs demandés pour 2024

Dans les ressources demandées pour 2024, nous prévoyons doter 150 postes sur un total de 300 postes supplémentaires approuvés.



Catégorie	Budget demandé 2024 (en ETC)			Budget autorisé 2024 (en ETC)		
	Interne	Externe	Total	Interne	Externe	Total
Opération et évolution	679	263	942	679	262	941
Projets d'investissement	81	54	135	72	45	117
Projets CASA	9	14	23	9	14	23
Total	769	331	1 100	760	321	1 081

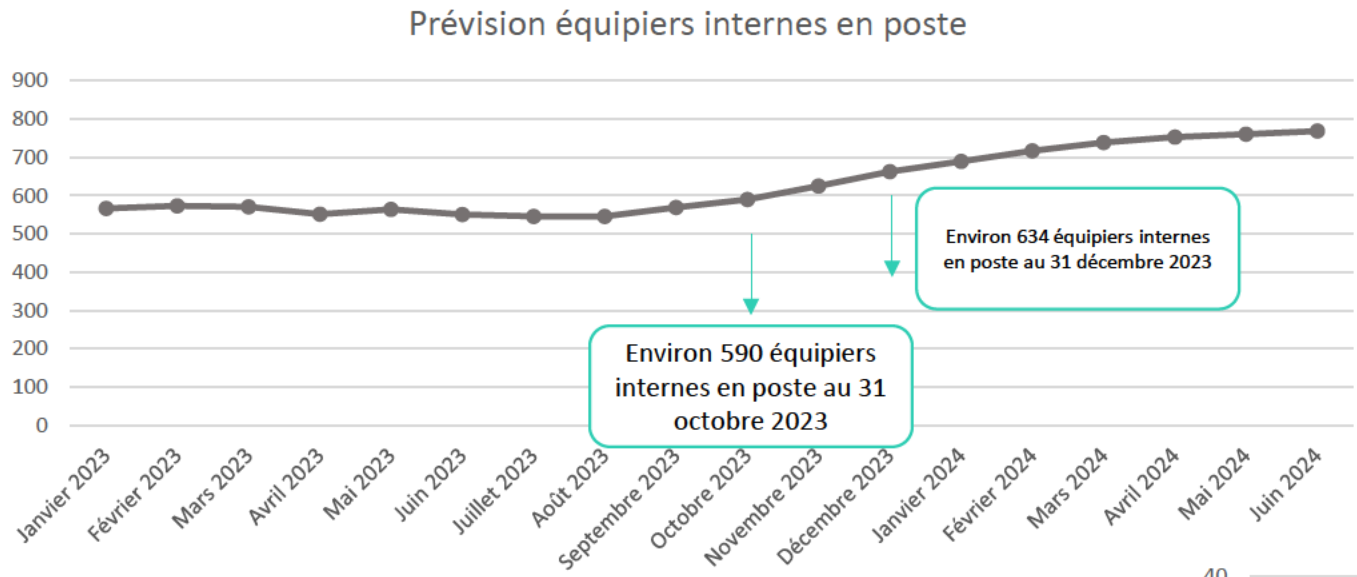
Ratio interne/externe:
70/30

Hypothèses:

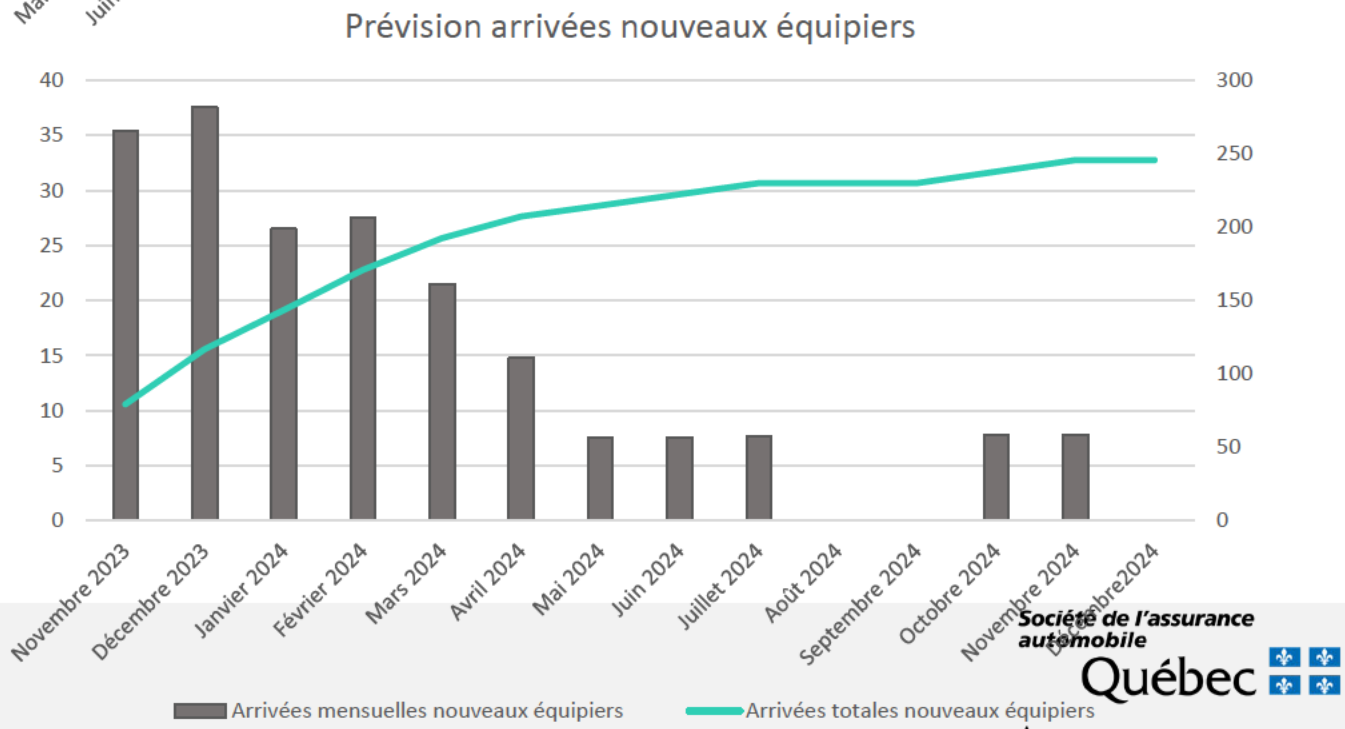
- Uniquement 50% des nouveaux postes seraient comblés en 2024
- 25% d'internalisation pour l'entièreté de la VPEN pour les travaux d'opération et évolution (équivalents à 87 ressources)
- Projection de 22 M\$ pour les projets d'investissement et de 5M\$ pour la L2.5, dont un budget de 5,4 M\$ en immobilisation
 - - Utilisation d'un ratio interne/externe pour les projets de 60/40

Prévision dotation de postes pour respecter les ETC autorisés

ETC
autorisés
2024 : 760



Pour atteindre l'objectif de 760 ETC, 246 nouveaux équipiers devraient se joindre à la VPEN entre septembre 2023 et novembre 2024 (ce nombre ne tient pas compte des départs à la retraite, maladie ou taux de roulement courant)



Comité des technologies de l'information et de la cybersécurité

DATE : → Le 23 novembre 2023

Expérience numérique – T4 2023			
Porteur du risque d'entreprise : VPEN			
Collaborateurs : Tous			
OBJECTIFS	Évaluation globale	Stratégie de réponses	
Assurer une expérience numérique optimale en offrant des services numériques adaptés aux besoins des clients, des employés et des partenaires.		Maintenir	
		Atténuer	X
RISQUES D'ENTREPRISE			
Incapacité de fournir une expérience numérique optimale → Tout événement affectant la qualité, la performance, la disponibilité ainsi que l'intégrité des services numériques; → Tout événement affectant la capacité humaine, matérielle et financière de faire évoluer les services numériques adaptés aux besoins des clients, des employés et des partenaires; → Tout événement affectant la confiance et l'adhésion des clients, employés et partenaires face à l'utilisation des solutions numériques offertes.			
Sommaire de l'évaluation			
→ Capacité organisationnelle limitée: → Plus de 300 postes de professionnels et d'experts sont en cours de dotation afin de compléter les équipes; → Difficultés d'obtenir des ressources externes avec expertises requises pour combler les besoins; → Défi d'intégration des nouveaux équipiers dans le contexte de transformation. → La transformation de la vice-présidence et la consolidation des actifs post-CASA ont engendré des défis. L'intégration progressive de l'agilité à grande échelle dans notre planification sera bénéfique pour mieux réaliser nos engagements. → Les attentes de réalisation des différents secteurs d'affaires sont supérieures à la capacité actuelle de nos équipes. La capacité effective de notre vice-présidence doit s'ajuster afin de poursuivre l'évolution. → L'adhésion des nouveaux services et processus doit être consolidée avec les utilisateurs internes et externes.			
INDICATEURS			
En réflexion : - Atteinte de la capacité organisationnelle VPEN : Taux Charge/Capacité (VPEN) - Respect de la planification des cycles : performance de réalisation - Respect des niveaux de service (en élaboration)			



16.3 Coûts d'acquisition supplémentaires de la Licence d'entreprise

L'Intégrateur, à titre de gVAR, pourra facturer des coûts d'acquisition supplémentaires en regard des Progiciels sous licence en cas d'augmentation des ETC de la Société, selon les modalités et conditions suivantes :

- 16.3.1 À compter de la première date d'anniversaire du Contrat de licence, la Société confirme que l'Éditeur dispose du droit d'effectuer un audit au maximum une fois par année, et l'Intégrateur pourra, le cas échéant, facturer des coûts d'acquisition supplémentaires des Progiciels sous licence pour chaque tranche d'augmentation de 365 ETC de la Société au-delà de 3 650 ETC, c'est-à-dire lorsque la Société dépassera 3 650 ETC, et atteindra 4 015 ETC ($3\,650 + 365 = 4\,015$ ETC), puis 4 380 ETC ($4\,015 + 365 = 4\,380$ ETC) et ainsi de suite.
- 16.3.2 Aux fins de la détermination du nombre d'ETC de la Société lors de l'audit de l'Éditeur, celui-ci est égal au nombre d'ETC déclaré dans son plus récent rapport annuel vérifié.
- 16.3.3 Le coût d'acquisition supplémentaire pour chaque tranche de 365 ETC supplémentaire sera égal 1 551 244 \$.

Planification sommaire - Travaux relatifs aux appels d'offres

En révision

Services professionnels SAP et connexes

