

Mise à jour : 2020-07-18

No DAP	No fiche	Écart	Estimation préliminaire en date du 30 janvier 2019 (en M\$)	Écart	Date estimée de production (V finale)	Date présentation Karl	Dernière version présentée / envoyée KM	Date d'envoi (dernière version à KM)	Versions en cours	État	Gut	Commentaire
		Impact du nouveau plan détaillé de la Livraison 2 sur les efforts										
116	5	Intégration ajout de portée	40,7	38,8	S. O.	2020-04-27	V5	2020-04-27	V5	Terminée	Anick	ENV MD : 2020-04-30
117	5b	Ajout de services SAP MaxAttention et support CDP	7,0	-	S. O.	2020-05-05	V7	2020-05-05	V7	Terminée	Élodie	ENV à MMontigny (par EHC) 2020-05-08
118	x	Ajout de revues de qualité produites par Ernst & Young	0,8	0,4	S. O.	2020-04-22	V4	2020-04-22	V4	Terminée	Anick	Envoyé à MD (par KM) = 2020-05-18
124	5c	Projets hors portée - CASA (plaques perso)	7,0	-	S. O.	2020-05-14	V4	2020-05-14	V4	Terminée	Anick	Envoyé à MD (par KM) = 2020-05-18
		Changement aux hypothèses mentionnées dans l'appel d'offres										
096	14	Journée dans la vie	-	-	S. O.	2020-04-21	V4	2020-04-21	V4	Terminée	Anick	ENV MD : 2020-04-30
121	7	Rapport d'accident	7,6	-	S. O.	2020-05-11	V6	2020-05-11	V6	Terminée	Élodie	V5 à la suite de commentaires de la VPR-EP, mais incluse par KM
119	8	Nombre de DEMU	-	-	S. O.	2020-05-12	V4	2020-05-12	V4	Terminée	Élodie	ENV à MMontigny (par EHC) 2020-05-11
110	10	ACT Tarification	6,3	-	S. O.	2020-04-21	V5	2020-04-21	V5	Terminée	Anick	ENV à KM (par EHC) 2020-05-12
120	2	Mixité des ressources	0,8	-	S. O.	2020-05-11	V5	2020-05-11	V5	Terminée	Élodie	ENV MD : 2020-04-30
		Total - Étape 1	74,2	49,2								ENV à MMontigny (par EHC) 2020-05-18
		Complexité des travaux										
120	3	Règles d'affaires	33,4	-	S. O.	2020-04-16	V2	2020-04-16	V2	Terminée	Anick	ENV MD : 2020-04-30
125	6	Conversion des données - stratégie, qualité et quantité	6,4	-	S. O.	2020-05-22	V2	2020-05-22	V2	Terminée	Anick	ENV SC (par AR) : 2020-05-22. Nous n'avons pas reçu de fiche de l'Alliance
125	x	IRP-CDP	6,1	-	S. O.	2020-05-13	V12	2020-05-13	V12	Terminée	Élodie	ENV à KM (par EHC) 2020-05-13 (DAP modifiée suite à comms de KM)
		Cycle de réalisation										
		Ajustement du cycle de réalisation	34,6	-	2020-05-22					À débiter	Silphane	DAP pour combler l'écart jusqu'à 199 M\$. Phase de négociation entre Karl et Michel. Non performance. Augmentation de la concession à 30% et pas de passer 07
124	9	Mise à jour du parc applicatif	4,9	0,3	S. O.	2020-05-15	V3	2020-05-15	V3	Terminée	Élodie	ENV MD (par KM) : 2020-05-18
123	12	Fenêtre de déploiement	14,3	-	S. O.	2020-05-12	V3	2020-05-12	V3	Terminée	Anick	ENV à KM (par AR) 2020-05-12 (DAP modifiée suite à comms de KM)
129	2	Rareté de la main-d'œuvre	5,2	-	S. O.	2020-05-12	V2	2020-05-12	V2	Terminée	Élodie	ENV à KM (par EHC) 2020-05-12
129	11	Livraison 2.5 - Facturation jumelée	à venir	-	S. O.	2020-05-14	S. O.	2020-05-14	S. O.	Terminée	Anick	2020-05-14 : Projet de note + recherches contractuelles expédié à SC afin de recommander l'annulation de la DAP. Facturation jumelée est dans l'AO et alliance a inclus dans soumission.
		Soutien au Bureau de la transformation								Annulée		Annulée après vérification avec Mikum
		Autres ajustés										
132	1	Utilisation des ressources off-shore - conversion et sécurité	14,9	-	S. O.	2020-05-21	V3	2020-05-21	V3	Terminée	Anick	ENV à KM (par AR) avec auto DAJ : 2020-05-21
		Rapatriement des ressources off-shore - Développement								Annulée		Cette fiche n'est plus nécessaire
126	13	Livraison 1 - Support 2020 à 2022 (3 mois)	23,8	23,8	2020-05-22					À débiter	Élodie	N'est pas nécessaire pour le 31 mai. À faire en juin
126		Gestion des talents			S. O.	2020-05-18	V5	2020-05-18	V5	Terminée	Anick	Envoyé MD (par KM) = 2020-05-18. Demandé à ce que traduction et coût des licences soit assumés par Alliance
		Base de connaissance			S. O.	2020-05-20	VF	2020-05-20	VF	Terminée	Élodie	Je n'ai pas en CC de envoi de la finale par Élodie. Dernière trace = 2020-05-20 (Courtier de demande de validation)
		Total - Étape 2	146,8	24,1								
		Grand total	191,0	63,3								

Extrait de la lettre de C. Guay à K. Mulerfant (2020-06-01)

Suivi des écarts au 31 mai							
No DAP	No fiche	Écarts	Estimation en date du 30 janvier 2019 (en M\$)	Montant proposé par la SAAQ au 29 mai	Potentiel additionnel en date du 29 mai 2020 (en M\$)	Répartition Alliance (en M\$)	Répartition SAAQ (en M\$)
116		5 Intégration ajout de portée	40.7	38.7	-	29.6	9.1
117	5b	Ajout de services SAP MaxAttention et support CDP	7.0		7.0	7.0	
118	x	Ajout de revues de qualité produites par Ernst & Young	0.8	0.4	-	0.4	-
		Projets Hors CASA : Intégration du service de plaques personnalisées et le recouvrement gouvernemental	7.0		7.0	4.6	2.4
096	14	Journée dans la vie	-	0.0	-	-	-
121	7	Rapport d'accident	7.6		7.6	6.3	1.3
119	8	Nombre de DEMU	-	0.0	-	-	-
110	10	ACT Tarification	6.3		6.3	4.9	1.4
120	2	Mixité des ressources	0.8		0.8	3.1	(2.3)
		Total - Étape 1 Écarts conciliés	70.2	39.1	28.7	55.9	11.9
	3	Règles d'affaires	33.4		33.4	23.4	10.0
	6	Conversion des données - stratégie, qualité et quantité	6.4		6.4	4.4	2.0
125	x	IRP-CDP	6.1		6.1	6.1	
	4	Ajustement du cycle de réalisation	34.6		34.6	16.9	17.7
124	9	Mise à jour du parc applicatif	4.9	0.3	4.6	3.9	1.0
123	12	Fenêtre de déploiement	14.3		14.3	10.0	4.3
129	11	Rareté de la main-d'œuvre	5.2		5.2	5.2	
		Livraison 2.5 - Facturation jumelée	à venir		à venir	à venir	à venir
		Soutien au Bureau de transformation	à venir		à venir	à venir	à venir
	1	Utilisation des ressources off-shore - conversion et sécurité	14.9		14.9	14.9	
		Livraison 1 - Support 2020 à 2022 (3 mois)	23.8		23.8	11.9	11.9
126		Gestion des talents	à venir		à venir	à venir	à venir
		Total - Étape 2 Écarts nécessitant un éclairage additionnel	143.6	0.3	143.3	96.7	46.9
		Grand total	213.8	39.4	172.0	152.6	58.8
Légende écart							
Fiche reçue et l'Alliance est en accord avec l'impact monétaire évalué (4 fiches)							
Fiche non reçue (8 fiches)							
Fiche reçue et l'Alliance n'est pas en accord (10 fiches)							
Autres éléments à réconcilier							
13		Support mini-SAP devrait être dans la liste puisqu'il était dans les 14 écarts identifiés		0			
		7 Utilisation des ressources off-shore - développement		à venir			
		7 Gestion du changement et formation		à venir			

NOTE

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

DATE : Le 24 avril 2020

OBJET : **DAP 116 – Effets des ajouts de portée sur la date d'implantation
de la Livraison 2**

CONTEXTE

La date d'implantation de la Livraison 2 de la Solution CASA, telle que présentée dans la version initiale du calendrier de réalisation contenue à l'annexe F du Contrat des Services professionnels et de vente d'équipements, était fixée au 31 janvier 2020 (calendrier en annexe). La portée couvrait les modules supportant les processus des lignes d'affaires Permis et immatriculation. Le nombre de RICEFW était évalué à 980 et les efforts à 876 627 heures pour des coûts estimés de 107,3 M\$. La détermination de cette date tenait compte de plusieurs paramètres, dont l'hypothèse d'une cadence de réalisation de 60 RICEFW par mois, ce qui représente une moyenne à l'échelle mondiale; le nombre de RICEFW étant sur le chemin critique pour la détermination de cette date.

Pendant les travaux de conception et de réalisation, certains ajouts ont dû être faits à la portée de la Livraison 2, dont :

- L'intégration des processus Contrôler et surveiller le transport (CST) : la stratégie initiale consistait à construire des interfaces entre les systèmes de Contrôle routier Québec et la Solution CASA. Cette stratégie a été révisée afin d'intégrer les processus CST à la Livraison 2. Elle est documentée dans les demandes d'ajustement de projet (DAP) 101 à 105 et a été évaluée en fonction d'une date d'implantation au 31 décembre 2020 dans l'attente de la confirmation de la date d'implantation de la Livraison 2. La stratégie prévoit l'ajout de 89 RICEFW, représentant 239 669 heures d'efforts pour des coûts supplémentaires de 42,9 M\$. Ces coûts incluent 7 M\$ de travaux d'infrastructures non octroyés.
- Travaux complémentaires demandés à la suite de précisions aux attentes signifiées à l'appel d'offres, tels que :
 - La précision du nombre de lettres et de formulaires qui prévoit l'ajout de 246 RICEWF, représentant 78 131 heures d'efforts pour des coûts supplémentaires de 9,5 M\$;
 - L'augmentation de l'offre de services électroniques qui prévoit l'ajout de 63 RICEWF, représentant 42 661 heures d'efforts pour des coûts supplémentaires de 4,6 M\$.

L'exercice conjoint visant à confirmer la date de la Livraison 2 a été tenu à l'été 2019. La date d'implantation de la Livraison 2 a été confirmée au 31 décembre 2021, soit un ajout de 23 mois par rapport au calendrier initial. Afin de préserver l'équité concurrentielle, l'évaluation a tenu compte de l'hypothèse de cadence de 60 RICEFW par mois utilisée par l'Alliance afin de produire ce calendrier initial. Sur ces 23 mois, 10 mois sont attribuables à l'intégration des ajouts de portée.

Cependant, la confirmation de la date d'implantation de Livraison 2 au 31 décembre 2021 provoque 2 effets :

1. Un effet direct sur les coûts imputables à 2 types de ressources pour les 23 mois ajoutés au calendrier initial, soit :
 - a. Les ressources d'encadrement : leader, leader adjoint, coordonnateur, équipe du Bureau de programme, équipe de l'Intégration et de l'assurance qualité et équipe de la Gestion du changement. Il s'agit de ressources horizontales qui doivent être disponibles sur une plus longue période de temps.
 - b. Les ressources expertes en Solution applicative ou technologique ou en besoins d'affaires de la Société qui détiennent de l'expertise pointue. Bien qu'elles doivent être disponibles pour une plus longue période de temps, il n'est pas nécessaire qu'elles le soient à temps plein.

Un ajout budgétaire pour financer cet effet direct sur les coûts imputables aux ressources d'encadrement pourrait être considéré comme une mesure d'atténuation des risques (point a). Subsiste toutefois le défi supplémentaire quant à la disponibilité des ressources expertes de contenus (point b).

2. L'intégration des processus CST, évaluée initialement en fonction d'une date d'implantation au 31 décembre 2020, doit être réévaluée pour tenir compte des 12 mois d'écart par rapport à la date confirmée de la Livraison 2.

RECOMMANDATION

Dans le cadre des travaux d'analyse des écarts, la Société et l'Alliance ont évalué qu'un budget de 38,8 M\$ serait nécessaire afin de financer les effets des ajouts de portée sur la date d'implantation de la Livraison 2 (calculs en annexe) :

- 34,4 M\$ pour financer les coûts imputables à 2 types de ressources pour les 10 mois attribuables à l'intégration des ajouts de portée;
- 4,4 M\$ pour la prolongation de 12 mois sur le calendrier de réalisation prévu initialement pour les processus Contrôler et surveiller le transport.

IMPACT BUDGÉTAIRE

Ajout budgétaire de 38,8 M\$ dans la Livraison 2. Cet ajout sera financé à même l'enveloppe budgétaire globale du contrat selon la répartition convenue entre les parties.

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

Sylvain Cloutier

p. j. Annexe

		L2		CST		Total		G-TOTAL
		Fixes	Expertises	Fixes	Expertises	Fixes	Expertises	
SAAQ	Hres	56 964	38 239	7 008	8 640	63 972	46 879	110 851
	\$	5 696 360	3 823 931	700 800	864 000	6 397 160	4 687 931	11 085 091
Alliance	Hres	53 753	103 335	2 064	17 664	55 817	120 999	176 816
	\$	11 559 790	13 313 789	206 400	2 601 360	11 766 190	15 915 149	27 681 339
Total	Hres	110 716	141 575	9 072	26 304	119 788	167 879	287 667
	\$	17 256 150	17 137 720	907 200	3 465 360	18 163 350	20 603 080	38 766 430
Sous-total		34 393 870		4 372 560				

NOTE

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

DATE : Le 7 mai 2020

OBJET : **DAP 117 – Ajout de services SAP**

CONTEXTE

Initialement, la date d'implantation de la Livraison 2 de la Solution CASA, telle que présentée dans le calendrier de réalisation contenue à l'annexe F du Contrat des Services professionnels et de vente d'équipements, était fixée au 31 janvier 2020. Ce calendrier a été utilisé par l'Alliance afin de déterminer la quantité requise de services *SAP MaxAttention* ainsi que pour établir le calendrier du CDP-ISM (Infraction-Sanction-Médical).

À l'été 2019, un exercice conjoint a été réalisé afin de confirmer la date d'implantation de la Livraison 2. À la suite de cet exercice, la date d'implantation de cette livraison a été fixée au 31 décembre 2021. Selon l'Alliance la prolongation de la durée de la livraison 2 nécessiterait l'ajout de services *SAP MaxAttention* ainsi que l'ajout du Service d'innovation et de conseil (IBSO) pour le CDP-ISM.

Le service *SAP MaxAttention* est un plan de services de l'éditeur du progiciel qui permet d'aider le client à réaliser des améliorations continues de ses activités, de faciliter ces projets d'implémentation et d'innovation par l'apport de solutions optimales et de gérer l'organisation et l'exploitation de l'environnement système du client. Pour ce qui est du service IBSO, ce service est responsable de développer des solutions SAP S/4 HANA personnalisées et permettre de livrer rapidement une solution qui pourra être intégrée au cœur de la solution progicielle SAP utilisée.

AJOUT SERVICE SAP MAXATTENTION

Selon l'Alliance, les changements apportés au calendrier de réalisation de la Livraison 2 auraient des impacts sur la quantité requise de services *SAP MaxAttention* (voir tableau ci-dessous) :

Redevances du service MaxAttention			
Période	Montant prévu au bon de commande	Proposition de l'Alliance	Écart
Période 1 (01/07/2017 au 30/06/2018)	1 653 803 \$	1 653 803 \$	- \$
Période 2 (01/07/2018 au 30/06/2019)	1 931 753 \$	1 931 753 \$	- \$
Période 3 (01/07/2019 au 30/06/2020)	1 817 793 \$	1 262 463 \$	(555 330) \$
Période 4 (01/07/2020 au 30/06/2021)	1 573 197 \$	2 340 132 \$	766 935 \$
Période 5 (01/07/2021 au 30/06/2022)	1 100 682 \$	2 585 217 \$	1 484 535 \$
Période 6 (01/07/2022 au 30/06/2023)	945 030 \$	1 649 175 \$	704 145 \$
Période 7 (01/07/2023 au 30/06/2024)	945 030 \$	1 133 400 \$	188 370 \$
Période 8 (01/07/2024 au 30/06/2025)	945 030 \$	954 000 \$	8 970 \$
Période 9 (01/07/2025 au 30/06/2026)	945 030 \$	954 000 \$	8 970 \$
Période 10 (01/07/2026 au 30/03/2027)	708 773 \$	785 018 \$	76 245 \$
Total	12 566 121 \$	15 248 961 \$	2 682 840 \$

Nous ne croyons pas qu'une augmentation dans la quantité de services à recevoir est requise puisque chaque année depuis le début du projet, nous n'avons pas consommé l'entièreté des heures prévues à ce service. Les heures non utilisées ont d'ailleurs été reportées à la période subséquente.

AJOUT SERVICE IBSO

Selon l'Alliance, la modification de l'échéancier dans la production du CDP-ISM (Infraction-Sanction-Médical) nécessiterait l'ajout du service IBSO afin de garder disponibles les ressources impliquées dans sa production. Le coût proposé pour ce service est de :

Service IBSO	
Période	Proposition de l'Alliance
Période 3 (01/07/2019 au 30/06/2020)	180 217 \$
Période 4 (01/07/2020 au 30/06/2021)	3 243 906 \$
Période 5 (01/07/2021 au 30/06/2022)	901 085 \$
Total	4 325 208 \$

EXTRAIT DU CONTRAT

Trois modules personnalisés ont été prévus initialement au contrat pour traiter les sanctions, les points démérites ainsi que le dossier médical. Un montant forfaitaire de 5 950 000 \$ était prévu pour le développement de ces modules en fonction des jalons de paiement mentionnés au bon de commande B-7 du Contrat de licence et droits d'utilisation de progiciels.

Jalons de paiement	Montant	Date estimée
20% à la date de signature du contrat	1 190 000 \$	30 juin 2017
20% à la date d'acceptation par le client du backlog/spécifications	1 190 000 \$	28 février 2018
20% à la date de fin du sprint de développement qui correspond à un degré d'avancement de 50%	1 190 000 \$	29 juin 2018
20% à la fin du sprint de développement final	1 190 000 \$	30 novembre 2018
11% à la date d'acceptation par le client des CDP aux termes des essais d'acceptation spécifiques aux CDP	654 500 \$	30 juin 2019
9% à la date de mise en pré-production de la livraison 2	535 500 \$	28 novembre 2019
Total	5 950 000 \$	

À ce jour, les 4 premiers paiements ont été effectués et les deux derniers paiements devraient être effectués au courant de 2021. Les deux derniers jalons de paiement ont été reportés puisque les essais d'acceptation n'ont pas encore été faits, étant donné la modification au calendrier de réalisation de la livraison 2. Ces essais devraient avoir lieu au courant de 2021.

Dans le contrat, il est mentionné ceci en regard au prix du CDP-ISM :

- « 16.4 Coût d'acquisition applicable aux Développements d'applications personnalisées (« CDP »)
- 16.4.1 Le coût d'acquisition pour les CDP est fixe. Sous réserve d'une demande la Société en regard de besoins supplémentaires à ceux énoncés aux Documents d'appel d'offres et donnant lieu à une modification au Contrat de licence, aucun autre coût de licence ne pourra être facturé à la Société en regard des CDP. Les droits de licence des CDP sont les mêmes que ceux des Progiciels sous licences. »

Puisqu'il ne s'agit pas de besoins supplémentaires, il ne devrait pas avoir de coûts additionnels rattachés à ce CDP.

RECOMMANDATION

Il est recommandé de ne pas souscrire à ces services supplémentaires, car ils ne sont pas requis.

IMPACT BUDGÉTAIRE

Il n'y a aucun impact budgétaire.

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

Sylvain Cloutier

NOTE

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

DATE : Le 22 avril 2020

OBJET : **DAP 118 – Revue d'assurance qualité**

CONTEXTE

Dans sa soumission, l'Alliance a proposé la firme Ernst & Young (EY) afin de fournir des services indépendants d'assurance qualité, de revue et de diagnostic de projet dans le cadre du programme de transformation organisationnelle CASA. L'annexe M du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements confirme l'acceptation du mandat par EY et décrit les services offerts. Ces services sont constitués de 3 revues de projet à des moments et selon un échéancier convenu avec la Société afin de tenir compte des étapes clés et de l'avancement du projet, pour des efforts représentant 1 548 heures (référence en annexe).

Au 20 février 2020, les 3 revues ont été effectuées pour des efforts de 1 120 heures. Le solde de 428 heures dégagé a donc été utilisé pour la tenue d'une revue additionnelle (revue 4) complétée en mars 2020 visant, entre autres, à statuer sur l'organisation du travail et la vélocité ainsi que la détection d'angles morts.

À la suite de la confirmation de la date d'implantation de la Livraison 2 au 31 décembre 2020, la gouvernance de la Société a manifesté son désir d'augmenter le nombre de revues de projet EY. Cinq (5) revues additionnelles sont proposées afin tenir compte des étapes clés suivantes :

No revue	Étape	Période	Rapport
5	L2: Fin des cycles de réalisation, conversion, tests intégrés, habilitation et intégration des super utilisateurs, conception des modules de formation	Février 2021	CD de mars 2021
6	L2: Conversion, tests intégrés finaux, conception des modules de formation, préparation de la mise en production. L3: Conception et début de réalisation	Septembre 2021	CD octobre 2021
7	L2: Revue post-implantation L3: Revue de mi-parcours des activités du plan global	Février 2022	CD de mars 2022
8	L3: Revue pré-implantation	À déterminer	
9	L3: Revue post-implantation	À déterminer	

L'évaluation de l'Alliance pour l'ajout de ces 5 revues additionnelles est de 800 000 \$. Elle est basée l'historique de consommation, pour des efforts moyen de 400 heures par revue, à un taux horaire de 400 \$

RECOMMANDATION

Nous recommandons un ajout budgétaire de 442 000 \$ pour la production de 3 revues additionnelles, soit les revues 5 à 7. Cet ajout est calculé sur la base d'efforts moyens de 400 heures par revue mais en un utilisant les taux prévus à l'annexe C2 du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements (référence en annexe).

Un montant additionnel sera injecté pour les revues 8 et 9 à la suite de la confirmation du démarrage de la Livraison 3 du programme de transformation CASA par la Société.

IMPACT BUDGÉTAIRE:

Ajout budgétaire de 442 000 \$.

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

Sylvain Cloutier

p. j. Annexe

ANNEXE

EXTRAIT DE L'ANNEXE M DU CONTRAT DE SERVICES PROFESSIONNELS ET DE VENTE D'ÉQUIPEMENTS



Ernst & Young s.r.l./s.c.n.c.r.l.
800, boul. René-Lévesque Ouest
Bureau 1900
Montréal (Québec) H3B 1X9

Tél. : +1 514 875 6060
Télec. : +1 514 879 2600
ey.com

CT19000010
P22899

Monsieur Karl Malenfant
Vice-président aux technologies de l'information (VPTI)
Chef de projet CASA
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11
Québec (Québec) G1K 8J6

Le 13 juin 2017

Objet : Services d'assurance qualité, de revue et de diagnostic de projet d'EY Projet CASA

Monsieur Malenfant,

Les services d'Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L. (« EY ») sont en voie d'être retenus par la Société d'assurance automobile du Québec (la « SAAQ ») en tant que client de EY, dans le cadre du Project CASA (le « **Projet** »). Nous vous présentons ci-dessous un survol des services d'assurance qualité, de revue et de diagnostic (les « **Services** ») qu'EY sera appelée à rendre.

Afin de soutenir la réalisation des diagnostics visant à évaluer la performance et la maturité des bureaux de projet, EY a développé un cadre d'évaluation de l'efficacité des programmes et de la fonction de bureau de projets. Vous trouverez ci-joint un survol du cadre et de la méthodologie de revue de projets.

Le cadre de revue de projets d'EY permet d'effectuer le diagnostic suivant une approche structurée en fonction de critères prédéfinis:

- La gouvernance
- La gestion du changement et la réalisation des bénéfices
- La reddition de compte
- La gestion des parties prenantes et des communications
- La gestion documentaire
- La gestion des risques
- La gestion des ressources
- La gestion de la qualité

Notre outil de revue facilite également la présentation des résultats en proposant un sommaire sous forme de tableau de bord illustrant les résultats de l'évaluation ainsi qu'un bon nombre de rapports pré formatés.

Dans le contexte du Projet, ce modèle pourra notamment être utilisé dans le cadre d'audits ou en regard de livraisons liées à l'implantation SAP à des moments spécifiques du Projet.

Nous proposons la réalisation de trois revues pendant la durée du Projet, à des moments et selon un échéancier qui sera convenu avec la SAAQ afin de tenir compte des étapes clés et de

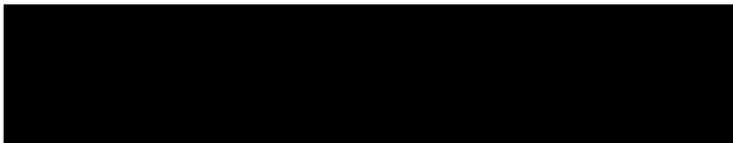
l'avancement du Projet pour des efforts représentant 1 548 heures. Chaque revue sera supervisée par un associé d'EY et une équipe spécialisée dans la livraison de grands programmes.

Nos vérifications ne révèlent aucun conflit ni situation susceptible d'affecter notre indépendance dans le cadre de la prestation des Services.

Les rapports, constats, et recommandations et autres livrables d'EY seront adressés et destinés à la SAAQ afin de préserver et d'assurer le maintien de l'objectivité et de l'indépendance d'EY, et ce indépendamment du fait que le paiement des services d'EY sera effectué par LGS. LGS recevra une copie de ces livrables en parallèle avec la SAAQ et il est possible que, de temps à autre, EY communique directement avec LGS en connexion avec son travail ou pour recueillir de l'information pertinente.

Nous préparerons un ou plusieurs devis décrivant l'étendue des services particuliers qui seront fournis, nos honoraires ainsi que toute autre entente propre au projet. Tous les services seront assujettis aux modalités et conditions générales qui sont jointes à cette lettre en annexe et au devis applicable.

Nous prions d'agréer nos plus cordiales salutations,



Sébastien René
Associé*

p.j. : Approche d'EY en matière de revue de projet
Modalités et conditions générales

c.c. : Monsieur Nabil Aboutanos (Nabil.Aboutanos@saaq.gouv.qc.ca)

* Sébastien René est un associé commanditaire d'Ernst & Young L.P. qui fournit des services à Ernst & Young LLP

EXTRAIT DE L'ANNEXE C2 DU CONTRAT DE SERVICES PROFESSIONNELS ET DE VENTE D'ÉQUIPEMENTS

CT19000010
P22899

Tarifs

Table des taux pour les 5 premières années

<i>Livraison 0- Commun</i>		Période de réalisation				
Domaine	Type_Ressources	Taux_Année 1	Taux_Année 2	Taux_Année 3	Taux_Année 4	Taux_Année 5
Formation initiale au projet	Ressources de l'alliance	235 \$	238 \$	241 \$	244 \$	247 \$
Planification du projet	Ressources de l'alliance	235 \$	238 \$	241 \$	244 \$	247 \$
Conception de la solution	Ressources de l'alliance	235 \$	238 \$	241 \$	244 \$	247 \$
Conception du modèle d'organisation du Centre d'expertise	Ressources de l'alliance	235 \$	238 \$	241 \$	244 \$	247 \$
<i>Autres livraisons/ soutien, maintenance et exploitation</i>		Période de réalisation				
Domaine	Type_Ressources	Taux_Année 1	Taux_Année 2	Taux_Année 3	Taux_Année 4	Taux_Année 5
Intégration fonctionnelle	Ressources de l'alliance	150 \$	152 \$	154 \$	156 \$	158 \$
	Team lead (ressources de l'alliance)	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$
Intégration technologique	Ressources de l'alliance	82 \$	83 \$	84 \$	85 \$	86 \$
	Team lead (Ressources de l'alliance)	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$
Gestion du changement	Ressources de l'alliance	140 \$	142 \$	144 \$	146 \$	148 \$
	Team lead (ressource de l'alliance)	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$
Communication	Ressources de l'alliance	140 \$	142 \$	144 \$	146 \$	148 \$
	Team lead (0 ressource)	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$
Formation	Ressources de l'alliance	140 \$	142 \$	144 \$	146 \$	148 \$
	Team lead (0 ressource)	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$
Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	Coach (Ressources de l'alliance)	367 \$	372 \$	377 \$	382 \$	387 \$
	Expertise de pointe	350 \$	355 \$	360 \$	365 \$	370 \$
	Ressources de l'alliance	115 \$	116 \$	118 \$	120 \$	122 \$
	Team lead (Ressources de l'alliance)	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$

NOTE

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

DATE : Le 15 mai 2020

OBJET : **DAP – Projets hors portée CASA**

CONTEXTE

Puisque que le projet CASA est un projet d'envergure s'échelonnant sur plusieurs années, il est possible que certains éléments de la solution doivent être modifiés afin d'intégrer des changements qui n'étaient pas prévus dans la portée initiale du projet. Il s'agit de projets qui doivent obligatoirement être intégrés à la Solution de la Livraison 2. C'est le cas, par exemple, des impacts de l'adoption de projets de loi tels que Plaques personnalisées.

Afin de financer les efforts fournis par des ressources de l'Alliance, nécessaires à ces ajustements, la Société peut avoir recours à la réserve pour travaux complémentaires prévue au Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements. L'article 11.5 du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements stipule que :

« La Société ne s'engage pas à dépenser la totalité du Prix maximal, puisque celui-ci inclut une réserve pour travaux complémentaires que la Société pourra requérir et confier ou non à l'Intégrateur à son gré, et qu'elle a recours aux services de l'Intégrateur, selon ses besoins, en respectant les conditions et les procédures énoncées dans le Contrat de Services professionnels. »

À l'instar des travaux réalisés dans CASA, les travaux financés par la réserve pour travaux complémentaires devront respecter les conditions et les procédures énoncées dans le Contrat de Services professionnels. Ils devront donc faire l'objet d'une entente de lot approuvée par le directeur de projet et par son vis-à-vis de l'Alliance. Les efforts seront rémunérés aux taux figurants à l'annexe C3 du contrat. Afin d'en assurer une saine gestion et à des fins de reddition de comptes, ces projets feront toutefois l'objet d'un suivi distinct.

RECOMMANDATION

Considérant que :

- les efforts consentis par les ressources de l'Alliance sur les projets hors portée CASA pourront être financés par la réserve pour travaux complémentaires;
- ces projets seront approuvés par le directeur de projet et son vis-à-vis de l'Alliance et qu'ils feront l'objet d'une entente de lot et d'un suivi distinct à des fins de reddition de compte;
- les efforts imputés par les ressources de l'Alliance seront rémunérés en fonction du taux prévu à l'annexe C3 du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements.

Aucun ajout de budget n'est recommandé.

IMPACT BUDGÉTAIRE

Il n'y a aucun ajout budgétaire.

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

Sylvain Cloutier

p. j. Annexe

ANNEXES

EXTRAIT DU CONTRAT CADRE

CT 19000000
P22899

- 5.5** La Société ne s'engage pas à dépenser la totalité de ce Prix maximal puisque celui-ci inclut une réserve pour travaux complémentaires que la Société pourra requérir et confier ou non à l'Alliance à son gré, et qu'elle a recours aux services de l'Alliance, selon ses besoins, en respectant les conditions et les procédures énoncées dans les Documents d'appel d'offres.

EXTRAIT DU CONTRAT DES SERVICES PROFESSIONNELS ET DE VENTE D'ÉQUIPEMENTS

Section 7.3.4 Entente de lot et autorisation de travail

- 7.3.4.9** Dans la mesure où la Société devait requérir des services en vertu de la **réserve** pour travaux complémentaire stipulée à l'article 11.5, la fourniture de tels services devront également faire l'objet d'une entente de lot de travail et à l'émission d'une autorisation de travail.

Section 11 Prix

- 11.5** La Société ne s'engage pas à dépenser la totalité du Prix maximal, puisque celui-ci inclut une **réserve** pour travaux complémentaires que la Société pourra requérir et confier ou non à l'Intégrateur à son gré, et qu'elle a recours aux services de l'Intégrateur, selon ses besoins, en respectant les conditions et les procédures énoncées dans le Contrat de Services Professionnels.

	Réserves pour travaux complémentaires
An 1 à 10	Réserves monétaires pouvant être utilisées par la Société à sa discrétion pour : - des services professionnels pour les phases réalisation, implantation, soutien postimplantation et exploitation de la solution pour les processus opérationnels d'« Indemniser et réadapter ». Note : Ce montant est estimé par l'Alliance tant pour ses ressources que pour celles de la Société via les bordereaux d'efforts et de prix de la livraison IR. - des services professionnels pour les phases réalisation, implantation, soutien postimplantation et exploitation de la solution pour les processus opérationnels de « Gestion des ressources humaines ». Note : Ce montant est déterminé par la Société suite aux échanges préalables tenus avec l'Alliance. Il inclut seulement les efforts de l'Alliance et se retrouve au bordereau de prix dans la section intitulée « Réserves pour travaux complémentaires » sous la rubrique « Mise en œuvre du processus Gestion des ressources humaines (SOR4) ». - des améliorations/évolutions de la solution, autres que celles requises pour mettre en œuvre les processus opérationnels identifiés dans la portée de la solution (Modèle des processus section 2.6.1 de l'appel d'offres – Figure 20). Note : Ce montant est estimé par la Société et s'applique qu'aux efforts de l'Alliance. Il se retrouve au bordereau de prix dans la section intitulée « Réserves pour travaux complémentaires » sous la rubrique « Amélioration/Évolution ». Intelligence d'affaires - Traitements « Big data » : Mettre à profit les traitements « Big data » pour intégrer et analyser des données externes et pour faire quelques percées, par exemple, sous forme de preuve de concept ou de projet pilote, lorsque les besoins se préciseront, notamment pour améliorer les comportements sécuritaires des usagers de la route. Note : Ce montant est estimé par la Société. Il se retrouve au bordereau de prix dans la section intitulée « Réserves pour travaux complémentaires » sous la rubrique « Intelligence d'affaires - Traitements « Big data » ».

CT19000010
P22899

		Taux période de réalisation	Taux période suivant la réalisation
<i>Réserve pour travaux complémentaires</i>			
	<i>Réserve (\$)</i>	Se référer à la table des taux pour les cinq premières années (période de réalisation)	Se référer à la table des taux ci-dessus (Table relative à la période suivant la réalisation)
<i>Amélioration/Évolution</i>	35 000 000 \$		
<i>Mise en oeuvre du processus Gestion des ressources humaines (SOR4)</i>	7 000 000 \$		
<i>Intelligence d'affaires - Traitements « Big data »</i>	4 500 000 \$		
<i>Total A - Réserve pour travaux complémentaires</i>		46 500 000 \$	

EXTRAIT DE L'APPEL D'OFFRES – PAGE 121

Dans le cas des améliorations/évolutions à la solution, il s'agit de travaux qui pourraient être requis pour supporter des besoins hors de la portée du programme de transformation, par exemple, la mise en vigueur d'un projet de loi ou d'un changement réglementaire. Le montant de cette réserve est estimé par la Société.

NOTE

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

DATE : Le 22 avril 2020

OBJET : **DAP 096 – Stratégie d'essais de type pilote sur site (« Un jour dans la vie »)**

CONTEXTE

La stratégie d'essais proposée par l'Alliance est basée sur la méthodologie IBM Ascend. Il s'agit d'un modèle d'intégration itérative de plusieurs types de tests, manuels ou automatisés, permettant de valider la solution à différentes étapes de son développement :

- Des tests unitaires afin de valider la conception fonctionnelle des étapes d'un processus d'affaires dans chaque cycle de réalisation;
- Des tests fonctionnels afin de valider la conception d'un processus d'affaires dans chaque cycle de réalisation;
- Des tests intégrés afin de valider les requis d'affaires de la solution de bout en bout dont les tests d'acceptation, qui sont les tests intégrés finaux. Ces tests sont réalisés dans une étape distincte des cycles de réalisation et prévus au plan global. Ils utilisent l'inventaire complet des cas d'essais réalisés dans les cycles de réalisation;
- Des tests de non-régression afin de valider que la solution en production n'est pas affectée par les éléments de la solution à être déployés.

Sachant que la solution CASA à être déployée en livraison 2 allait être utilisée dans tous les Centres de services, une stratégie d'essais de type pilote sur site ou « Un jour dans la vie » a été intégrée au Contrat de services professionnels et de vente d'équipements. Cette stratégie vise à atténuer les risques envers les clients et les partenaires de la Société (voir référence en annexe).

Dans la version préliminaire du plan global élaborée à l'été 2019, une période allant de 4 à 5 semaines avait été planifiée pour la tenue du pilote sur site. Les essais devaient alors se tenir dans un Centre de services en effectuant des transactions simultanées dans les systèmes patrimoniaux et dans la solution CASA. L'évaluation préliminaire se chiffrait à 9,6 M\$.

À la suite de la confirmation de la date d'implantation de la livraison 2 en décembre 2021, la stratégie d'essais relative au pilote sur site a été bonifiée afin de la combiner avec les tests intégrés et d'acceptation dans le plan global. Cette stratégie, établie conjointement avec l'Alliance, présente plusieurs avantages. D'abord, la réduction des coûts par l'impartition de l'exécution des tests aux superutilisateurs qui proviennent des lignes d'affaires et qui réaliseront la majeure partie des essais intégrés dans le cadre de leurs activités d'apprentissage. Ensuite, par la récupération des cas réels provenant de l'environnement de production, évitant ainsi la création de cas fictifs dépersonnalisés; les superutilisateurs ayant accès aux données de production. Cette stratégie comporte toutefois quelques impacts minimaux tels que la création d'environnements spécifiques supplémentaires de même que le support aux superutilisateurs par les équipiers CASA.

RECOMMANDATION

Puisque les essais de type pilote sur site sont prévus au contrat, que l'exécution de ces essais est maintenant impartie aux superutilisateurs dans le cadre de leurs activités d'apprentissage et que le coût des efforts de ces ressources est assumé par la Société, nous recommandons de ne pas ajouter de budget supplémentaire pour couvrir ces travaux. Les coûts autres que ceux relatifs à l'exécution des essais devraient être inclus dans le budget des lots de la soumission de l'Alliance et l'excédent soumis au partage de risques.

IMPACT BUDGÉTAIRE

Aucun impact budgétaire.

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

Sylvain Cloutier

p. j. Annexe

ANNEXE

EXTRAIT DU CONTRAT DE SERVICES PROFESSIONNELS ET DE VENTES D'ÉQUIPEMENT

Extrait de l'Annexe F – Stratégie de mise en œuvre et calendrier préliminaire / Tableau
« Description sommaire de la portée », section L2

« Simulation lors de la phase de préparation de la mise en production, afin de mitiger les risques associés à un déploiement big bang dans les sites de la Société. Cette stratégie, bien qu'absente dans la soumission de l'alliance, est désirée par la Société comme mesure de mitigation des risques de déploiement. Les impacts de cette approche seront considérés lors de l'étape de Conception et pris en compte dans le découpage des lots et la répartition de l'ensemble des efforts ».

NOTE

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

DATE : Le 8 mai 2020

OBJET : DAP 121 – Rapports d'accident

CONTEXTE

La Société reçoit des corps policiers, sous forme papier ou électronique, les rapports d'accident survenu au Québec. Ces informations sont essentielles pour déterminer le bilan routier, fixer la tarification d'assurance, identifier les propriétaires, les exploitants ou les conducteurs de véhicules lourds ayant un comportement à risque (la Loi PECVL) et confirmer le fait accidentel requis pour indemniser un accidenté de la route. Ces informations sont également rendues disponibles aux divers partenaires en sécurité routière ainsi qu'aux diverses compagnies d'assurance. Le traitement des rapports d'accident est sous la responsabilité de la Vice-présidence à l'accès sécuritaire au réseau routier et fait partie du processus GRU2.3 – *Créer le dossier*, s'il y a lieu. Pour effectuer leur traitement, le système Enquête et données d'accident (EDA) est utilisé.

À la suite de la phase de conception de la Livraison 2, les efforts nécessaires pour la livraison du processus de traitement des rapports d'accident ont été revus à la hausse. L'Alliance mentionne que les informations se trouvant dans l'appel d'offres ne permettaient pas d'évaluer adéquatement les efforts requis afin de combler le besoin d'affaires du traitement des rapports d'accident. Ainsi, selon l'Alliance, les efforts requis pour livrer ce processus représenteraient un montant additionnel de 7,6 M\$ à ce qui avait été prévu dans leur soumission afin de combler 34 écarts au niveau de la couverture des besoins.

EXTRAIT DU CONTRAT

Selon l'Annexe A-2 du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements, il est mentionné que :

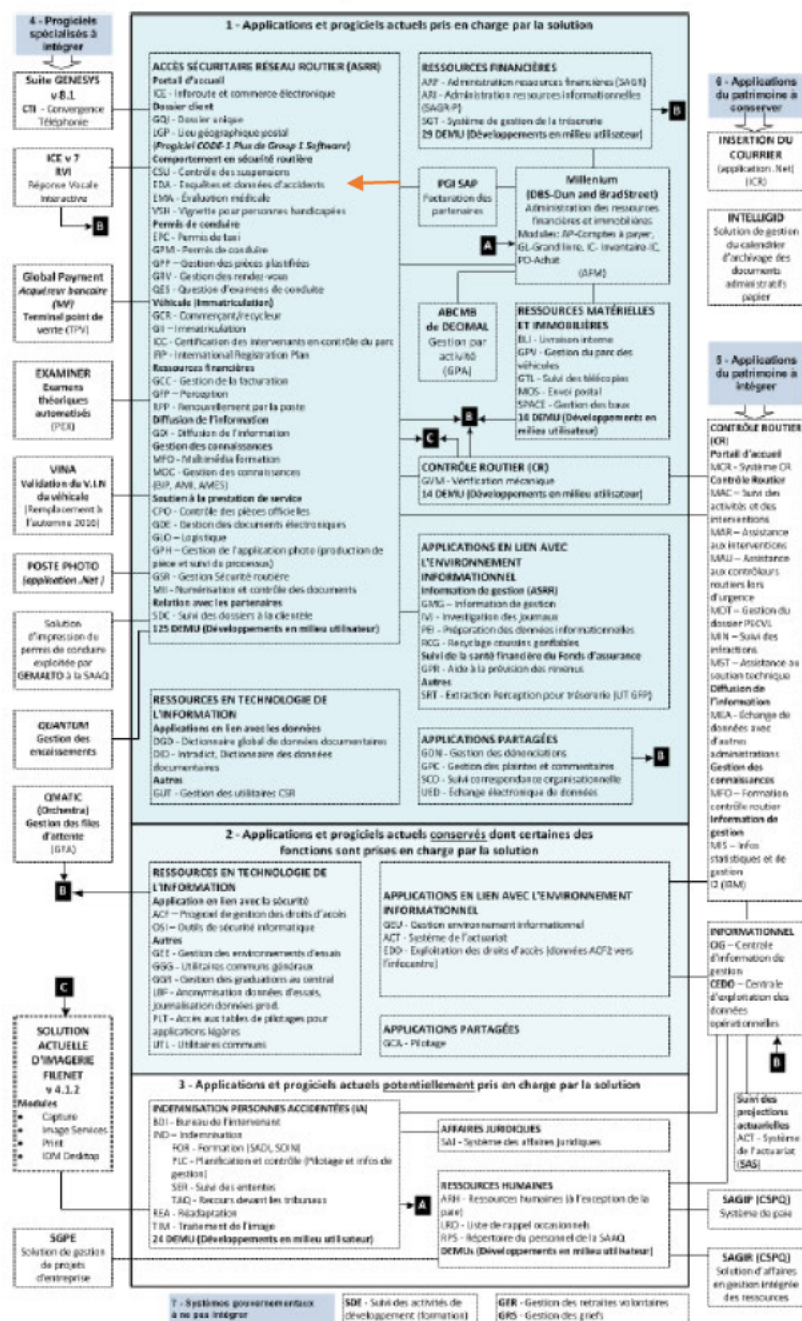
- « La description de la portée des travaux à réaliser pour le volet fonctionnel de la Solution repose sur les éléments suivants :
- Description des processus : Annexe D - Devis fonctionnel de l'Appel d'offres de la suite de progiciels de gestion intégrés (P-22899) ;
 - Synthèse de la couverture des processus par la Solution : Tableau ci-dessous intitulé « Synthèse de la portée fonctionnelle de la Solution ». » (Voir annexe)

Selon ce tableau, le processus GRU2 – Prendre en charge les documents et les demandes est dans la portée fonctionnelle de la solution CASA.

EXTRAIT DE L'APPEL D'OFFRES AMENDÉ

À la page 10 de l'appel d'offres amendé, on retrouve un portrait des applications informatiques de la Société. Dans cette figure, il est indiqué que le système EDA fait partie des applications et progiciels actuels pris en charge par la solution CASA.

Figure 1 Portrait des applications informatiques de la Société – Situation et couverture potentielle de la nouvelle solution



EXTRAIT DE L'APPEL D'OFFRES

Comme mentionné précédemment, la portée des travaux à réaliser est basée sur les processus décrits à l'Annexe D – Devis fonctionnel de l'appel d'offres. Dans cette annexe, le processus GRU2 est schématisé et décortiqué en 8 processus (GRU2.1 à GRU2.8) (voir annexe).

Dans cette annexe, on retrouve ces informations en lien avec ce processus :

Description :

- Créer le dossier afin de prendre en charge la majorité des demandes adressées à la Société;
- Effectuer des échanges avec les intervenants externes identifiés afin de récupérer des informations et de les intégrer au dossier du client.

Intervenant(s) externe(s) :

- Directeur de l'état civil du Québec (DEC) (citoyen);
- Registraire des entreprises du Québec (REQ) (entreprise);
- Écoles de conduite.

Aucune mention spécifique est faite en lien avec les rapports d'accident ou le système EDA, car ce processus couvre le traitement des documents en général, dont font partie ces rapports. Cependant, ce sujet est mentionné dans l'appel d'offres et dans son Annexe C. En effet, à la page 23, on mentionne que la Vice-présidence à l'accès sécuritaire au réseau routier est responsable de faire la gestion et la diffusion des rapports d'accident reçus de la part des corps policiers et, à la page 38, on mentionne que des transferts de fichiers doivent être faits avec Servirap pour la diffusion des rapports d'accident aux compagnies d'assurance (voir annexe).

De plus, à la section 2 de l'Annexe C – Compléments d'information de l'appel d'offres, nous retrouvons ces informations en lien avec le système EDA :

Code de système	Nom du système	Description	Fonction
EDA	Enquêtes et données d'accidents	Le système EDA (Enquêtes et données d'accidents) consiste à gérer les fichiers des accidents et à produire, à la demande des utilisateurs (internes et externes), des chercheurs, etc., les statistiques sur ceux-ci. Le rapport d'accident avec des véhicules routiers est un document essentiel permettant d'être bien informé sur les causes et circonstances des accidents de la circulation.	Fonction 1: le traitement des données des rapports d'accident. Fonction 2: la divulgation des informations des rapports d'accident. Fonction 3: la gestion de la vente des rapports d'accident. Fonction 4: le suivi du système. Fonction 5: la mise à jour des tables de valeurs.

D'ailleurs, l'inclusion du système EDA et des données opérationnelles sous-jacentes dans la portée du programme CASA a été confirmée dans le cadre de la réponse à la question d'un soumissionnaire (question 157 – Addenda 26) (voir annexe).

Avec ces informations, on déduit facilement que le remplacement du système EDA doit être inclus dans la portée de CASA. De plus, l'Alliance a eu l'opportunité de transmettre ses questions à la Direction de la gestion et de la conformité contractuelle de la Société ou éclaircir les besoins à couvrir lors du dialogue compétitif. Ce dialogue servait d'ailleurs à clarifier les incertitudes et à énoncer les faiblesses identifiées.

EXTRAIT DE SOUMISSION

Dans la soumission de l'Alliance, il ne semble pas avoir de référence en lien avec la gestion des rapports d'accident ou à EDA, à part à la page 477. Au tableau 2.7.1.2 *Tableau des interfaces par application patrimoniale* (voir annexe), il est mentionné que le système EDA sera pris en charge par le programme de transformation.

RECOMMANDATION

Nous recommandons de ne pas ajouter de budget supplémentaire puisque le remplacement du système EDA doit être inclus dans la portée du projet CASA ainsi que la couverture du processus GRU2.3. De plus, nous considérons que l'Alliance avait accès à différentes plateformes afin d'éclaircir ce besoin d'affaires si elle en ressentait le besoin.

IMPACT BUDGÉTAIRE

Il n'y a aucun impact budgétaire.

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

Sylvain Cloutier

p. j. Annexes

ANNEXE – EXTRAITS DE CONTRAT

CT19000010
P22899

ANNEXE A -2

PORTÉE FONCTIONNELLE DE LA SOLUTION

La description de la portée des travaux à réaliser pour le volet fonctionnel de la Solution repose sur les éléments suivants :

- Description des processus : Annexe D - Devis fonctionnel de l'Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés (P-22899) ;
- Synthèse de la couverture des processus par la Solution : Tableau ci-dessous intitulé « *Synthèse de la portée fonctionnelle de la Solution* ».

La grille F.1 COUVERTURE DES PROCESSUS, se trouvant dans la section 3.2.2 des amendements à la soumission, contient une description plus détaillée ;

Tableau 1- Synthèse de la portée fonctionnelle de la Solution

Note : les processus grisés feront l'objet d'approbation de périmètre et de portée suite à la phase de Conception.

La phase de Conception est une étape de la Livraison 0 qui permet de confirmer la portée.

#	Référence processus		Description
1	AMD	AMD1	Gérer les vignettes pour personnes handicapées
2	AMD	AMD2	Gérer les permis de chauffeur de taxi
3	CSP	CSP1	Evaluer la capacité de conduire vs l'état de santé
4	CSP	CSP2	Administrer les examens de conduite
5	CSP	CSP3	Délivrer le privilège de conduire
6	CSP	CSP4	Suivre le comportement des conducteurs
7	CSV	CSV1	Contrôler la conformité et l'état mécanique des véhicules
8	CSV	CSV2	Traiter les adhésions à l'IRP
9	CSV	CSV3	Immatriculer le véhicule et délivrer le privilège de circuler
10	CSV	CSV4	Contrôler la couverture d'assurance du véhicule
11	CSV	CSV5	Gérer la saisie des véhicules
12	CSV	CSV7	Emettre plaque NIV
13	CSV	CSV8	Traiter les autorisations particulières
14	GRP	GRP1	Développer une relation partenaires
15	GRP	GRP2	Identifier le partenaire et aiguiller les demandes et les documents

#	Référence processus		Description
16	GRP	GRP3	Saisir et gérer les termes de l'obligation
17	GRP	GRP4	Confirmer les obligations financières
18	GRU	GRU1	Accueillir et renseigner le client
19	GRU	GRU2	Prendre en charge les demandes et les documents
20	GRU	GRU3	MAJ de l'identité et préférences du client
21	GRU	GRU4	Traiter les plaintes
22	GRU	GRU5	Gérer les contestations devant les tribunaux
23	GRU	GRU6	Répondre aux demandes d'accès à l'information
24	GRU	GRU7	Percevoir, rembourser ou payer les services rendus
25	GRU	GRU8	Diffuser les informations des registres de la Société
26	GRU	GRU9	Gérer les rendez-vous
27	IND	IND1	Initier le traitement de la demande d'indemnité
28	IND	IND1	Autoriser et rembourser un frais
29	IND	IND3	Traiter les indemnités versées sous forme de rentes
30	IND	IND4	Traiter les indemnités forfaitaires
31	IND	IND5	Soutenir la réintégration
32	IND	IND6	Traiter la demande de révision
33	SOR.3	SOR.3.1	Assurer la qualité des processus et des solutions
34	SOR.4	SOR.4	Gestion des ressources humaines
35	SOR.5	SOR.5.1	Percevoir et recouvrer les sommes dues
36	SOR.5	SOR.5.2	Payer les sommes dues
37	SOR.5	SOR.5.4	Gérer la trésorerie
38	SOR.5	SOR.5.5	Gérer le budget
39	SOR.5	SOR.5.6	Préparer les états financiers
40	SOR.5	SOR.5.8	Autoriser les dépenses et la facturation
41	SOR.6	SOR.6.1	Entretien des locaux et les espaces de travail
42	SOR.6	SOR.6.3	Gérer le matériel

#	Référence processus		Description
43	SOR.6	SOR.6.4	Assurer la gestion intégrée des documents
44	SOR.8	SOR.8.1	Gérer les demandes
45	SOR.8	SOR.8.2	Gérer les projets
46	SPS1	SPS1.1	Gérer les effectifs et les assignations
47	SPS1	SPS1.3	Prévention de la fraude
48	SPS1	SPS1.5	Gérer les communications écrites
49	SPS1	SPS1.6	Gérer les caisses et les points de service
50	SPS3	SPS3.1	Assister la prestation de services
51	SPS4	SPS4.1	Gestion des connaissances
52	SPS4	SPS4.2	Gérer la formation et le développement des compétences
53	BG	Besoins généraux	Alerte
54	BG	Besoins généraux	Annulation de service
55	BG	Besoins généraux	Compte client
56	BG	Besoins généraux	Dossier client
57	BG	Besoins généraux	Dossier partenaire
58	BG	Besoins généraux	Dossier véhicule
59	BG	Besoins généraux	Événement
60	BG	Besoins généraux	Limitation d'agir
61	BG	Besoins généraux	Localisation géographique / Gestion centrale des adresses
62	BG	Besoins généraux	PAS-Prestation autonome de service
63	BG	Besoins généraux	Redressement
64	BG	Besoins généraux	Renouvellement
65	BG	Besoins généraux	ROC (reconnaissance optique de caractères)
66	BG	Besoins généraux	Simulation
67	BG	Besoins généraux	Sondage
68	BG	Besoins généraux	Tarification
69	BG	Besoins généraux	Visite

#	Référence processus	Description
70	BG	Besoins généraux
		Workflow

- Portée des processus couverts par la Solution et utilisés par le CRQ (Contrôle routier Québec) :

Ce tableau illustre comment le chaînage de processus tels que notamment GRU, CSP, CSV et GRP contribuent à supporter les activités du CRQ à l'exception de ce qui concerne la technologie installée dans les postes véhiculaires.

Bien que cette clientèle n'ait pas été précisée à l'appel d'offres, la Société est très confiante du niveau d'adéquation.

Référence processus	Description	Séquence de bout en bout des processus correspondant couverts par la Solution et desservant le CRQ
CST	CST1	Suivre le comportement des propriétaires, exploitants et conducteurs de véhicules lourds (PECVL) GRU1 – Accueillir et renseigner le client GRU2 – Prendre en charge les demandes et documents CST1.1 – Analyser les informations ^A CST1.2 – Créer et communiquer les résultats ^A
CST	CST2	Effectuer une activité de contrôle GRU1 – Accueillir et renseigner le client GRU2 – Prendre en charge les demandes et documents CST2.1 & CST3.1 – Analyser les informations ^A CST2.2 & CST3.2 – Créer et communiquer les résultats ^A
CST	CST3	Réaliser les activités d'enquête GRU7 – Percevoir, rembourser ou payer les services rendus CSP4 – Suivre le comportement des conducteurs CSV3 – Immatriculer le véhicule et délivrer le privilège de circuler CSV1 – Contrôler la conformité mécanique et l'état mécanique des véhicules GRP3 – Saisir et gérer les termes de l'obligation

^A : Activités similaires aux activités CSP4

Au même titre que l'ensemble des unités administratives de la SAAQ, le CRQ va avoir recours aux processus transversaux de soutien à la prestation de service (SPS) et aux opérations (SOR).

Cette position sera confirmée lors de l'étape de Conception de la Livraison 0 et les impacts évalués, le cas échéant.

- Description des développements majeurs réalisés par l'éditeur (CDP) : Les CDP assurent la couverture de fonctionnalités pointues et associées aux domaines d'affaires spécifiques à la SAAQ, l'éditeur SAP réalisera trois (3) développements majeurs pour combler des requis précis identifiés dans la grille F.1 et dans les grilles fonctionnelles F.2.

Les références à la description initiale de la portée des trois (3) développements réalisés par l'éditeur ainsi que la description des travaux réalisés par l'intégrateur sont fournis ci-dessous :

N° CDP	Identification des développements réalisés par l'éditeur pour combler des écarts	Références de la description du périmètre initial des développements par l'éditeur	Références de la description préliminaires des travaux réalisés de l'intégrateur
1	Points d'inaptitude	AMENDEMENTS À LA SOUMISSION	AMENDEMENTS À LA SOUMISSION

ANNEXE - EXTRAITS DE L'APPEL D'OFFRES

Vice-présidence à l'accès sécuritaire au réseau routier (VPASRR)

La VPASRR contrôle l'accès au réseau routier en gérant la prestation des services à la clientèle en matière de permis de conduire et d'immatriculation des véhicules et effectue le suivi des usagers du réseau routier.

Pour réaliser son mandat, la VPASRR réalise les principales activités suivantes :

En matière de permis de conduire :

- fait passer les examens théoriques et pratiques, délivre le permis de conduire, en perçoit les droits, les frais et les contributions d'assurance;
- assure la gestion de l'accréditation et du suivi des écoles de conduite, en partenariat avec le délégué de la Société.

En matière d'immatriculation des véhicules :

- délivre l'immatriculation des véhicules et en perçoit les droits, les frais et les contributions d'assurance;
- administre le régime d'immatriculation internationale (IRP).

En matière de suivi :

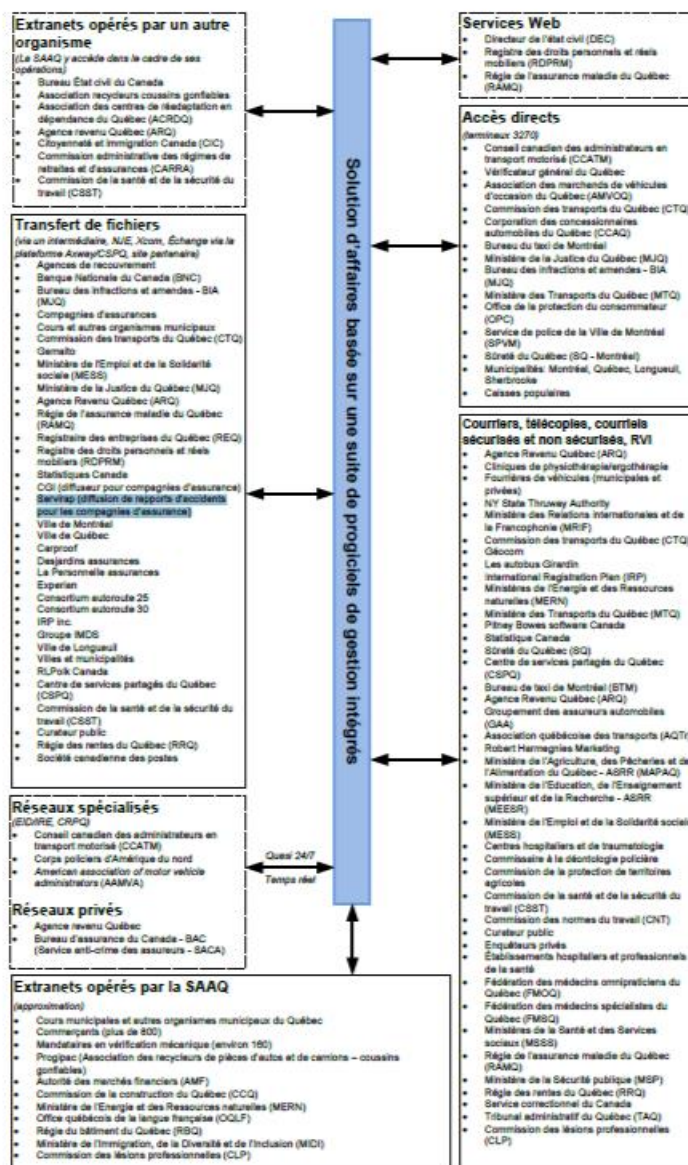
- assure le suivi des usagers de la route en appliquant les lois et règlements; ses principales activités de suivi concernent l'évaluation et le suivi de l'état de santé des conducteurs et le suivi du comportement des conducteurs;
- applique les lois et règlements permettant de retirer ou de maintenir le privilège de circuler d'un véhicule; les sous-activités reliées à ce point touchent la gestion des véhicules saisis, la gestion des sanctions liées à un accident impliquant un véhicule sans assurance et la gestion des contrôles d'assurance obligatoire;
- assure le suivi des comportements des propriétaires, exploitants et conducteurs de véhicules lourds, conformément aux politiques en vigueur.

En matière de services rendus pour d'autres secteurs de la Société et d'autres organisations :

- gère la délivrance des vignettes de stationnement pour les personnes handicapées pour le compte du ministère des Transports;
- délivre les permis spéciaux de circulation pour les véhicules dont les dimensions ou les charges excèdent ce qui est prévu à la réglementation;
- délivre les permis des chauffeurs de taxi et perçoit les droits et les frais;
- prend la photo pour la carte d'assurance maladie;
- perçoit différentes taxes et cotisations pour plusieurs organismes;
- procède à l'inscription des propriétaires et exploitants de véhicules lourds au registre de la Commission des transports du Québec;
- fournit les renseignements contenus dans ses dépôts de données et dans ses registres aux corps policiers et à Contrôle routier Québec;
- assure la liaison avec les corps policiers et les soutient;
- transmet, sur demande, de l'information à différents organismes publics ou privés;
- fait la gestion et la diffusion des rapports d'accident reçus des corps policiers;
- fournit le nom des propriétaires des véhicules qui circulent sur les autoroutes 25 et 30 pour permettre la facturation des passages.

Autres activités :

- assure la gestion des avis de paiement (permis de conduire, immatriculation et vignettes de stationnement pour handicapés);
- offre un soutien technique aux partenaires de première ligne en permis et en immatriculation (commerçants de véhicules automobiles, concessionnaires automobiles et marchands de véhicules usagés autorisés aux services en ligne, mandataires privés, etc.).



Question 157 :

Concernant la grille F.3-b Grille de la couverture des rapports officiels de la Société par la solution informationnelle.

Faut-il prévoir l'intégration des données opérationnelles hors PGI (ex : système EDA) afin de produire le bilan routier ainsi que les autres produits informationnels ? Si oui, pouvez-vous nous spécifier les autres systèmes à considérer ainsi que l'identification des données associées pour l'informationnel?

Réponse 157 :

À titre d'information, la Société désire souligner que le système EDA et les données opérationnelles sous-jacentes font bel et bien partie intégrante de la portée de la solution PGI contrairement à ce qui est avancé dans le préambule de la question. De plus, toutes les données nécessaires à la production du bilan routier seront intégrées graduellement au PGI et ce, en accord avec la stratégie de mise en œuvre proposée.

À la question « *Faut-il prévoir l'intégration des données opérationnelles hors PGI afin de produire le bilan routier ainsi que les autres produits informationnels ?* », la réponse de la Société est 'non'. À cet effet, le soumissionnaire n'a pas à prévoir dans ses travaux, l'intégration des données hors PGI. Par ailleurs, la Société désire porter à l'attention du soumissionnaire les quelques éléments additionnels d'information qui suivent afin de préciser davantage le contexte entourant la production des produits informationnels.

Comme le calendrier de réalisation du projet s'échelonne sur plusieurs années, on risque de se retrouver dans une situation où, pour la production d'un indicateur, les données opérationnelles requises se retrouvent à la fois à l'intérieur et l'extérieur de la solution du PGI. Dans ce cas précis, il appartient à la Société d'adapter les traitements d'où sont issus les indicateurs afin qu'ils tiennent compte du contexte du PGI.

De plus, par définition une donnée opérationnelle hors PGI se définit par le fait que cette donnée est exclue de la portée du projet tel qu'établie par le présent appel d'offres. La concrétisation de cet état de fait vient en outre, conditionner la production de tout autre élément informationnel (ex : Rapport annuel de gestion de la Société) nécessitant à la fois des données présentes au PGI et localisées à l'intérieur de différents dépôts opérationnels présents à la Société. Dans ce cas précis, il revient également à la Société la responsabilité d'adapter ses traitements.

La Société s'attend toutefois de la part du soumissionnaire que ce dernier lui offre tout le soutien nécessaire à la réalisation des adaptations qui s'avèreraient nécessaires.

3. Contexte général – Gérer la relation avec les usagers (GRU)

Le segment de processus d'entreprise « Gérer la relation avec les usagers » permet de rendre les services encadrant la relation d'affaires entre les clients et la Société. Ce processus à portée horizontale dans l'organisation est commun et applicable aux processus de livraison de tous les services de la Société, tous canaux et modes de prestation inclus.

GRU permet à la Société d'accueillir et renseigner les clients, recevoir et prendre en charge les demandes et les documents, créer le dossier client et assurer l'aiguillage vers les services appropriés. Il intervient également en fin de prestation de services pour une gestion centralisée de la perception, du remboursement ou du paiement des sommes dues en fonction des éléments du panier de services du client. Il comprend aussi les processus opérationnels responsables de la contestation d'une décision rendue par la Société, la réception et la gestion des plaintes, la prise de rendez-vous, le traitement de toutes les demandes d'informations spécifiques sur le dossier du client (ex. dossier de conduite) ainsi que la mise à jour des données d'identité, ses coordonnées et ses préférences.

Neuf (9) processus opérationnels sont décrits :

- GRU1-Accueillir et renseigner le client
- GRU2-Prendre en charge les demandes et les documents
- GRU3-MAJ l'identité et préférences du client
- GRU4-Traiter les plaintes
- GRU5-Gérer les contestations devant les tribunaux
- GRU6-Répondre aux demandes d'accès à l'information
- GRU7-Percevoir, rembourser ou payer les services rendus
- GRU8-Diffuser les informations des registres de la Société
- GRU9-Gérer les rendez-vous

Gérer la relation avec les usagers (GRU)

Diagramme de processus métier de la SAAG (Société d'Assurance Automobile Garante) :

- Client** (Document / Informations, Demande, Renseignement général, Raison du non traitement / Renseignement spécifique dossier client, Confirmation de modification)
- SAAG** (Processus internes) :
 - GRU1 Accueillir et renseigner le client
 - SORS.1 Recevoir le courrier et les fichiers
 - GRU2 Prendre en charge les demandes et documents
 - GRU3 MAJ identité/préférences client
 - GRU4 Traiter les plaintes
 - GRU5 Gérer les contestations devant les tribunaux
 - GRU6 Répondre aux demandes d'accès à l'information
 - GRU7 Gérer les rendez-vous
 - GRU8 Diffuser les informations des registres de la Société
 - Contrôler et surveiller les personnes (CSP)
 - Contrôler et surveiller les véhicules (CSV)
 - Contrôler et surveiller les transports (CST)
 - Indemniser, réadapter (IND)
 - Autres mandats (AMD)
 - SORS.2 Payer les sommes dues
 - GRU17 Percevoir, rembourser ou payer les services rendus
- Partenaire** (Facture/ avis de paiement / États de compte / autres avis Confirmation de service rendu)

Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels

44

3.2 GRU1–Accueillir et renseigner le client/GRU2–Prendre en charge les demandes et les documents

Contexte

GRU1–Accueillir et renseigner le client²

Ce processus fournit des renseignements généraux. Lorsque la demande est spécifique et exige la consultation du dossier du client, celle-ci est aiguillée vers GRU2- Prendre en charge les demandes et les documents.

Une banque d'objets de connaissance est disponible pour aider à répondre aux différentes questions de la clientèle de la Société.

But(s) du processus

Ce processus permet d'accueillir le client (citoyens, entreprises ou leurs représentants), de le renseigner sur les services offerts par la Société et les modalités pour obtenir ces services.

Contexte

GRU2–Prendre en charge les demandes et les documents

GRU2 est responsable de la création du dossier du client lorsque celui-ci n'est pas encore connu de la Société. Les informations enregistrées au dossier du client au moment de sa création sont enregistrées et déterminent le niveau d'authentification soit faible ou fort. Certains services exigent une authentification faible (ex. : la vignette de stationnement), d'autres exigent une authentification forte (ex. : l'obtention du privilège de conduire). Ainsi, les dossiers des clients sont créés avec une authentification différente et qui peut augmenter selon les services demandés et les informations exigées pour le traitement de ses demandes.

La demande du client pour laquelle toutes les exigences générales sont rencontrées est acheminée vers le ou les processus responsables de la livraison des services à rendre. Les documents et informations reçues du client au moment du dépôt de la demande ou dans le cadre du processus de traitement sont triés, numérisés, appariés à son dossier et acheminés vers le processus pour traitement approprié. GRU2 est donc le premier niveau d'aiguillage du grand processus de prise en charge de toutes les demandes et de tous les documents adressés par un client à la Société pour tous les canaux de prestation de services.

GRU2 permet la consultation des informations spécifiques sur le dossier du client et produit ces informations à la demande du client (ex. : État de dossier de conduite). Dans certaines situations, GRU2 peut aussi effectuer certains traitements simples comme l'émission d'un accusé réception, ou la fermeture d'un contrôle lors de la réception d'un document attendu du client.

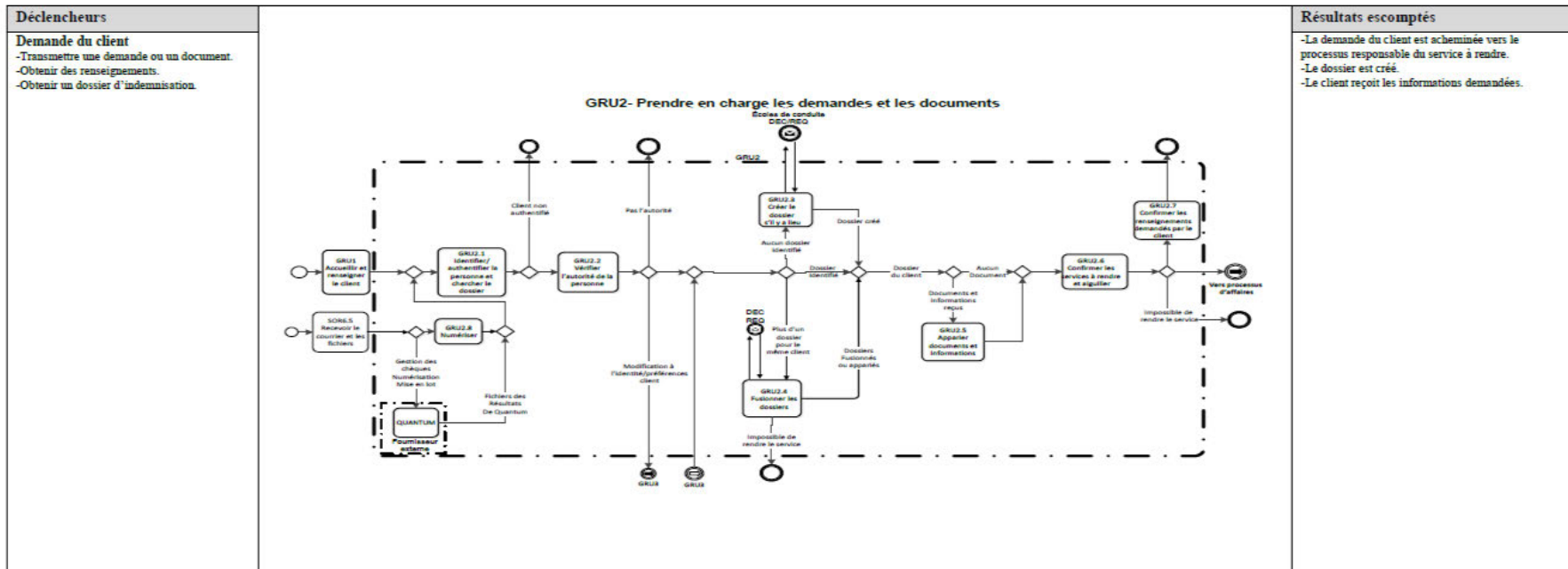
Selon la situation, GRU2 transmet l'information à d'autres processus pour le traitement, selon des règles d'affaires simples (dates), notamment la fermeture d'un contrôle à la réception du rapport médical, de la confirmation d'un rendez-vous avec un expert médical ou d'une preuve d'assurance demandée.

² Les processus suivis d'un * ne sont pas cartographiés

But(s) du processus

Ce processus initie la prise en charge des demandes effectuées par un client ainsi que les documents ou informations reçus dans le cadre de la livraison d'un service ou d'une obligation à rencontrer par un client pour l'octroi ou le maintien d'un privilège ou dans le cadre d'un programme spécifique. Il permet l'identification et l'authentification du client, l'accès à son dossier, la vérification de l'autorité d'agir, l'inscription de la demande ou document à son dossier, la vérification des exigences spécifiques requises, à la confirmation des services à rendre et l'aiguillage vers les domaines d'affaires appropriés.

Note générale : GRU-Gérer la relation avec les usagers et GRP-Gérer la relation avec les partenaires ont des rôles similaires et complémentaires dans l'organisation. Le premier permet de gérer les relations d'affaires avec la clientèle (usagers de la route), le second, les relations d'affaires avec les partenaires de la Société.



Détail du processus :

No	Étape	Description	Particularités	Intervenant(s) externe(s)
GRU2.1	Identifier/Authentifier la personne et chercher le dossier	-Permettre d'identifier et authentifier la personne qui demande de l'information contenue à son dossier ou un service nécessitant le contrôle de son identité à l'aide de pièces d'identité reconnues. ○ Exiger différentes informations pour identifier et authentifier la personne et le client concernés par la demande, ces informations peuvent varier selon les exigences du service demandé et le canal utilisé.	-Cette personne peut être le client lui-même ou un représentant. -La recherche peut se faire par différentes clés de recherche.	
GRU2.2	Vérifier l'autorité de la personne	-Vérifier si la personne possède l'autorité ³ nécessaire pour agir pour elle-même ou pour un autre client (citoyen ou entreprise).		
GRU2.3	Créer le dossier, s'il y a lieu	-Créer le dossier afin de prendre en charge la majorité des demandes adressées à la Société. -Effectuer des échanges avec les intervenants externes identifiés afin de récupérer des informations et de les intégrer au dossier du client.		-Directeur de l'état civil du Québec (DEC) (citoyen) -Registraire des entreprises du Québec (REQ) (entreprise) -Écoles de conduite
GRU2.4	Fusionner les dossiers	-Permettre de fusionner les dossiers lorsque plus d'un dossier est trouvé. ○ Les actifs de plus d'un dossier citoyen sont fusionnés dans son dossier unique. ○ Pour la fusion d'entreprises, le résultat peut-être différent et le tout sera transféré sur l'entreprise résultante.		-Registraire des entreprises du Québec (REQ)
GRU2.5	Apparier documents et informations	-Déposer au dossier du client tous les documents et informations reçus.		
GRU2.6	Confirmer les services à	-S'assurer que rien n'empêche le traitement de cette		

³ Voir le besoin général « Limitation et autorité d'agir »

No	Étape	Description	Particularités	Intervenant(s) externe(s)
	rendre et aiguiller	demande et d'aiguiller vers le service à rendre.		
GRU2.7	Confirmer les renseignements demandés par le client	-Confirmer au client les informations personnalisées en fonction de son dossier.		
GRU2.8	Numériser	-Capturer une image du document et, par la reconnaissance optique de caractères y associer les métadonnées.		

LGS/IBM - SAP

2.7.1.2 Tableau des interfaces par application patrimoniale

Application				Total 22	Total 17	Total 1	Total 87	Total 0	Total 0
Code	Nom	Domaine	Prise en charge ³	Liv. 1 ⁴	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5	Liv. 6
ACF	Gestion des droits d'accès	Opérationnel	O						
ACT	Système de l'actuariat (volet tarification d'assurance)	Opérat / Inform	O				X 2		
AET	Aide à l'évolution de la tarification des assurances (avant ACT)	Informationnel	N						
AFM	Administration des ressources financières (progiciel DBS)	Opérationnel	O	I	I				
ARF	Administration des ressources financières (SAGR)	Opérationnel	O	X 3	I				
ARH	Gestion des ressources humaines	Opérationnel	O	X 3	X 3				
ARI	Administration des ressources informationnelles (SAGR-P)	Opérationnel	O	X 3	I				
BDI	Bureau de l'intervenant - agent d'indemnisation	Opérationnel	O						
BLI	Livraison interne	Opérationnel	O	I					
CPO	Contrôle des pièces officielles	Opérationnel	O				X 1		
CSU	Contrôle des suspensions	Opérationnel	O				X 2		
DGD	Dictionnaire global de données documentaires	Opérationnel	O						
DID	Intradict - Dictionnaire des données documentaires	Opérationnel	O						
EDA	Enquêtes et données d'accidents	Opérationnel	O				I		
EDD	Exploitation des droits d'accès	Opérationnel	O						
EEI	Protection actif informationnel		O						
EMA	Évaluation médicale	Opérationnel	O				I		
EPC	Permis de chauffeur de taxi	Opérationnel	O				I		
GCA	Pilotage	Opérationnel	O	X 2	X 3		X 6		
GCC	Gestion de la facturation	Opérationnel	O				X 1		
GCR	Gestion des commerçants-recycleurs	Opérationnel	O				X		
GDE	Gestion des documents électroniques	Opérationnel	O				X 5		
GDI	Diffusion information - Échange services police - CRPQ	Opérationnel	O				X 3		
GDN	Gestion des dénonciations	Opérationnel	O						
GEE	Gestion des environnements d'essais	Opérationnel	O						
GER	Gestion des retraites volontaires (GERev - du CSPQ)	Opérationnel	O		I				
GEU	Gestion environnement informationnel	Informationnel	O						
GFA	Frisco Bay statistiques des files d'attente		N						
GFP	Gestion compte-client = particuliers entrepr. - perception	Opérationnel	O	X 1			X 5		
GGG	Utilitaires communs généraux	Opérationnel	O		X 2				
GGR	Gestion des graduations au central	Opérationnel	O						
GII	Immatriculation	Opérationnel	O				X 3		

³ Prise en charge : « O » lorsque l'application identifiée est prise en charge dans le programme de transformation, « N » dans le cas contraire.

⁴ Liv. (livraison) : Un « X » dans la colonne de la livraison indique que cette application est intégrée à cette livraison avec le nombre d'interfaces requises préserver les liens avec les systèmes patrimoniaux. Un « I » dans la colonne des livraisons signifie que cette application est intégrée sans qu'aucune interface ne soit requise.

Cahier réponses - P22899-3: Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés

Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

NOTE

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

DATE : Le 12 mai 2020

OBJET : **DAP 119 – Développement en milieu utilisateur (DEMU)**

CONTEXTE

Afin de permettre à l'Alliance d'évaluer les efforts requis pour le Programme de transformation, la Société présentait dans le document d'appel d'offres un descriptif de ses processus. Certains de ces processus utilisent actuellement des développements en milieu utilisateur (DEMU). À l'annexe C-9 de l'appel d'offres d'une suite de progiciels de gestion intégrés (PGI), une liste des DEMU qui pourraient être pris en charge par la Solution était présentée.

À la suite des travaux de conception, les DEMU qui devront être pris en charge par la Solution CASA ne sont plus exactement les mêmes que ceux énumérés dans l'appel d'offres et le nombre de DEMU a également fluctué passant de 139 à 151. Selon l'Alliance, le nombre de DEMU à prendre en charge par la Solution leur permettait de déterminer la complexité des travaux à réaliser. Ainsi, étant donné que le nombre de DEMU est plus important, cela devrait nécessiter un budget supplémentaire.

EXTRAIT DE CONTRAT

À l'annexe A-2 du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements, on indique que la portée fonctionnelle de la Solution repose sur la :

- Description des processus se trouvant à l'annexe D – Devis fonctionnel de l'Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés (P-22899); et
- Synthèse de la couverture des processus par la Solution.

Ainsi, la portée fonctionnelle ne dépend pas du nombre de DEMU à remplacer par la Solution CASA. Elle est plutôt basée sur la couverture des processus énumérés et décrits.

EXTRAIT DE L'APPEL D'OFFRES

À la page 35 de l'Appel d'offres, un tableau fait état du nombre de DEMU par domaine d'affaires, dont les fonctionnalités et les données devront être prises en charge par la nouvelle Solution. Il est mentionné qu'il y a 125 DEMU appartenant à l'Accès sécuritaire au réseau routier et 14 DEMU au Contrôle routier, les deux principaux domaines touchés par la Livraison 2 de CASA. De plus, il est aussi mentionné que :

« Les fonctionnalités et les données supportées par ces DEMU devront éventuellement être prises en charge et intégrées aux applications à gestion centralisée. Le tableau suivant présente le nombre de DEMU par domaine d'affaires ou pour un secteur en particulier. Ces DEMU sont en relation avec les processus opérationnels identifiés dans la portée fonctionnelle et peuvent être potentiellement être pris en charge dans la nouvelle Solution. »

RECOMMANDATION

Étant donné que la portée fonctionnelle de la Solution est basée sur la couverture de processus, sans égard à la provenance des données ou les systèmes utilisés lors de rédaction de l'appel d'offres, il est recommandé de ne pas ajouter de budget peu importe si le nombre de DEMU remplacé par la Solution CASA fluctue.

IMPACT BUDGÉTAIRE

Il n'y a aucun impact budgétaire.

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

Sylvain Cloutier

NOTE

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

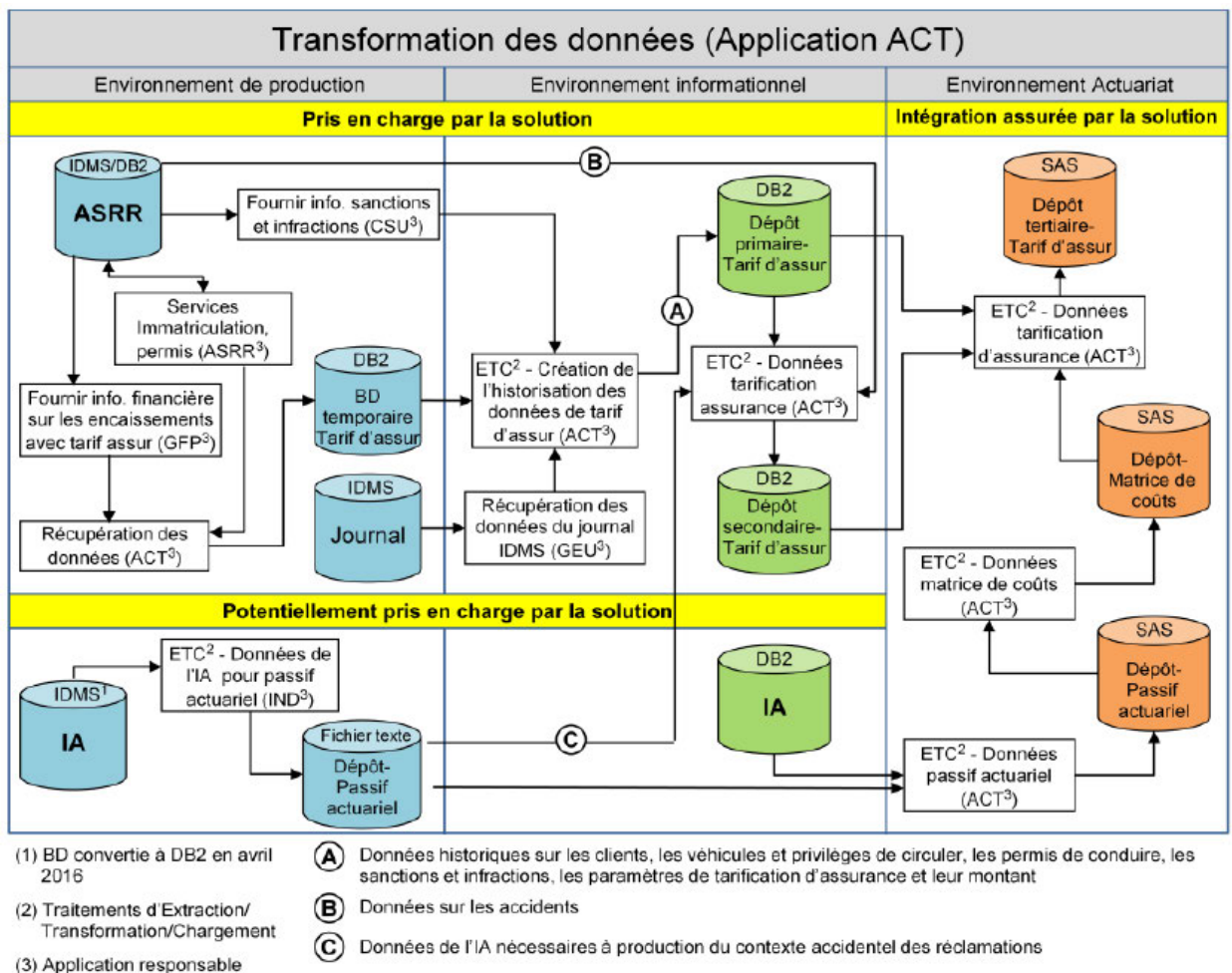
DATE : Le 22 avril 2020

OBJET : DAP 110 – ACT - Tarification

CONTEXTE

La mission de l'application ACT (ACTuriat) est de réaliser les études nécessaires à l'établissement du passif actuariel afin de déterminer la tarification d'assurance. Elle est constituée de deux composantes, soit : l'évaluation du passif actuariel, résidant sur la plateforme intermédiaire et la tarification des contributions d'assurance, résidant sur la plateforme centrale. L'application puise ses données à partir de 3 dépôts SAS alimentés par les systèmes patrimoniaux d'ASRR (Accès sécuritaire au réseau routier) et de IA (Indemnisation des accidentés). Pour d'être consommables les données doivent être extraites, transformées et chargées dans des dépôts situés dans les environnements de production et informationnels. Il s'agit des dépôts primaire et secondaire – Tarif d'assurance (DB2) et du dépôt passif actuariels.

L'annexe 3 du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements spécifie la couverture de la portée informationnelle en décrivant la portée des travaux à réaliser pour assurer la pérennité et la continuité des processus actuariels devant fournir l'information requise au système ACT. La section 2.3.3.2 de l'Appel d'offres, Description des applications actuelles, identifie l'application ACT comme étant une application en lien avec l'environnement informationnel devant être conservée et dont certaines fonctions seront prises en charge par la solution. Les dépôts primaire et secondaire – Tarif d'assurance (DB2) doivent être pris en charge par la solution et le dépôt passif actuariels potentiellement pris en charge par la solution. Par conséquent, les données stockées dans ces dépôts devront avoir été préalablement extraites et transformées afin d'être ensuite chargées dans les dépôts de l'application ACT pour être consommées. Le tableau suivant, extrait de l'annexe C16 de l'Appel d'offres, illustre ce qui précède.



L'Appel d'offres amendé précise également les services attendus pour la mise en œuvre de la solution informationnelle (BI), dont :

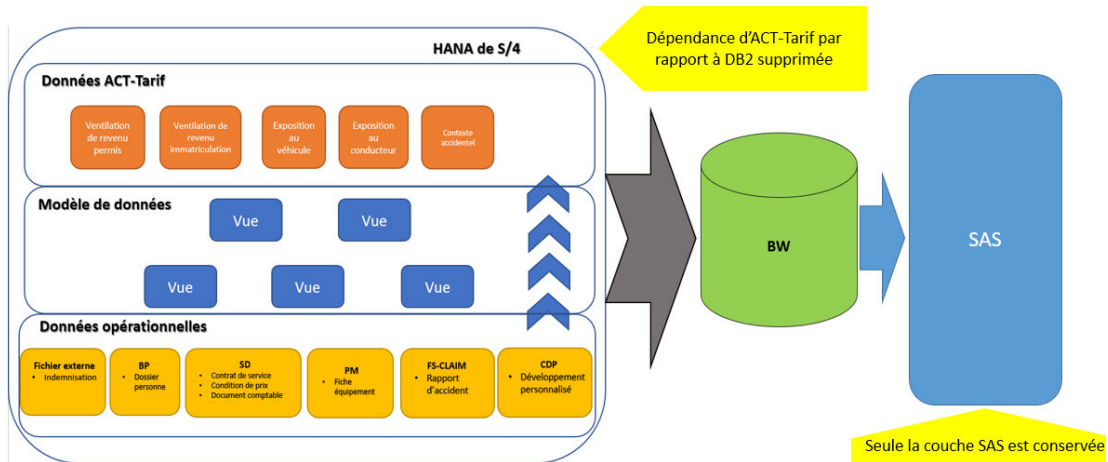
- l'élaboration des orientations de la stratégie globale et de l'architecture cible pour la solution informationnelle;
- la conception de la solution informationnelle et spécification des besoins.

C'est donc la proposition amendée de l'Alliance (grille F.3-c) qui apporte un éclairage définitif sur l'intégration complète des extractions, des transformations et des chargements de données nécessaires à l'alimentation des dépôts SAS utilisés par l'application ACT ainsi que sur les intégrations requises à cette dernière.

« Pour assurer la pérennité de la capacité de l'actuariat à analyser et traiter ses données, la proposition que fait l'alliance est de conserver la structure décentralisée ACT/SAS, tel que demandé par la Société, tout en l'incorporant dans sa solution informationnelle. De façon globale, les travaux d'installation de la solution informationnelle et les travaux pour la transformation des données pour le système ACT se font dans la livraison L1-Finances. La solution est mise à jour lors des deux autres livraisons. Au terme de la première livraison, la solution permettant à l'Actuariat de continuer à utiliser ACT/SAS pour les données financières à l'exception de la perception sera complétée. »

Lors de la phase de conception, la solution informationnelle proposée afin d'alimenter les dépôts SAS de l'application ACT, à partir de la nouvelle solution CASA, a été analysée par une équipe de 4 experts ACT en provenance de la SAAQ et de l'Alliance. Cette analyse a confirmé un écart de compréhension important de la part de l'Alliance à l'égard de la nécessité de transformer les données afin qu'elles soient consommables par ACT; ce qui est incohérent avec la proposition de la soumission amendée. Le leader de pratique IA/BI de l'Alliance prônait la constitution d'un entrepôt de données statique lu par une composante SAS, ce qui représentait des efforts estimés relativement modestes. L'Alliance a donc rectifié le tir en proposant 4 solutions de rechange, ce qui a impacté les efforts estimés (réf. : présentation « Évaluation de solution supportant la Continuité de ACT-Tarif »). La solution retenue, option B1 : Besoins pris en charge par la

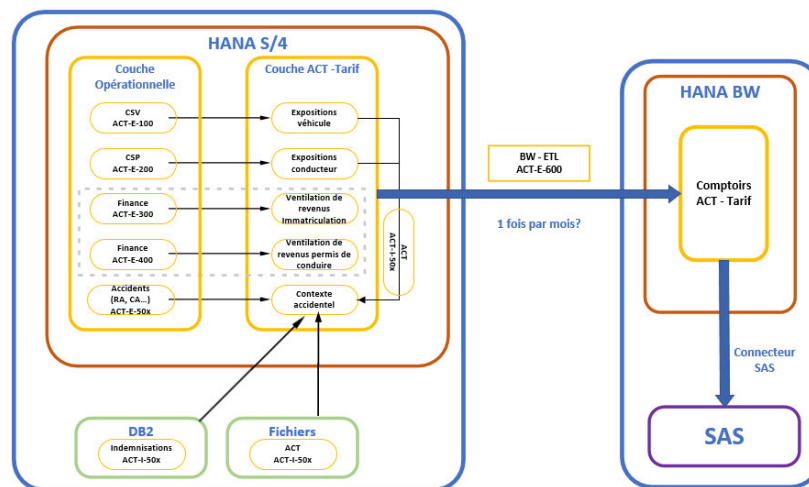
transformation de données (lots) serait plus performante, car elle supprimerait la dépendance de l'application ACT à DB2 et seule la couche SAS serait conservée.



Le choix de cette option comporte d'autres avantages tels qu'une réduction potentielle des coûts de licence et de maintenance pour DB2, une amélioration de la prise en charge de la conformité des données, une réduction des efforts de validation et de réconciliation, l'obtention d'une source unique de vérité grâce à la consolidation du modèle d'affaires, la capacité d'intégrer des sources additionnelles de données et le potentiel de stockage « Multi-temperature Management » pouvant réduire le coût de la plateforme. Sa mise en œuvre implique toutefois une plus grande complexité dans les travaux de réalisation de la Livraison 2 ainsi que des ajustements aux modèles de données SAP S/4 HANA et aux outils d'intelligence d'affaires *Business Warehouse* (BW) par la migration vers la version 2.0. L'estimation des coûts de cette analyse a été présentée en 2018. Ils étaient alors estimés à 1,0 M\$ avec une date d'implantation en décembre 2020. Cette analyse ne prévoyait pas de mise à jour de BW.

Il est important de rappeler que les termes de la formule de partage de risques (référence en annexe) prévoient que la ventilation de la contingence pourra être revue à la fin de la phase de conception sans pour autant en modifier le montant total. Cette évaluation n'était donc pas considérée comme une demande d'ajustement de projet (DAP), mais comme l'évaluation de son impact sur la ventilation de la contingence comme prévu au contrat.

Lors de l'exercice de réconciliation des écarts, une seconde estimation des coûts a été faite en tenant compte d'une date d'implantation au 31 décembre 2021 et en tenant compte des travaux nécessaires pour la migration de BW à la version 2.0. Pendant la Livraison 1, la migration de SAP on HANA vers SAP S/4HANA a dû être effectuée afin, entre autres, de faire évoluer BW qui n'était supporté par l'Éditeur. Cette migration a un impact sur l'architecture et engendre des coûts additionnels non prévus. Toutefois, la portée demeure la même. La nouvelle estimation des coûts se chiffre désormais à 6,3 M\$.



RECOMMANDATION

Considérant que le prolongement des ressources d'encadrement et des ressources expertes est considéré dans la DAP 116 - Intégration ajout de portée.

Considérant que la seconde estimation des coûts présentée par l'Alliance ne présente aucun ajout de portée.

Considérant que la ventilation de la contingence peut être revue sans pour autant en modifier le montant total.

Considérant que la mise à niveau de BW 2.0 n'a aucune dépendance avec l'application ACT-Tarif et que cette mise à niveau était planifiée ultérieurement, mais a dû être devancée à la suite du constat d'immaturité de la version 1.0 qui causait de nombreux incidents (corrections, ajustements, délais et applications de centaines de correctifs SAP).

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

EXTRAIT DU CONTRAT DE SERVICES PROFESSIONNELS ET DE VENTE D'ÉQUIPEMENTS

Pages 10 et 13

ANNEXE A3 PORTÉE INFORMATIONNELLE DE LA SOLUTION

« La portée des travaux à réaliser au niveau du volet informationnel de la Solution s'exprime initialement à la section 2.6.3 de l'Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés (P-22899) (pages 65 à 70 incluant les annexes référées) et les grandes orientations sont précisées à la section 2.3.2 (page 20) et à la page 29 de la section 2.5.5.1 des amendements à l'appel d'offres en fonction des trois (3) axes suivants :

(...)

3. Couverture des besoins informationnels actuariels

Le tableau ci-dessous liste les références décrivant la portée et les travaux à réaliser pour d'assurer la pérennité et la continuité des processus actuariels de la SAAQ listés dans la colonne « Description ».

No	Description
1	La stratégie de mise en œuvre de la solution permet de : Assurer la pérennité et la continuité des processus actuariels en fournissant l'information requise au système ACT. Il s'agit des processus : • SOR5.9 – Évaluer le passif actuariel • SOR5.10 – Établir la tarification des contributions d'assurance

Page 49

ANNEXE F

Stratégie de mise en œuvre et calendrier préliminaire

L1	Livraison 1 Finances et fondation	La livraison 1 comprend, entre autres, la mise en œuvre des processus de soutien à l'organisation : • Gérer les ressources financières (SOR5) ; • Gérer les ressources matérielles et immobilières (SOR6) ; • Gérer la relation avec les partenaires (GRP) ; • Soutien à la prestation de services (SPS) ; pour l'ensemble des clientèles impactées. Recommandation d'inclure dans cette livraison le déploiement du processus Gérer les ressources humaines (SOR4). Au niveau de la Solution déployée à la livraison 1 : • Installation du volet gestion des effectifs (SPS) avec SAP SuccessFactor et de « Concur Travel and Expense » pour la gestion des allocations de dépenses et des frais de voyage. • Mise en place de l'ensemble des fonctionnalités de la solution informationnelle pour supporter complètement la Société dans le processus GOR en lien avec SAS et lui permettre l'exploitation de ses données informationnelles à l'aide des outils modernes livrés avec la nouvelle solution
-----------	--	---

EXTRAIT DE L'APPEL D'OFFRES AMENDÉ

Page 20

« 2.3.2 AO SECTION 2.6.3 - DESCRIPTION DES PROCESSUS DE PRODUCTION DE L'INFORMATION DE GESTION ET DES STATISTIQUES (GOR4)

2.3.2.1 AO SECTION 2.6.3.1 - Besoins d'une solution informationnelle et de ses outils

Positionnement sur le Thème de l'intelligence d'affaires

(...)

Pour jouer pleinement son rôle d'assureur public performant et innovant, la Société s'attend à ce que son plan de transformation majeure soutenu par un PGI inclut le déploiement d'une intelligence d'affaires contributive, source de valeur et de bénéfices pour l'organisation. Elle reconnaît que l'accès à de nombreuses sources de données externes pourrait contribuer à la réalisation de ses objectifs. À cet effet, elle souhaite que le programme mette en place les assises nécessaires pour être prête à tirer profit de traitements « Big data », lorsque les besoins se préciseront.

Pages 25 et 26

« 2.5.1.1 AO SECTION 2.10.3.1 - ORGANISATION DU PROGRAMME

Positionnement en intelligence d'affaires (IA)

Rôles et responsabilités des Bâtons rouges et bleus pour le volet intelligence d'affaires

La Société souhaite confirmer la répartition suivante des rôles et responsabilités pour le domaine de l'intelligence d'affaires (AO tableau 16) :

- Les rouges ont la responsabilité de définir les besoins, concevoir et paramétrer les solutions vanilles;
- Les bleus apportent une expertise de pointe en développement, en extraction de données et en architecture technologique.

La Société considère les trois rôles suivants pour l'IA :

Rouge : Expert IA « présentation des données »

- Analyse les besoins, propose, conçoit, réalise et/ou supporte l'utilisation des solutions et outils informationnels « visibles » à l'utilisateur (« front-end »);
- Conjugue à la fois les connaissances des processus d'affaires et celle des solutions et outils informationnels associés au PGI;
- A un contact privilégié avec les experts des processus opérationnels (rouges) et des unités corporatives clients de l'IA (actuariat, recherche et développement en sécurité routière, etc.);
- A une vision d'ensemble des besoins et solutions. »

« Section 2.3.3.2 Description des applications actuelles

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.

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 29

« 2.5.5.1 AO SECTION 2.10.9.1 - Orientations pour l'élaboration des stratégies de mise en œuvre et de déploiement

Ce qui suit remplace la section 2.10.9.1 de l'Appel d'offres.

(...)

Détermination de la portée des livraisons de la stratégie de mise en œuvre

(...)

Toutefois, la Société est ouverte à considérer toute stratégie qui la propulserait vers sa vision cible de l'informationnel et lui éviterait des travaux temporaires jetables. Il s'agit notamment de:

- Concevoir des solutions qui exploitent le potentiel des nouveaux outils de la suite BI proposée;
- Habilitier rapidement les utilisateurs experts, en particulier ceux de l'Actuariat et de la direction Recherche et développement en sécurité routière;
- Réduire de façon significative la dépendance envers la VPTI pour accéder aux données;
- Minimiser l'alimentation temporaire des solutions patrimoniales;
- Accélérer la mise en dérouté des systèmes informationnels patrimoniaux (entrepôt et comptoirs);
- Faciliter la continuité de la production d'info de gestion et de reddition de compte officielle tout en favorisant le transfert vers les nouveaux outils BI proposés. »

Séquencement des livraisons de la stratégie de mise en œuvre et de déploiement

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

- Réduire les risques associés à la désuétude des actifs informationnels (applications dont DBS);

(...)

Page 30

Balises pour assurer la pérennité de la solution

La Société veut disposer d'une solution (processus, système, infrastructure technologique) pérenne et évolutive tout au long de la durée du contrat (période de 10 ans) afin de :

- bénéficier de nouvelles fonctionnalités introduites par les nouvelles versions des produits;
- déployer, maintenir et faire évoluer une solution avec la version la plus récente de ses composants au moment opportun et au fur et à mesure pour toute la durée (an 1 à 10);
- disposer d'infrastructures technologiques pérennes et disposant d'une capacité résiduelle suffisante pour répondre aux besoins :
- tout au long de la réalisation du programme;
- au terme du programme (10 ans) afin que celles-ci puissent livrer les services et répondre aux besoins sur une période de 1 à 2 ans.

Conséquemment au niveau des efforts, la Société s'attend à ce que l'Alliance inclut les efforts et les coûts qui sont nécessaires pour assurer la pérennité et l'évolution de la solution tout au long de la durée du contrat (10 ans), soit durant la période de réalisation du programme et, par la suite, jusqu'à terme.

Page 30 et 31

2.5.5.2 AO SECTION 2.10.9.2 – Contraintes

L'Alliance doit considérer dans l'élaboration de la stratégie de mise en œuvre l'ensemble des contraintes listées dans la section 2.10.9.2 de l'appel d'offres et de tenir compte des précisions suivantes.

La section 2.7.10 de l'appel d'offres expose les besoins de la Société en regard de la cohabitation de la nouvelle solution avec son patrimoine applicatif. Cette section décrit également comment certaines des applications ont une plus grande interdépendance avec d'autres à cause des mécanismes d'intégration des applications en place.

Parmi les types d'interdépendance entre les applications patrimoniales, il y a notamment :

- a) certaines applications accèdent directement à la base de données d'une autre application sans utiliser des services d'accès aux données;
- b) la complexité des extractions servant à alimenter les applications informationnelles ainsi que la solution supportant les activités actuarielles, principalement au niveau du cycle de révision de la tarification de la Société.

Page 37

Services attendus pour la mise en œuvre de la solution informationnelle (BI)

- Élaboration des orientations de la stratégie globale et de l'architecture cible pour la solution informationnelle;
- Conception de la solution informationnelle et spécification des besoins; il s'agit entre autres de :
 - o cubes de données;
 - o indicateurs de gestion opérationnels et de performance en lien avec la réalisation des bénéfices annoncés;
 - o rapports;
 - o tableaux de bord;

Se référer à l'annexe C6 – Portée de la reddition de comptes, pour la liste des principaux rapports officiels et des principaux indicateurs de gestion;

- Soutien d'un bassin de ressources de la Société sur l'utilisation des outils et gabarits proposés pour la solution informationnelle.

De plus, la Société désire que les services attendus pour la solution opérationnelle soient aussi disponibles en intelligence d'affaires, lorsqu'applicable, notamment :

- Confirmation des éléments en fonction des stratégies de mise en œuvre (réalisation) et de déploiement proposées;
- Conseils experts spécifiques au domaine d'activités des processus à mettre en œuvre dans la solution;
- Réalisation du paramétrage des divers composants fonctionnels de la solution.

Finalement, elle s'attend à ce que :

- le périmètre ne se limite pas seulement à reproduire les rapports officiels et principaux indicateurs de gestion (en annexe C6);
- les besoins soient répondus par les outils de la solution proposée, et non pas à modifier les requêtes et tableaux de bord actuellement en production.

2.5.8 AO SECTION 2.10.12 - INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE

Les détails inclus dans cette section représentent des précisions applicables à la section 2.10.12 du document d'appel d'offres.

2.5.8.1 AO SECTION 2.10.12.4 - Services requis

C. Domaine conception, réalisation et évolution de la solution informationnelle (BI)

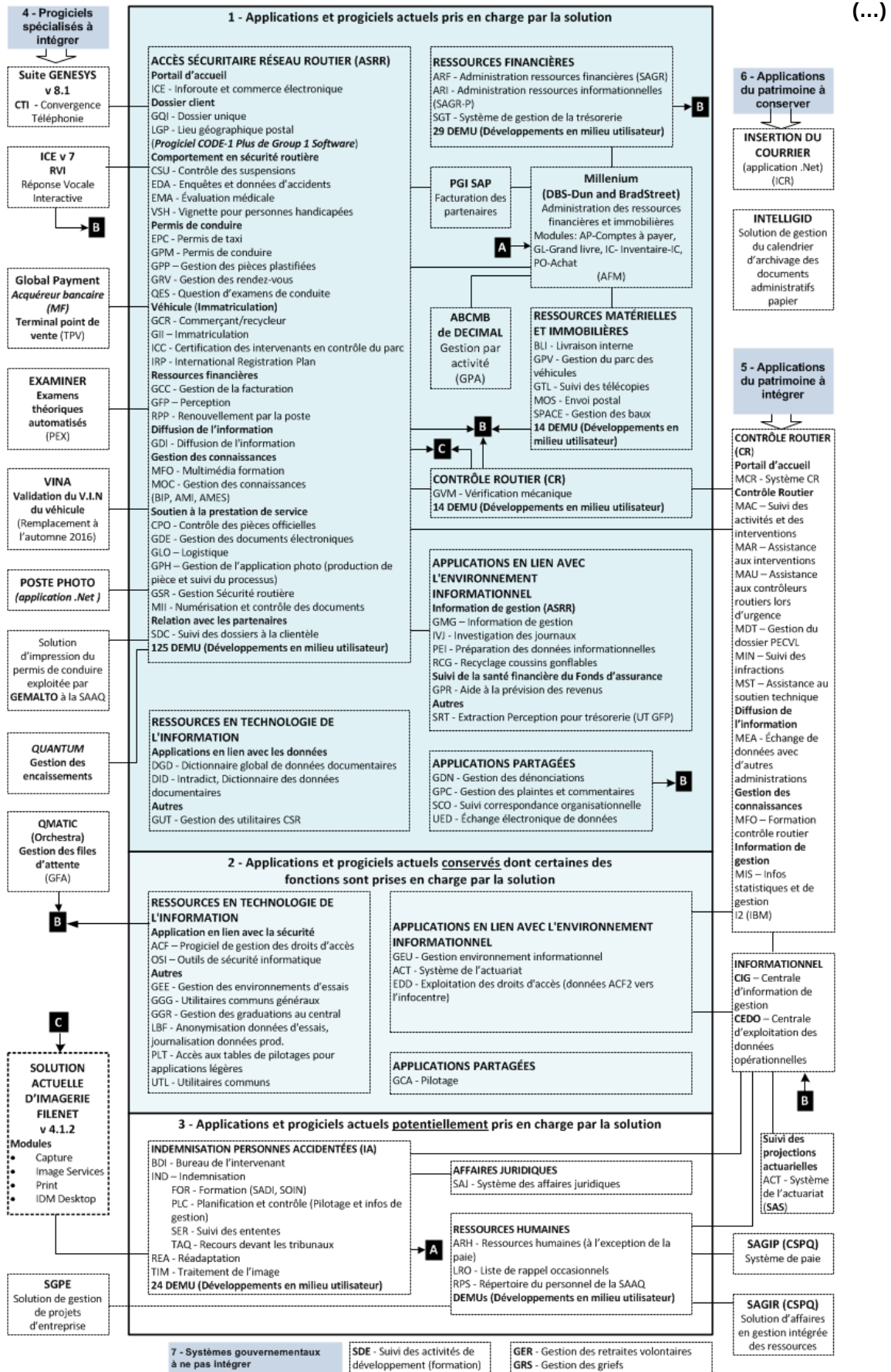
Certaines responsabilités de ce domaine ont été transférées en intégration fonctionnelle du côté de l'intelligence d'affaires (Bâtons rouges). Les responsabilités maintenant associées au domaine de la conception, réalisation et évolution de la solution informationnelle BI (Bâtons bleus) sont entre autres :

- Élaboration de l'architecture technologique cible de la solution informationnelle;
- Paramétrage des composants techniques assurant l'intégration entre les composants de la solution informationnelle et :
 - o les composants de la solution opérationnelle;
 - o si requis, les systèmes patrimoniaux.

EXTRAIT DE L'APPEL D'OFFRES AMENDÉ

2.2.1.1 AO SECTION 2.3.3.2 - Description des applications actuelles

Cette section constitue un amendement à la figure 5 Portrait des applications informatiques de la Société – Situation et couverture potentielle de la nouvelle solution



EXTRAIT DE L'APPEL D'OFFRES

Pages 65 et 66

« 2.6.3 DESCRIPTION DES PROCESSUS DE PRODUCTION DE L'INFORMATION DE GESTION ET DES STATISTIQUES (GOR4)

La Société présente dans les sections qui suivent les besoins et attentes au regard des processus informationnels, soit au regard du modèle intégré des processus associés à la production de l'information de gestion et des statistiques. Ils correspondent essentiellement aux besoins en termes d'intelligence d'affaires (IA) ou de Business Intelligence (BI).

Veuillez noter que les besoins énoncés dans cette section sont en lien avec le processus opérationnel GOR4 – Soutenir l'intelligence d'affaires. Ils visent également à supporter les besoins liés à d'autres processus opérationnels, dont « Prévention de la fraude (SPS1.3) », « Évaluer le passif actuariel (SOR5.9) » et « Établir la tarification des contributions d'assurance (SOR5.10) » et « Mesurer la performance (GOR3) ».

Page 153

« 2.11.8 TERMES DE LA FORMULE DE PARTAGE DE RISQUES

(...)

Cette contingence contractuelle doit être répartie par livraison en fonction du niveau de risque associé à chacune et basée, entre autres, sur la nouveauté technologique, la complexité des processus touchés, le niveau de couverture « en standard » de la solution, l'expérience acquise par l'équipe, les clientèles concernées, etc. À la fin de la phase de conception, la ventilation pourra être revue sans pour autant en modifier le montant total.

EXTRAIT DE L'ANNEXE C DE L'APPEL D'OFFRES :

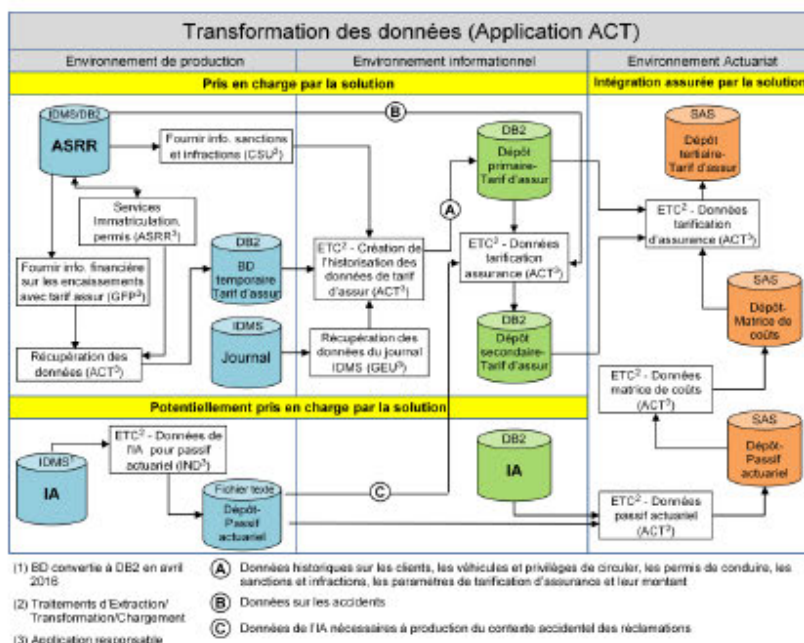
ANNEXE C7

Pages 44 et 45

Code de système	Nom du système	Description	Fonction
ACT	Système de l'actuariat (volet tarification d'assurance)	Le système ACT (Actuariat - tarification d'assurance) permet à la Direction générale des finances et des rapports financiers : de proposer de nouvelles solutions en tarification; de bien justifier les modifications proposées de tarification; de démontrer l'équité entre les différents groupes qu'assure la SAAQ; de répondre rapidement aux interrogations des gestionnaires et du Conseil d'experts sur des scénarios de tarification potentiels; de s'assurer de l'implantation des changements tarifaires. Pour ce faire, il met à jour quotidiennement la banque de données informationnelle de tarification d'assurance (ACT) à partir de l'information recueillie des systèmes opérationnels tels que Perception, Immatriculation, Permis et Suspension/révocation.	
ACT	Système de l'actuariat (volet passif actuariel)	Le système ACT (Actuariat - passif actuariel) permet à la Direction générale des finances et des rapports financiers: de calculer le passif actuariel pour les états financiers; de réaliser diverses études pour la détermination des hypothèses et des méthodes actuarielles; d'effectuer les projections nécessaires au budget directeur; de suivre divers indicateurs d'expérience; de calculer les coûts nécessaires à la tarification, d'analyser l'évolution du coût, de faire les études sur les soins de santé. Ce système est conçu pour faire rapport et pour répondre rapidement aux interrogations des dirigeants concernant des scénarios de changement d'hypothèses et méthodes. Ce système est conforme aux exigences du vérificateur général. Pour ce faire, il utilise les dépôts secondaires produits mensuellement, les tables DB2 de l'indemnisation et les données comptables de la chaîne 141. Il utilise également les données des rapports d'accident, des données provenant de d'autres organisme IMSS, RAMQ et CSST et diverses données provenant de la Direction générale des finances et des rapports financiers.	

Annexe C16 - Description sommaire des dépôts alimentés par le processus de transformation des données (application ACT)

Cette section présente une brève description des dépôts de données qui font partie du processus de transformation des données pour l'application ACT



Dépôt primaire – Tarification d'assurance

- Tables DB2 de l'environnement informationnel présentant les données de l'ASRR nécessaires au processus permettant d'établir la tarification des contributions d'assurance.
- Présente la même modélisation que les données de l'environnement de production, en plus de permettre la conservation de l'historique des modifications aux données. Les données de ce dépôt sont générées à partir des données sur les clients (application GQI), les véhicules et privilèges de circuler (application GII), les permis de conduire (application GPM), les sanctions et infractions (application CSU), les paramètres de tarification d'assurance et leur montant (application GFP).
- Alimenté principalement à partir des données capturées au moment où un enregistrement de l'environnement de production est modifié.
- Même niveau de détail que les données de l'environnement de production.
- La définition des données correspond à celle des données actuelles de l'environnement de production.
- Fréquence quotidienne de mise à jour.

Note :

Le processus de transformation des données produisant ce dépôt est nécessaire aujourd'hui, dû principalement à l'absence d'historique des données de l'environnement de production.

Avec la mise en place d'une nouvelle solution basée sur une suite PGI, ce processus devient désuet. Les données du nouvel environnement de production doivent supporter la conservation des modifications aux données pour permettre de suivre l'évolution d'un dossier, notamment pour permettre sa reconstitution à n'importe quel moment dans le temps (référence : orientation 4 de l'Architecture d'entreprise de la Société – voir section 2.4.2).

Il est possible que la stratégie de mise en œuvre proposée fasse en sorte que les données nécessaires à la production de ce dépôt soient prises en charge à différents moments. La nouvelle solution doit assurer la pérennité des données énumérées plus haut et permettre la continuité des activités du processus actuariel.

Dépôt secondaire – Tarification d'assurance

- Tables DB2 de l'environnement informationnel présentant les données de l'ASRR et de l'IA nécessaires au processus permettant d'établir la tarification des contributions d'assurance.
- Même niveau de détail que les données de l'environnement de production, mais les données sont transformées et conservées selon une modélisation dimensionnelle. Les données de ce dépôt sont générées à partir des données du dépôt primaire de tarification d'assurance, des données de l'IA nécessaires à la production du contexte accidentel des réclamations provenant du dépôt du passif actuariel et des données sur les accidents provenant de l'environnement de production. Il est important de noter que les traitements de transformation des données sont étroitement liés aux règles d'affaires actuelles des applications, notamment celles de l'ASRR.
- La définition des données correspond à celle des données actuelles de l'environnement de production.
- La fréquence mensuelle de mise à jour, permet de s'assurer du bon fonctionnement des traitements de transformation, de la qualité des données résultantes et de maintenir des temps d'exécution raisonnables pour ces travaux.
- En dehors du processus permettant d'établir la tarification des contributions d'assurance, il est fréquent que les données de ce dépôt soient exploitées pour différents besoins ad hoc.

Note :

Il est possible que la stratégie de mise en œuvre proposée fasse en sorte que les données nécessaires à la production de ce dépôt soient prises en charge à différents moments. La nouvelle solution doit assurer la pérennité des données énumérées plus haut et permettre la continuité des activités du processus actuariel.

Dépôt tertiaire – Tarification d'assurance

- Tables SAS de l'environnement de l'Actuariat présentant les données de l'ASRR et de l'IA, nécessaires au processus permettant d'établir la tarification des contributions d'assurance.
- Présente différents niveaux agrégations de données permettant d'obtenir l'information servant à établir la tarification des contributions d'assurance.
- La définition des données correspond à celle des données actuelles de l'environnement de production.
- Fréquence annuelle de mise à jour. Les données de l'année précédente doivent être disponibles au dépôt tertiaire vers le mois de mars suivant, au même moment où le dépôt de la matrice de coûts est disponible.
- En dehors du processus permettant d'établir la tarification des contributions d'assurance, d'autres besoins d'exploitation de données reliés à la direction (exemple : analyse et projection financière, projection actuarielle) sont satisfaits par ce même dépôt. La préparation des données peut être demandée de façon ad hoc.

Note :

Il est possible que la stratégie de mise en œuvre proposée fasse en sorte que les données nécessaires à la production de ce dépôt soient prises en charge à différents moments. La nouvelle solution doit assurer la pérennité des données énumérées plus haut et permettre la continuité des activités du processus actuariel.

En outre, l'adaptation des données et des traitements de transformation du dépôt tertiaire, pourrait être nécessaire pour s'assurer qu'une étude actuarielle soit réalisée entièrement sur la même base. À titre d'exemple, pour l'exercice de tarification d'assurance 2016, les données des années considérées s'étaient de 2004 à 2013. Les nouvelles données de tarification provenant d'ACT, n'étant disponibles que depuis 2012, l'étude actuarielle a été réalisée entièrement à partir des données provenant de l'application AET (application qui a été remplacée par ACT pour la production des données de tarification d'assurance).

Dépôt – Matrice de coûts

- Tables SAS de l'environnement de l'Actuariat présentant les données de l'IA, nécessaires au processus permettant d'établir la tarification des contributions d'assurance.
- Information détaillée structurée par réclamation.
- La définition des données correspond à celle des données actuelles de l'environnement de production
- Fréquence annuelle de mise à jour

Dépôt – Passif actuariel (Fichier texte)

- Fichier texte produit à partir des données de l'environnement de production, présentant les données de l'IA nécessaires au processus d'évaluation du passif actuariel
- La définition des données correspond à celle des données actuelles de l'environnement de production
- Fréquence mensuelle de mise à jour

Dépôt – Passif actuariel (SAS)

- Tables SAS de l'environnement de l'Actuariat présentant les données de l'IA, nécessaires au processus d'évaluation du passif actuariel et au processus permettant d'établir la tarification des contributions d'assurance.
- Présente différents niveaux agrégations de données permettant d'obtenir l'information servant à évaluer le passif actuariel
- La définition des données correspond à celle des données actuelles de l'environnement de production
- Fréquence annuelle de mise à jour

EXTRAIT DE L'ANNEXE C DE L'APPEL D'OFFRES :

Pages 216 et 217

« 9. Contexte général - Soutien à l'organisation (SOR)

(...)

Toutes les études actuarielles (SOR5.9 et SOR5.10) sont réalisées à l'aide du système ACT (ACTuariat) qui est séparé entre deux composantes, soit la tarification des contributions d'assurance (résidant sur la plateforme centrale) et l'évaluation du passif actuariel (résidant sur la plateforme intermédiaire). Ces données proviennent des systèmes patrimoniaux d'ASRR (Accès Sécuritaire au Réseau Routier) et IA (Indemnisation des Accidentés). »

Page 249

« 9.9 SOR5.9-Évaluer le passif actuariel*6 (*Processus non cartographié)

L'évaluation du passif actuariel utilise des données opérationnelles datant de 1978 et plus. Par conséquent, chaque livraison des étapes de la mise en service de la Solution d'affaires devra s'assurer de la pérennité du dépôt historique du système ACT (ACTuariat).

Les principales activités de ce processus sont :

- Extraction des données pour les travaux du passif actuariel
- Suivi mensuel des écarts de déboursés d'indemnisation avec les codes comptables
- Calcul des passifs intermédiaires et statutaires
- Certification du passif actuariel statutaire dans les états financiers
- Suivi de la politique de capitalisation
- Projections financières, notamment projection des contributions d'assurance et des revenus de placements
- Calcul de la matrice de coûts pour la tarification
- Études des montants à défrayer pour les soins de santé
- Révision des hypothèses et méthodes actuarielles aux 3 ans »

Page 250

« 9.10 SOR5.10-Établir la tarification des contributions d'assurance*7 (*Processus non cartographié)

L'établissement de la tarification des contributions d'assurance utilise également le système AET (Aide à l'évolution de la tarification d'assurance), car le système ACT (ACTuariat) n'a que 5 ans de données. Ce volet utilise un historique de données opérationnelles des 10 dernières années. Pour cette raison, la Solution doit être en mesure de conserver 10 années de données antérieures.

La Société doit disposer d'outils capables de retracer la réalité des aspects économiques et financiers, et de tenir compte de l'ensemble des risques qu'elle supporte. L'image ci-dessous répertorie les activités liées aux citoyens et aux entreprises qui composent les domaines d'affaires IA et ASRR dont les données servent d'analyse pour mesurer l'exposition au risque. L'extraction et l'agrégation des données d'une ou plusieurs années financières (plus de 200 millions d'occurrences qui alimentent la base de données ACT) servent actuellement à alimenter plus de six dépôts de données pour produire la tarification d'assurance. L'extraction des données est basée sur une période minimalement mensuelle, alors que l'agrégation est prévue annuellement.

- Dépôts actuels des données :
- Exposition au risque des véhicules
- Revenus d'immatriculation
- Exposition au risque des conducteurs
- Revenus de permis de conduire
- Exposition au risque des conducteurs selon le lien conducteur-propriétaire
- Données des demandes d'indemnisation et données sur les rapports d'accidents. »

EXTRAIT DE L'ADDENDA 24

« Question 150 :

À la réponse 91 de l'addenda 10, la Société précise que « ... la portée du présent appel d'offres inclus les portions du système ACT identifiées « Pris en charge par la solution » et « Potentiellement pris en charge par la solution » dont le schéma de la page 124 de l'annexe C16 fait état. Toujours en lien avec ce même schéma, le soumissionnaire doit noter que la portion « Intégration assurée par la solution » est incluse dans la portée du présent appel d'offres mais uniquement pour la dimension se rapportant à l'intégration avec sa solution PGI. Cette portion du système ACT est présentée à titre d'information afin d'offrir au soumissionnaire une vision d'ensemble de ce système et de mieux saisir les enjeux d'intégration qui pourraient s'y rattacher. À cet effet, la Société présente l'envergure de l'Environnement Actuariat (réf : Annexe C16, schéma page 124) en termes de traitement SAS :

- Dépôt tertiaire- Tarification d'assurance : 6 traitements SAS (2 complexes, 3 moyens et 1 simple);
- Dépôt Matrice de coûts : 6 traitements SAS (2 complexes, 3 moyens, 1 simple);
- Dépôt Passif actuariel : 485 programmes de traitement en lot (40 complexes, 150 moyens, 295 simples) qui comprend des modules de méthodes actuarielles : 1000 chargeurs (simples), 800 « exporteurs » (simples) et 500 évaluations actuarielles (25% simple, 50% moyenne, 25% complexe).

La Société désire aussi rappeler au soumissionnaire qu'il pourra retrouver en annexe C7 le descriptif des différents systèmes de l'actuariat (ACT). »

Est-ce que l'Alliance est responsable de modifier les traitements SAS de l'environnement de l'actuariat?

Réponse 150 :

À la question posée, la réponse de la Société est non. La responsabilité de modifier les traitements SAS pour assurer leur compatibilité avec la réalité qu'amène la solution PGI revient à la Société. Toutefois, la Société s'attend de l'alliance qu'elle fournisse à sa demande, l'accompagnement nécessaire à la réalisation des adaptations.

LGS-IBM/SAP

3.3.2 Grille F.3-c – Grille des besoins informationnels actuariels

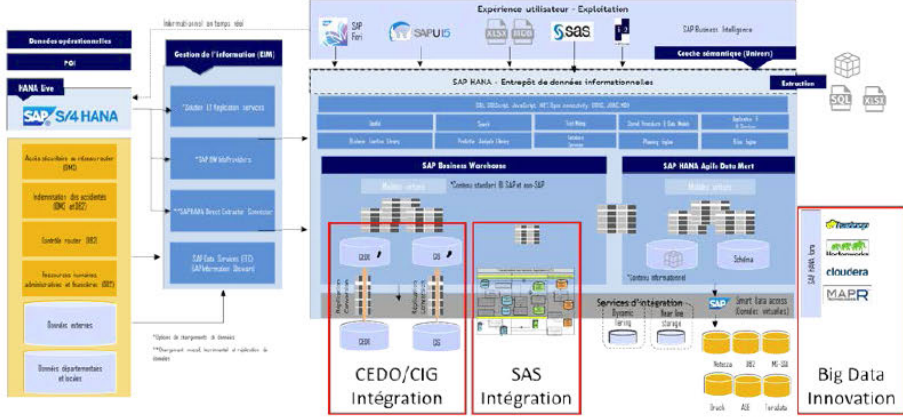
Dans sa réponse, l'Alliance doit décrire et faire valoir l'approche qu'elle préconise pour assurer la pérennité et la continuité des processus actuariels en tenant compte du découpage en livraisons de la stratégie de mise en œuvre proposée.

- L'information présentée doit être suffisamment détaillée pour permettre à la Société de confirmer la viabilité de la proposition et d'apprécier les enjeux et la complexité qui pourraient s'y rattacher.
- L'Alliance doit aussi considérer dans sa réponse les alignements énoncés dans l'addenda concernant le *Positionnement BI*.

1 – Énoncé de besoin			2 - Information à compléter par l'Alliance		
Numéro	La stratégie de mise en œuvre de la solution permet de :	Criticité 1-Très critique 2-Critique 3-Peu critique	Module(s) de la solution	Décrire et faire valoir l'approche préconisée par l'Alliance pour assurer la pérennité et la continuité des processus actuariels en tenant compte du découpage en livraisons de la stratégie de mise en œuvre proposée	Références
1	Assurer la pérennité et la continuité des processus actuariels en fournissant l'information requise au système ACT. Il s'agit des processus : • SOR5.9 – Évaluer le passif actuariel • SOR5.10 – Établir la tarification des contributions d'assurance	1	• « SAP S/4HANA (ECC) » • « SAP FS-Claims » • « SAP BI » • « SAP EIM »	Afin de faciliter la gestion de la tarification des contributions d'assurance et du passif actuariel, l'alliance propose, tel que demandé par la Société, de conserver l'application ACT sur la plateforme SAS ainsi que la propriété intellectuelle que constituent les modèles actuariels développés au fil des ans par la Société. La solution informationnelle SAP telle que proposée s'intègre avec cette solution patrimoniale à l'aide des outils de la suite EIM pour supporter les processus de Tarification des contributions d'assurance et d'évaluation du passif actuariel. La pérennité du système ACT est un des enjeux en termes de gestion des données informationnelles et son intégration est non seulement sur le chemin critique du projet, mais également sur le chemin critique de la mission de la société. L'alliance comprend qu'elle doit développer la solution d'affaires informationnelle en fonction des différentes contraintes opérationnelles et que la mise en œuvre de la solution doit les prendre en considération. Dans ce cadre, la pérennité du système ACT de la Direction de l'actuariat doit être assurée. De plus, plusieurs contraintes doivent être prises en considération dans l'élaboration de la solution. Les premières contraintes sont relatives au cycle de révision de la tarification d'assurance, aux obligations de reddition de comptes de la Société, aux données historiques et à la synchronisation de la solution avec les changements légaux. À celles-ci se juxtaposent les contraintes associées au découpage des livraisons en ce qui concerne l'accès aux données converties et aux nouvelles données. De plus, des contraintes de re-manufacture des dépôts primaires et tertiaires et des traitements SAS du système ACT sont aussi à prendre en considération dans l'élaboration de la solution. Pour assurer la pérennité de la capacité de l'actuariat à analyser et traiter ses données, la proposition que fait l'alliance est de conserver la structure décentralisée ACT/SAS, tel que demandé par la Société, tout en l'incorporant dans sa solution informationnelle. De façon globale, les travaux d'installation de la solution informationnelle et les travaux pour la transformation des données pour le système ACT se font dans la livraison L1-Finances. La solution est mise à jour lors des deux autres livraisons. Au terme de la première livraison, la solution permettant à l'Actuariat de continuer à utiliser ACT/SAS pour les données financières à l'exception de la perception sera complétée.	

LGS-IBM/SAP

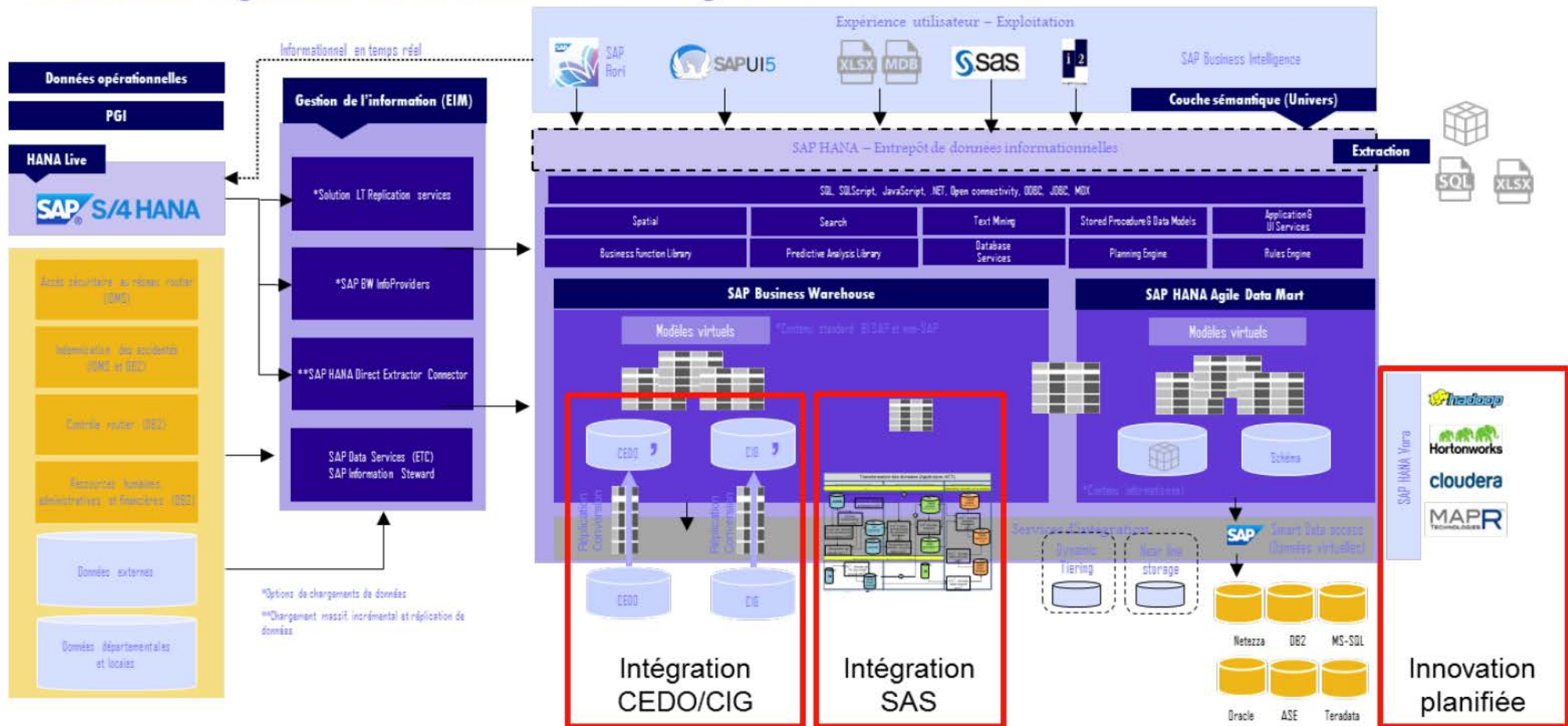
1 – Énoncé de besoin			2 - Information à compléter par l'Alliance		
Numéro	La stratégie de mise en œuvre de la solution permet de :	Criticité 1-Très critique 2-Critique 3-Peu critique	Module(s) de la solution	Décrire et faire valoir l'approche préconisée par l'Alliance pour assurer la pérennité et la continuité des processus actuariels en tenant compte du découpage en livraisons de la stratégie de mise en œuvre proposée	Références
				La stratégie pour assurer la pérennité des systèmes ACT est décrite ainsi : La solution informationnelle et les travaux de conversion, qui sont effectués dès le début de la livraison 1-Finances pour le traitement des données et des données historiques, permettent à l'alliance de mettre en place les différentes structures et tables de correspondances des données actuelles et historiques pour assurer la cohabitation avec les systèmes SAP S/4HANA et ACT/SAS tout au long du projet de transformation et bien plus. Parallèlement, toujours dans le cadre de la livraison L1, l'alliance propose d'incorporer les dépôts dans leur forme actuelle dans l'entrepôt de données DW, (Cf. schéma d'architecture globale de la solution informationnelle à la page suivante). L'alimentation en données à partir de l'entrepôt de données y est d'autant plus facile que la Société peut décider du format de données désiré, qu'il soit en format SAP ou en format « original » des anciens systèmes. Cette façon de faire garantit la cohabitation des systèmes et la longévité d'utilisation de chacun jusqu'à leur entière transformation. Durant les quatre (4) premières années du projet, les systèmes pris en charge par la solution d'affaires du projet sont transformés au rythme des livraisons et continuent à alimenter de données « originales » les dépôts ACT. Lorsqu'un système est pris en charge, la conversion produit des données sous format SAP S/4HANA et fournit les tables de correspondance à utiliser pour alimenter les dépôts ACT en cohabitation. Lorsque les dépôts seront modifiés et adaptés aux nouvelles structures d'information et les traitements SAS modifiés, l'actuariat pourra opérer un transfert complet vers les données en provenance de la plateforme SAP S/4HANA. Quant aux systèmes qui ne seront pas pris en charge par la solution SAP, ils continueront à alimenter les dépôts de la façon actuelle via l'entrepôt de données BW.	

1 – Énoncé de besoin			2 - Information à compléter par l'Alliance		
Numéro	La stratégie de mise en œuvre de la solution permet de :	Criticité 1-Très critique 2-Critique 3-Peu critique	Module(s) de la solution	Décrire et faire valoir l'approche préconisée par l'Alliance pour assurer la pérennité et la continuité des processus actuariels en tenant compte du découpage en livraisons de la stratégie de mise en œuvre proposée	Références
				• Intégration du BI : Architecture révisée  Les bonnes pratiques en intelligence d'affaires recommandent que les structures de données des dépôts des systèmes ACT soient transformées au nouveau format de la plateforme SAP et nous recommandons de le faire dans la première année et au fur et à mesure de la prise en charge des systèmes dans les livraisons. La stratégie offerte à la Société donne de la flexibilité pour la modification des traitements existants en SAS et présente l'avantage immédiat d'intégrer et de donner accès aux nouvelles données produites par la solution SAP. Ces dernières peuvent être collectées et traitées dans l'entrepôt de données BW à l'aide des outils SAP-BI et SAP-EIM. Ces suites d'outils permettent d'avoir accès à l'ensemble des données, dont les nouvelles, jusqu'à ce qu'elles soient incluses dans les dépôts primaires et tertiaires lors de leur transformation. Dans le cadre de la livraison L1-Finances, l'alliance prévoit mettre à la disposition de la Société 100 % des données comptables et financières de cette livraison. Il faut tenir compte du fait que les données financières restantes sont livrées à l'entrepôt de données dans	

LGS-IBM/SAP

1 – Énoncé de besoin			2 - Information à compléter par l'Alliance		
Numéro	La stratégie de mise en œuvre de la solution permet de :	Criticité 1-Très critique 2-Critique 3-Peu critique	Module(s) de la solution	Décrire et faire valoir l'approche préconisée par l'Alliance pour assurer la pérennité et la continuité des processus actuariels en tenant compte du découpage en livraisons de la stratégie de mise en œuvre proposée	Références
				les deux livraisons suivantes, en même temps que les données Permis – Immatriculation et Indemnisation. La proposition de l'alliance permet d'offrir à la Société une utilisation immédiate des données historiques converties, des données actuelles converties et des nouvelles données et ce, en passant par les outils SAP BI ou en continuant à travailler avec ACT-SAS. Ainsi, dès la fin de la livraison L1, l'actuariat a à sa disposition deux offres, des offres complémentaires, pour ses travaux de collecte et d'analyse de données. La solution que nous vous proposons, sur le plan architectural procure stabilité et continuité des opérations actuarielles. De plus, vous pouvez être assurés de notre plus grande collaboration avec l'équipe d'actuaire pour les travaux de conversion et d'intégration du système ACT-SAS. Outils SAP pour SAS La nouvelles solution d'affaires SAP fournit à la Société non seulement les données actuelles, mais elle apporte une multitude de nouvelles données qu'il est possible de juxtaposer, voire d'intégrer, aux données actuarielles déjà connues et analysées. Ces données sont soit à être traitées par SAS/Access soit directement collectées et interprétées via SAP BI et ses outils. SAS/Access est une technologie mature et sophistiquée offrant des capacités de passerelle (« Pass-through ») SAS. Elle présente des scénarios d'intégration de données SAS ou des applications SAS personnalisées. En fait, l'intégration Serveur SAS a déjà été certifiée comme une application ETC intégrée pour SAP S/4HANA. De plus, SAP BI avec son module SAS Advance Analytics et ses scénarios d'intégration de données SAS permet aussi de travailler directement dans SAP S/4HANA. SAS/ACCESS sur HANA fournit des capacités d'intégration à d'autres applications de base de données SAS; il permet, entre autres, aux utilisateurs SAS de consommer les informations produites par SAP S/4HANA Information Vues pour un maximum de performances. Cette application peut être déployée comme un modèle prédéfini par les applications basées sur SAP HANA ou encore être utilisée pour la préparation intensive de données pré modélisées à l'intérieur de SAP S/4HANA. L'architecture de flux de données peut donc être repensée et optimisée dans un environnement SAS et SAP S/4HANA. Spécifiquement pour les applications avancées d'analyse comme SAS « Enterprise Miner », l'intégration de SAP S/4HANA permet l'interopérabilité avec «SAS Scoring en base» à l'intérieur même de SAP S/4HANA. Ceci permet à l'application SAS une très haute performance des scénarios d'exploration de données avec SAP S/4HANA. Une multitude de rapports et requêtes sont disponibles dans les différents produits transactionnels (Indemnisation, Finances, etc.) afin de permettre une interrogation de ces transactions à la source. Ces requêtes offrent une capacité de sélectionner différentes dimensions, plages de dates, types, statuts des données interrogées. Ces requêtes peuvent également être sauvegardées sous forme de rapports exécutables. Ceci permet une analyse des informations qui sous-tendent le calcul du passif actuariel. Finalement, différents tableaux de bord (indicateurs clés de performance : KPIs, graphiques, alertes, etc.) peuvent être assemblés en utilisant les outils de la suite informationnelle SAP BI. Ces vues informationnelles peuvent être des vues prédéfinies de la solution livrée HANA live ou Embedded Analytics basées sur SAP S/4HANA ou encore être utilisées pour la préparation intensive de données pré modélisées à l'intérieur de SAP S/4HANA.	

Architecture globale de la solution – Intégration des données



NOTE

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

DATE : Le 8 mai 2020

OBJET : **DAP 120 – Mixité des ressources**

CONTEXTE

La Société désire réaliser un programme de transformation organisationnelle qui nécessite l'implantation d'une solution progicielle. Dans sa soumission, l'Alliance devait estimer les efforts requis pour mener à terme ce programme, tant au niveau des ressources de l'Alliance que celles de la Société. Dans l'annexe C-1 du contrat de Services professionnels et de vente d'équipements, les efforts estimés pour effectuer la livraison du programme de transformation y sont présentés par livraison, par lot, par type de ressources (Société et Alliance) et par chantier.

Dans l'estimation des efforts requis, l'Alliance avait prévu certains profils à combler par des ressources de la Société et d'autres à combler par des ressources de l'Alliance. Afin de réaliser le programme en mode « Agile », d'agir en partenariat « gagnant-gagnant » avec l'Alliance et de ne pas nuire au déroulement du programme, certains besoins de ressources ont été comblés par l'autre partie. Ces décisions ont d'ailleurs été prises conjointement.

Cinq besoins de ressources de la Société ont été comblés par une ressource de l'Alliance. Les profils concernés sont:

- Spécialiste technologique
- Analystes d'affaires (2)
- Spécialiste conversion
- Conseiller en communication

À l'inverse, un seul besoin de ressource de l'Alliance a été comblé par une ressource de la Société, soit le conseiller en gestion des risques.

Étant donné que les taux des ressources imputables au programme sont différents d'un type de ressources à l'autre (Société et Alliance), l'Alliance demande qu'un réaménagement budgétaire soit fait entre les deux parties. Ce réaménagement aurait un impact net de 0,8 M\$ et nécessiterait une augmentation budgétaire de ce montant pour la Livraison 2 de CASA. Ce réaménagement serait conforme avec la réponse 19 de l'addenda 3 (voir annexe).

AJOUT D'UN PROFIL

Cependant lors de cette analyse, les 6 postes de coordonnateurs de Tribus, devenus maintenant des postes de *Scrum Masters*, occupés par des ressources de la Société n'ont pas été pris en compte lors de cette évaluation. En effet, à la page 729 de sa soumission, l'Alliance décrit les rôles du *Team Lead* :

« Au sein de son équipe, le « *Team Lead* » agit à titre de chargé de projet et assure les activités suivantes en collaboration avec le leader de la Société :

- Gestion du service; coordination et suivi de la capacité et des compétences;
- Apport d'expertises spécifiques à son domaine en termes de pratique et support méthodologique de mise en œuvre des solutions PGI;
- Participation et suivi de la qualité des biens livrables;
- Réalisation du transfert de connaissances;
- Communication avec le reste du programme à travers les différentes instances de gouvernance.

Dans le cadre de l'organisation fonctionnelle du travail, les « *Team Leads* » assurent également un rôle de gestionnaire d'un groupe de travail (« *Scrum Master* »). (...) Un des rôles importants du « *Team Lead* » est de superviser la prise en charge et la réalisation de la liste des besoins rattachés à son domaine qui constituent son carnet de produits (*Backlog*). Il représente également son groupe de travail dans les comités visant à assurer l'intégration fonctionnelle et technique de la solution. »

À la lumière de ces renseignements, nous considérons que les coordonnateurs / *Scrum Masters* qui ont été fournis par la Société devraient aussi être inclus dans cette analyse, car les *Team Leads* de l'Alliance auraient dû remplir ce rôle. En tenant compte de ces ressources et de celles mentionnées précédemment dans la section contexte, un réaménagement budgétaire ayant un impact net de -0,3 M\$ devrait être fait. Cependant, il avait été mentionné à la page 104 de l'appel d'offres, le désir de viser un partenariat « gagnant-gagnant » avec l'Alliance pour la gestion des ressources:

« 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. »

RECOMMANDATION

Afin de préserver un partenariat « gagnant-gagnant » avec l'Alliance, nous suggérons de ne pas procéder au réaménagement budgétaire demandé.

IMPACT BUDGÉTAIRE

Il n'y a aucun impact budgétaire.

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

Sylvain Cloutier

EXTRAIT ADDENDA 3

Question 19 :

Si une partie ou l'autre doit réaliser des travaux initialement impartis à l'autre partie, comment se comptabilise la consommation des efforts versus les contingences contractuelles?

Réponse 19 :

Tel que mentionné précédemment, il s'agit d'une gestion conjointe. Une telle décision devrait amener un réaménagement des efforts et des assignations du lot afin d'équilibrer les efforts et les coûts initialement identifiés pour le lot. Une gestion en mode « Agile » devrait permettre de détecter rapidement ces situations et de porter action.

Dans le cas d'une situation « extraordinaire » un amendement à l'entente du lot pourrait être effectué entre les parties sans toutefois modifier les paramètres globaux du contrat (le montant total du contrat ne peut être dépassé).

EXTRAIT – APPEL D'OFFRES

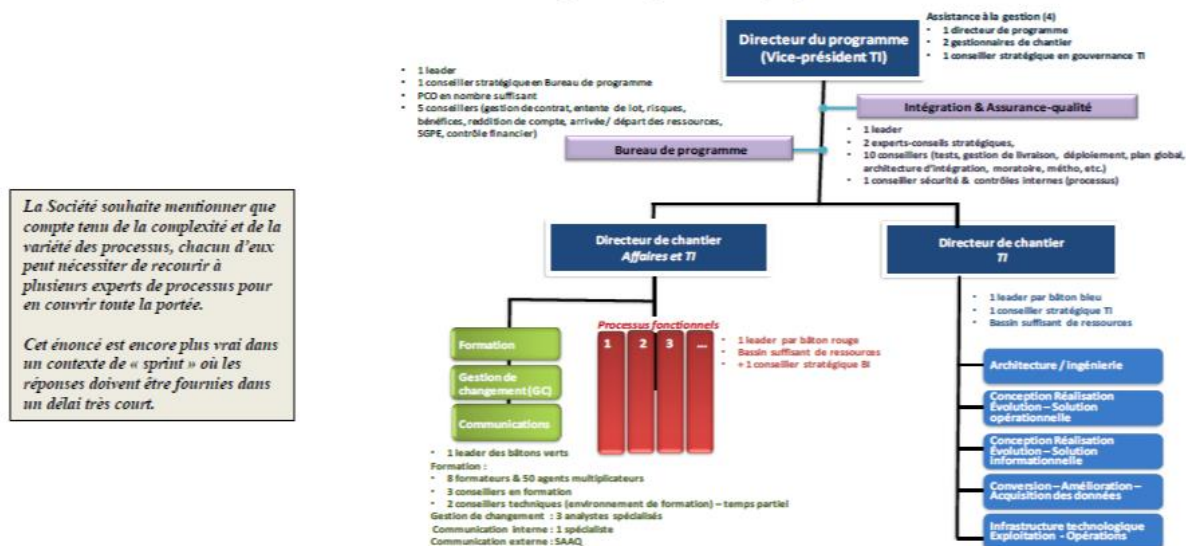
2.5 AO SECTION 2.10 - SERVICES PROFESSIONNELS

2.5.1 AO SECTION 2.10.3 - ORGANISATION DU PROGRAMME ET MÉCANISMES DE GOUVERNANCE

Cette section a pour but d'apporter des précisions concernant la section 2.10.3 de l'appel d'offres.

Voici une représentation du nombre de ressources que la Société rend disponible pour le programme de transformation.

Figure 5 Organisation du programme - Ressources de la Société



Les capacités énoncées sur la figure 5 en termes de disponibilité des ressources de la Société remplacent les capacités mentionnées dans les sous-sections intitulées « Ressources disponibles et partage des responsabilités » dans les sections 2.10.11 à 2.10.16.

EXTRAIT SOUMISSION AMENDÉE

LGS-IBM/SAP

L'organisation (organigramme et composition de l'équipe) que l'Alliance entend mettre en place. La répartition optimale des ressources de l'Alliance et de la Société pour l'ensemble du programme et par équipe concrétisant la philosophie de partenariat « gagnant-gagnant » et le transfert de connaissances

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

- L'intégration des processus d'affaires et des applications autour d'une suite PGI standardisée au maximum;
- L'organisation du programme de transformation alignée sur des équipes naturelles des chantiers d'affaires et technologiques ainsi que des services de support à la transformation et à la gestion pour améliorer l'efficacité et accélérer les prises de décision;
- La complémentarité des expertises et connaissances des ressources de la Société et de l'alliance dans chacune des équipes du programme;
- Le support de l'innovation dans les besoins d'affaires par une solution évolutive et des méthodes de travail Agile.

L'organisation de l'équipe de l'alliance est calquée sur la structure adoptée par la Société pour la composition et la gouvernance de ses équipes. Ainsi, la structure des équipes de l'alliance et son fonctionnement en mode matriciel consolident le partenariat avec la Société, renforcent l'esprit de collaboration et surtout assurent la complémentarité des équipes de la Société et de l'alliance.

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

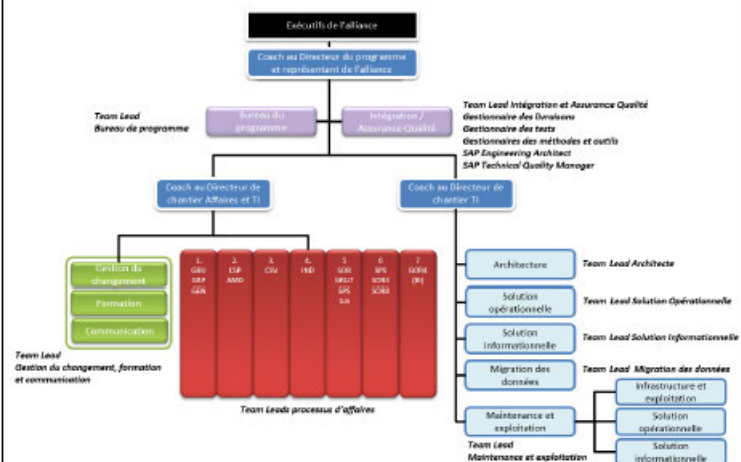


Figure 3.8.1.1 : Organigramme de l'équipe de l'alliance pour l'ensemble du programme

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

L'organisation matricielle, tel qu'illustrée à la figure suivante propose le partage du leadership de premier plan entre les différentes équipes d'intégration fonctionnelles (en rouge) et au second plan de façon transversale avec les équipes de spécialités technologiques (en bleu) et les équipes de support à la transformation (en vert) encadrées par les groupes possédant la vision globale du programme (en lilas). Ce type d'organisation permet de réaliser un travail d'équipe multidisciplinaire en optimisant la réalisation de l'ensemble des travaux du programme.

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

Cette structure s'appuie sur le modèle d'équipe supporté par la méthodologie IBM (voir section 3.8.2) dont l'alliance a déjà expérimenté l'utilisation avec succès.

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.

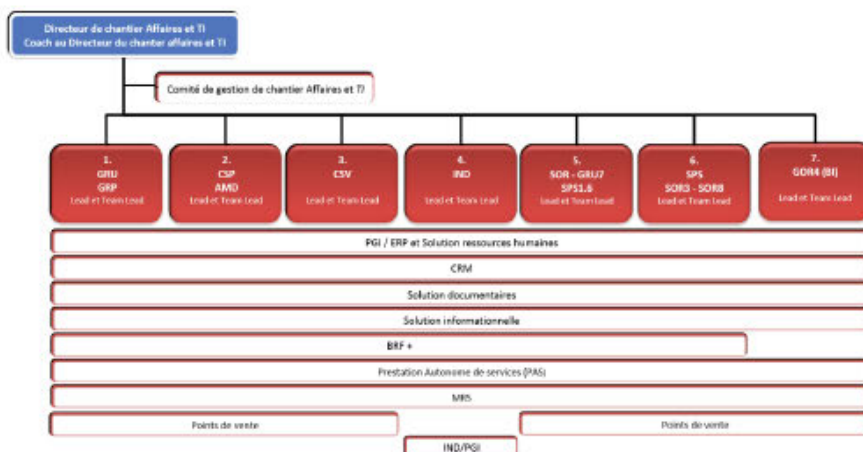


Figure 3.8.1.3.2 – Organisation des équipes d'intégration fonctionnelle par spécialité

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 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.

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.

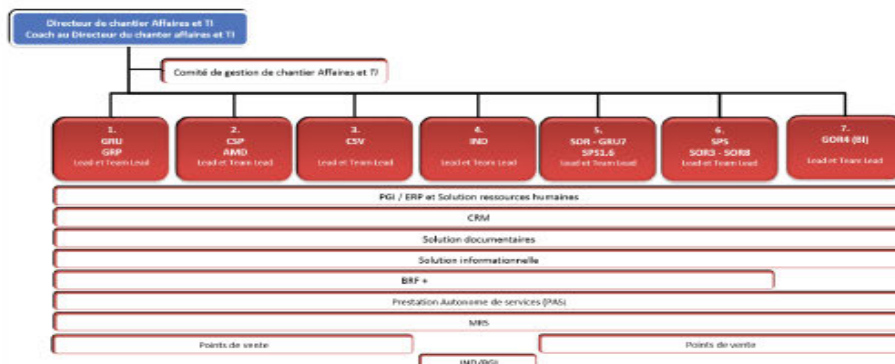


Figure 3.8.1.3.2 – Organisation des équipes d'intégration fonctionnelle par spécialité

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

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

NOTE

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

DATE : Le 22 mai 2020

OBJET : DAP 131 Conversion (stratégie, qualité et quantité)

CONTEXTE

La volumétrie des données afin d'évaluer la stratégie et les efforts de conversion est présentée à la section 2.3.3.3.2 - Statistiques des banques de données opérationnelles de la Société de l'appel d'offres. Les volumes (voir tableaux en annexe) représentent le nombre d'enregistrements des banques de données opérationnelles des différents secteurs en date de février 2015. Ils reflètent les besoins en données actives et historiques nécessaires pour soutenir les opérations. Une note précise cependant que : « *les calendriers de conservation actuels doivent être revus* ». De plus, l'annexe C de l'appel d'offres présente des compléments d'informations à l'égard des données tels que :

- L'annexe C3 - Volumétrie détaillée des transactions effectuées à la Société qui permet d'apprécier le nombre de transactions effectuées en 2014 et touchant principalement la VPASRR, selon les différents modes de service en lien direct avec la clientèle.
- Le tableur de l'annexe C10 qui met à la disposition de l'Alliance l'inventaire actuel des données.

À la suite du dialogue compétitif, nous savons que des précisions ont été demandées par l'Alliance en concernant les données à convertir. Les éléments suivants de la soumission amendée nous permettent de l'affirmer :

- Page 31 du cahier réponse P1 :
« *Nous tenons à souligner que notre enthousiasme n'a cessé de grandir durant les différentes phases du projet, et notamment lors du dialogue compétitif. Que ce soit lors de la première rencontre de présentation de l'étape F, ou lors des différentes séances (en particulier lors de la discussion sur le travail réalisé par les équipes de la Société sur le nettoyage des données), nous avons pu mesurer à quel point la Société est aujourd'hui prête pour le démarrage du programme (...)* ».

- Page 413 du cahier réponse P2 : le risque 1.03 Conversion des données (stratégie et approche) est passé d'un indice de vulnérabilité 2 à 1; les risques ayant été atténués par les activités préparatoires complétées par la Société.

Tableau 1 – Tableau des facteurs de risques et mesures de mitigation

Facteur de risque		Évaluation - Dialogue			Niveau résiduel anticipé			
No	Description	Commentaires / Justification	Vulnérabilité actuelle	Impact actuel	Niveau de risque actuel	Vulnérabilité résiduelle	Impact résiduel	Niveau de risque résiduel
1.03	Conversion des données (stratégie et approche)	Les outils et les ressources nécessaires ont été planifiés. Les responsabilités ont été bien définies. - Les activités préparatoires complétées par la Société atténuent les impacts de ce risque.	2	2	Faible	1	2	Faible
		Aucune mesure de mitigation requise						

Des ateliers de planification ont été tenus à l'hiver 2018. Cet exercice visait à établir une version réaliste du plan global de la Livraison 2. Outre l'établissement d'un plan global, un des objectifs consistait à établir une stratégie de conversion et de chargement des données qui s'intégrait dans une plage où les activités opérationnelles de la Société pourraient être interrompues en vue de l'implantation. De cet exercice, trois éléments pertinents à cette DAP ont émergé :

1. Nombre d'objets de conversion en fonction de l'appel d'offres : le nombre d'objets de conversion au début de l'exercice était de 185 (le « C » de RICEFW) pour un volume de données de 800 M\$ (voir extrait du tableau de bord exécutif CASA présenté à la séance du comité directeur du 15 mai 2018). Il s'agit du nombre d'objet, évalué par l'Alliance, nécessaire afin de convertir l'ensemble des données en fonction des besoins énoncés dans l'appel d'offres, y compris les documents digitalisés. Ce nombre excluait toutefois les données relatives au Contrôle routier (CST) puisque les fonctionnalités requises pour ce processus ont été intégrées à la portée de la Livraison 2 ultérieurement (CDP CST). La durée de conversion et de chargement des données était alors estimée à 43 jours.
2. Données induites : la solution SAP nécessite la création de plusieurs données supplémentaires lors du chargement d'une donnée patrimoniale. Ces données sont induites par la solution et sont essentielles à son fonctionnement. Par conséquent, le nombre de données à charger se multiplie ce qui augmente le temps de conversion et de chargement. Lors de l'exercice, le volume de données induites était estimé à 1,9 MD.
3. Données passives : la notion de données passives a été créée dans le cadre de cet exercice afin de catégoriser un type de donnée, de nature plutôt historique qu'opérationnelle, qui pourrait faire l'objet d'un chargement dans un projet distinct. Ce projet visait à déposer ces données dans un environnement externe à CASA et de créer des interfaces pour y accéder. Les efforts associés au dépôt des données passives étaient assumés par la récurrence de la SAAQ (hors projet CASA), alors que les efforts de création des interfaces demeuraient dans les coûts de projet. Il s'agit donc d'un « construit » de projet visant à trouver une voie de passage dans le but de réduire le temps de chargement. Cette notion est donc absente de l'appel d'offres puisque le besoin de la Société est de convertir toutes les données de la section 2.3.3.3.2; elle est donc également absente des soumissions déposées par l'Alliance. Bien que nous aurions pu abandonner le projet de données passives lors de la confirmation de la date d'implantation au 31 décembre 2021, puisque nous avions alors suffisamment de temps pour convertir et charger les données, le projet a néanmoins été conservé afin de maintenir le temps de conversion au plus bas, nous permettant ainsi d'augmenter le temps consacré aux phases de réalisation et d'essais. Les budgets n'ont cependant pas été revus à la baisse.

L'Alliance allègue que la qualité des données est moindre de ce à quoi elle pouvait s'attendre dans un projet similaire. Dans sa soumission initiale, l'Alliance avait prévu plusieurs outils pour le nettoyage, extractions et chargement des données pour la conversion (Voir le BOM en annexe) (en attente des informations de Jany Bois. Sera ajouté lundi). Ces outils auraient été retirés de la soumission amendée puisqu'elle était confiante qu'ils ne seraient plus requis grâce aux travaux de nettoyage entrepris par la Société. L'Alliance allègue également que la création d'interfaces afin d'accéder au dépôt de « données passives » lui occasionne des coûts supplémentaires.

Puisque le nombre d'années où l'on doit conserver les données varie d'un secteur à l'autre, que certains ajustements ont été apportés au calendrier de conservation des données et que le recensement date d'il y a 5 ans, la volumétrie des données opérationnelles présentée à la section 2.3.3.3.2 de l'appel d'offres a été réactualisée. À ce jour, on constate une hausse des données opérationnelles à convertir de 18 %.

Actuellement, le nombre d'objets de conversion est de 184 pour un volume de 1,1 MD de données opérationnelles. Ce nombre d'objets comprend la conversion des données de CST ainsi que l'augmentation des données patrimoniales de 18 % mais exclut les documents numérisés.

RECOMMANDATION

Considérant que :

- Le nombre actuel d'objets de conversion comprend des objets relatifs à des éléments qui étaient initialement exclus de la portée (CDP CST) et ne comprend pas des objets relatifs à des éléments qui étaient initialement inclus (documents numérisés);
- Le nombre d'objets de conversion est équivalent au volume évalué à la suite de l'appel d'offres;
- Qu'à la suite des précisions demandées lors du dialogue compétitif, l'Alliance s'est déclarée satisfaite de la qualité des données et qu'elle a abaissé l'indice de risque relatif à la conversion;
- Les données passives ne peuvent être considérées comme un ajout de portée;

Aucun ajout budgétaire n'est recommandé.

IMPACT BUDGÉTAIRE

Aucun ajout de budget

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

Sylvain Cloutier

p. j. Annexe

EXTRAITS DE L'APPEL D'OFFRES

2.3.1.6 Volumétrie

La volumétrie de la Société représentée ci-dessous concerne l'année 2014 et doit être considérée sur une base annuelle.

Tableau 2 Faits saillants de la Société

Clients et usagers	
Nombre de titulaires de permis de conduire :	5 283 950
Nombre de véhicules en circulation :	6 240 266
Nombre de personnes accidentées :	36 151
Nombre de propriétaires et exploitants de véhicules lourds :	56 840
Transactions opérationnelles	
Nombre de nouvelles réclamations d'indemnisation reçues :	21 186
Nombre de réclamations d'assurance d'indemnisation traitées :	88 867
Nombre total de transactions à l'Accès au réseau routier :	22 691 300
Nombre de transactions relatives au permis de conduire :	
En centre de services	2 277 095
En centre de relation avec la clientèle (centre d'appels)	55 582
Par service postal	814 742
Chez les mandataires	1 641 688
Via les services en ligne	355 488
Paielements reçus via les institutions financières	2 664 870
Nombre de transactions relatives à l'immatriculation :	
En centre de services	1 494 827
En centre de relation avec la clientèle (centre d'appels)	39 151
Par service postal	1 598 570
Chez les mandataires	2 768 675
Via les services en ligne	1 018 690
Paielements reçus via les institutions financières	3 048 225
Nombre de sanctions imposées en sécurité routière :	461 118

P22899-3 : Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés

Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels

©Société de l'assurance automobile du Québec 2015

25

Nombre d'appels au centre de relation avec la clientèle :	2 024 297
Diffusion de l'information :	
Nombre de dossiers transmis (extraits du registre)	25 149 443
Nombre de rapports d'accidents transmis	252 734
Nombre de diffusions d'information au Centre de renseignements des policiers du Québec (CRPQ)	23 811 241
Communications écrites :	
Nombre de pages imprimées centralement	21 millions
Nombre de lettres émises incluant les avis de paiement	17 millions
Nombre de vérifications de véhicules routiers par les mandataires	298 935
Domaine financier (au 31 décembre 2014) :	
Entrées de fonds :	
Montant des encaissements	Plus de 4 milliards \$
Nombre de bordereaux de dépôts	42 000
Sorties de fonds :	
Montant des remises	Plus de 3 milliards \$
Montant versé en indemnités	Plus de 1 milliard \$
Montant des frais d'administration	405 millions \$
Nombre de chèques et transferts bancaires émis	1,7 million
Nombre de transactions de compte à payer	Plus de 50 000

Pour plus d'information sur les volumes transactionnels que la Société traite annuellement, veuillez consulter le document Données et statistiques 2014 accessible à partir du site Internet de la Société à l'adresse suivante :

<http://www.saaq.gouv.qc.ca/publications/nous/statistiques2014.pdf>

Volumétrie des transactions

La volumétrie détaillée des transactions effectuées dans le réseau de la Société se trouve à l'annexe C3.

2.3.3.3 Description des données actuelles

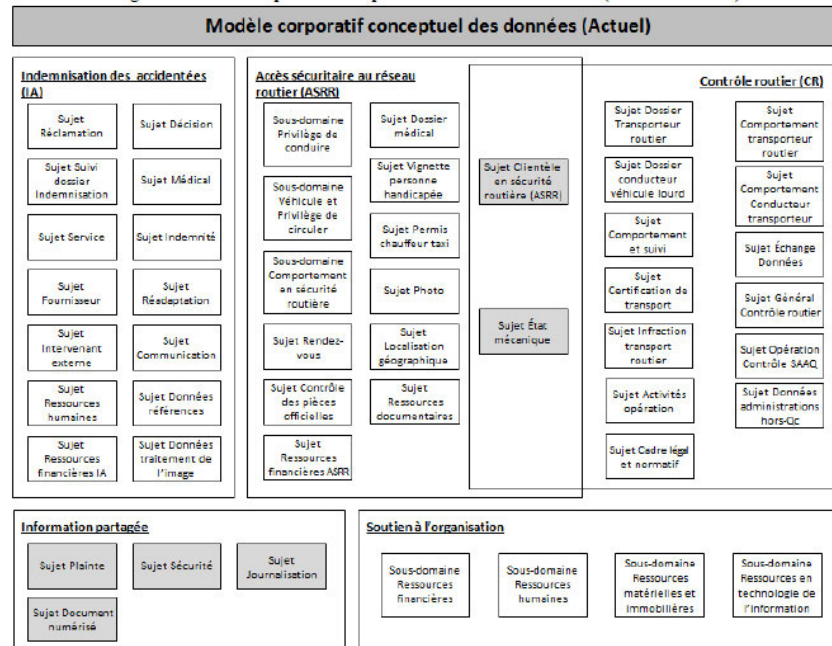
Cette section présente une vision de haut niveau des données de la Société. Elle tient compte de l'architecture actuelle et permet de comprendre les particularités de gestion des données, autant pour le volet opérationnel que pour le volet informationnel.

2.3.3.3.1 Volet opérationnel (situation actuelle)

Le modèle corporatif illustré ci-après représente la situation actuelle des données dites opérationnelles. Les sujets de données sont, en général, spécifiques à un domaine d'affaires de la Société, sauf pour les exceptions suivantes (sujets ombragés sur le diagramme) :

- les sujets « Clientèle en sécurité routière » et « État mécanique » sont partagés par l'ASRR et le CR;
- les sujets du regroupement « Information partagée ».

Figure 12 Modèle corporatif conceptuel des données de la Société (situation actuelle)



Ce modèle conceptuel de données présente les particularités suivantes.

- La **clientèle** de l'indemnisation des accidentés (IA) est identifiée via les dossiers de réclamation. Aucune relation n'existe avec le dossier client que partagent l'ASRR et le CR.
- L'ASRR et l'IA ont chacun leur **dossier médical**. De plus, celui-ci est difficilement partageable étant donné l'absence d'un dossier client commun aux deux (2) domaines d'affaires.
- Les solutions de **communications écrites** sont multiples. Pour l'ASRR, les solutions sont spécifiques à chacun des secteurs d'activités (Immatriculation, Privilège de conduire, Comportement en sécurité routière, etc.).

Les données de base nécessaires à la production des communications sont généralement conservées, mais la communication émise l'est rarement.

- Les domaines d'affaires de l'ASRR et de l'IA réalisent de façon indépendante la presque totalité de leur **gestion financière** pour l'ensemble des relations d'affaires avec la clientèle et les partenaires. Les activités de tarification, de facturation, de paiement, de versement de rentes ou autres indemnités sont spécifiques à chacun des domaines d'affaires. Ils gèrent leur propre charte comptable, distincte de celle de la Société. Mensuellement, les écritures comptables sont déversées au Grand livre comptable de la Société (progiciel DBS).

La diversité des données et des applications supportant les fonctions financières de la Société amène des enjeux quant à la traçabilité des transactions financières. Les différentes façons de faire, le manque de références ou l'absence de données en sont les causes.

- La **gestion documentaire** est décentralisée dans l'organisation. L'utilisation du progiciel Filenet pour la conservation des images des documents est commune à l'ASRR et à l'IA. Par contre, chacun de ces domaines d'affaires utilise sa propre solution d'indexation de documents.

La gestion des documents administratifs papier, quant à elle, est faite avec la solution logicielle IntelliGID.

L'ASRR utilise également une solution maison qui permet de reconstituer certains documents émis à partir de données structurées (GDE-Gestion des documents électroniques).

Pour les autres secteurs de la Société, les solutions de gestion documentaire sont diversifiées. Par exemple, les solutions mises en place pour le Contrôle routier permettent, selon la situation, de reconstituer un document à partir de données structurées ou de conserver l'image d'un document.

- La **gestion des partenaires d'affaires** est aussi spécifique à chaque domaine d'affaires et parfois même, à un secteur.
- La **gestion des fournisseurs de biens et services** est aussi spécifique aux différents secteurs. L'IA ainsi que les différents secteurs du soutien à l'organisation ont leur propre gestion des fournisseurs de biens et services.

Autres particularités de gestion des données :

- Le sujet de données « **Contrôle des pièces officielles** » de l'ASRR gère l'inventaire des pièces à utilisation contrôlée (plaques d'immatriculation, vignettes de conformité pour la vérification mécanique et autres formulaires numérotés) et les commandes de pièces par les différents centres de services et partenaires de la Société. Son existence vient principalement de la complexité à gérer les séquences de plaque d'immatriculation et des fonctionnalités limitées offertes par l'application (DBS) gérant l'inventaire de la Société.
- Les données du sujet « **Accident routier** » du sous-domaine « Comportement en sécurité routière » sont officiellement gérées par l'application EDA (Enquête et données d'accidents) de l'ASRR. Pour des besoins du CR et de l'IA, certaines des données de cette application sont répliquées vers des applications de ces domaines d'affaires. L'origine de cette duplication vient de la difficulté d'intégration lorsque des technologies différentes sont utilisées.
- Dans quelques cas, on a aussi « **forcé** » l'utilisation de structures de données à d'autres fins que celles initialement prévues.

Voici des exemples :

- On crée un certificat de vérification mécanique pour identifier les entreprises ayant adhéré au Programme d'entretien préventif des véhicules, alors que dans les faits, un

certificat en vérification mécanique est émis à la suite d'un contrôle sur route pour signaler des défauts ou à la suite d'une vérification mécanique chez un mandataire pour signaler la conformité d'un véhicule.

- Pour des besoins d'immatriculation de véhicule, on crée des dossiers client ASRR identifiant une copropriété. Ces dossiers gèrent partiellement l'identification des personnes de la copropriété et ne sont pas en lien avec les dossiers des personnes physiques composant la copropriété. Cette façon de faire amène des contraintes de gestion notamment pour les changements d'adresse, le compte client, les avis d'amende non payée et l'authentification pour l'accès aux services du portail Web.
- Pour le versement des indemnités, lorsque la personne accidentée est sous tutelle et que les indemnités doivent être versées à son tuteur, celui-ci est inscrit comme étant un « fournisseur » à l'application de l'IA. Cette façon de faire permet d'utiliser les mécanismes existants de paiement des fournisseurs de l'IA, mais intègre des paiements d'indemnité à des paiements à des fournisseurs.
- De façon générale, il est difficile de reconstituer un dossier à un moment donné dans le temps, les valeurs des données ayant été remplacées. Au fil des années, on s'est donné des moyens pour combler cette lacune, mais les solutions implantées sont diversifiées et n'assurent que partiellement ce besoin.

À titre d'exemple, en 2011, on a mis en place une solution pour des besoins actuariels de tarification d'assurance. Cette solution vise à construire un historique des données de sorte que toutes les modifications apportées aux données d'un enregistrement soient conservées. Cette solution maison complexe est basée sur la capture d'information au moment où un service est confirmé et à son transfert vers l'environnement informationnel.

- La gestion de l'intégrité des données est aussi problématique pour l'ASRR et l'IA. La majorité des données de ces applications réside au SGBD IDMS. Ce SGBD offre peu de facilité pour la gestion de l'intégrité des données. Cette gestion revient en grande partie aux nombreux traitements de mise à jour des données.
- La solution actuelle de gestion des données de pilotage (paramètres applicatifs) gère environ 3 500 tables de pilotage utilisées par les différents domaines d'affaires de la Société. La structure générique qui permet de conserver les données ainsi que les traitements génériques permettant de définir et mettre à jour les tables ne permettent pas de faire une gestion efficace, notamment pour la vérification de l'intégrité des données.

Lorsque des modifications à des tables de pilotage sont nécessaires, il arrive que l'on choisisse de créer une nouvelle version de la table pour minimiser l'impact sur les traitements informatiques.

Cette solution a ouvert la porte à d'autres utilisations que la gestion des tables de pilotage et des paramètres. On y gère également des données dont la modélisation est complexe et qui n'auraient pas dû être implantées avec cette solution.

Vous trouverez à l'annexe C10 l'inventaire des données selon l'architecture actuelle. Les objets d'information décrits sont ceux concernés par la couverture potentielle de la suite de progiciels de gestion intégrés. On y présente la description des sujets et des facettes de données ainsi que certaines de leurs caractéristiques. Les facettes sont classées par domaine d'affaires, application, sous-domaine de données, sujet de données et facette de données.

2.3.3.3.2 Statistiques des banques de données opérationnelles de la Société (situation actuelle)

Les volumes indiqués dans le tableau qui suit représentent le nombre d'enregistrements⁵ présents sur la banque de données opérationnelles des différents secteurs, en date de février 2015. Ils reflètent les besoins actuels en données actives et historiques pour soutenir les opérations. Le nombre d'années où l'on doit conserver les données varie d'un secteur à l'autre. (À noter que le calendrier de conservation actuel des données doit être revu.)

Cette volumétrie ne doit pas être confondue avec les volumes transactionnels de la Société présentés à la section 2.3.1.6.

⁵ Un enregistrement correspond à l'information contenue dans une ligne d'une table de base de données, décrivant une personne, un événement, un objet ou tout autre élément d'information.

Tableau 6 Volume actuel de données opérationnelles

Sous-domaine /Sujet	Nb d'enregistrements
Accès sécuritaire au réseau routier	
Sous-domaine Privilège de conduire	51 000 000 Privilèges de conduire 16 000 000 Examens de conduite
Sous-domaine Véhicule et Privilège de circuler	13 000 000 Véhicules 25 000 000 Privilèges de circuler 2 000 000 Privilèges de circuler temporaires 14 000 000 Plaques d'immatriculation 45 000 000 Certificats d'immatriculation
Sous-domaine Comportement en sécurité routière	15 000 000 Infractions 7 000 000 Sanctions 500 000 Dossiers de véhicules saisis
Sujet Rendez-vous	500 000 Rendez-vous
Sujet Contrôle des pièces officielles	50 000 Commandes 700 000 Lots pièces officielles 5 300 000 Pièces officielles
Sujet Ressources financières ASRR	20 000 000 Encaissements (critère principal d'épuration est de 3 mois) 3000 Caisses des préposés 130 000 000 Écritures comptables détaillées/année (critère principal d'épuration est de 3 mois) 500 000 Écritures journal 20 000 000 Prélèvements bancaires 100 000 Dossiers recouvrement
Sujet Dossier médical	2 500 000 Dossiers médicaux 58 000 000 Contrôles médicaux
Sujet Vignette personne handicapée	300 000 Dossiers pour vignettes stationnement pour handicapé
Sujet Photo	12 500 000 photos
Sujet Localisation géographique	11 000 000 adresses courantes 21 000 000 adresses historiques
Sujet Ressources documentaires	100 000 000 Documents électroniques (GDE) 175 000 000 Documents indexés (GLO)
Sujet Clientèle en sécurité routière	11 000 000 Dossiers clients
Indemnisation des accidentés	

Pour ASRR, cela donnerait environ 800 M d'enregistrements

Indemnisation des accidentés	
Sujet Réclamation	1 500 000 Dossiers réclamations 10 500 000 Documents (archivés en données semi-actives sur DB2 et épurés d'IDMS)
Sujet Services	1 000 000 Services internes 1 400 000 Services externes
Sujet Fournisseur	32 000 Fournisseurs 3 800 000 Factures fournisseurs
Sujet Intervenant externe	2 900 000 Intervenants externes
Sujet Ressources financières IA	800 000 Chèques 1 200 000 Virements bancaires 18 975 Dossiers recouvrement
Sujet Décision (révision)	360 000 Demandes de révision
Sujet Médical	1 800 000 Informations médicales associées à des réclamations
Sujet Indemnité	850 000 Rentes 15 000 000 Frais 1 000 000 Indemnités forfaitaires
Sujet Réadaptation	83 000 Dossiers de réadaptation
Sujet Communication	20 000 000 Communications
Sujet Données traitement de l'image	20 000 000 Documents indexés (Filenet)
Contrôle routier	
Sujet Etat mécanique	2 500 000 Dossiers de vérification mécanique 8 000 Établissements accrédités à effectuer des vérifications mécaniques
Informations partagées	
Sujet Document numérisé	95 000 000 Documents numérisés (Filenet) 20 000 000 IA 75 000 000 ASRR
Sujet Plainte	65 000 Plaintes
Soutien à l'organisation	
Sous-domaine Ressources financières	200 000 Engagements budgétaires 800 000 Écritures comptables 2 200 000 Écritures de dépenses 8 600 000 Déboursés
Sous-domaine Ressources humaines	13 000 employés 4 000 ressources externes 2 000 000 absences

Sous-domaine /Sujet	Nb d'enregistrements
Sous-domaine Ressources matérielles et immobilières	▪ 100 000 Fournisseurs ▪ 6 000 Commandes d'achat ▪ 400 000 Factures ▪ 120 000 Frais de voyage ▪ 800 véhicules de service (GPV)

Tableau 7 Espace physique actuel des banques opérationnelles

Domaine d'affaires	SGBD	Espace	Nombre de structures
Indemnisation des accidentés (IA)	IDMS	166 gigas	250 records
	DB2	103 gigas	80 tables
Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR)	IDMS	600 gigas	435 records
	DB2	440 gigas	15 tables
Contrôle routier (CR)	DB2	167 gigas	230 tables
Soutien à l'organisation :			
▪ Ressources financières	DB2	12 gigas	160 tables
▪ Ressources humaines	DB2	4 gigas	200 tables
▪ Ressources matérielles et immobilières	DB2	1 giga	50 tables

2.9 BESOINS LIÉS À LA CONVERSION DES DONNÉES

En matière de conversion des données, la Société a comme premier besoin qu'une stratégie de conversion des données soit produite en conformité avec le plan de mise en œuvre soumis par l'alliance.

Comme second besoin et pour assurer la réalisation efficiente en matière de conversion des données, la Société veut se doter d'outils performants supportant les différentes étapes du

P22899-3 *Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés*

99

Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

processus de même que les informations de suivi requises à la saine gestion du processus de conversion et de son avancement.

- Extraction des données;
- Analyse de la qualité des données;
- Nettoyage des données;
- Transformation des données;
- Acquisition des données permettant de générer des données inexistantes dans les systèmes patrimoniaux, mais requises par la solution;
- Chargement des données dans la solution.

Ces étapes, pouvant être modulées différemment selon le cadre méthodologique de l'alliance, servent de base à l'expression des attentes de la Société en matière d'outils de support à la conversion des données.

Affaires

Annexe C3 - Volumétrie détaillée des transactions effectuées à la Société

Les tableaux des pages suivantes permettent d'apprécier le nombre de transactions effectuées en 2014 touchant principalement la VPASRR selon les différents modes de service en lien direct avec la clientèle.

Ces tableaux sommaires donnent un bon aperçu de la répartition des transactions selon les processus opérationnels.

Tableau C3-1 Transactions effectuées pour l'année 2014

Transactions	CS	UM	MP	SR	BS	RVI	Postal	IF	WEB	Total
I. IMMATRICULATION										
Acquisitions d'un commerçant (CSV3)	189 440	2	525 975	-	1 700	-	-	-	670 199	1 387 316
Acquisitions d'un particulier (CSV3)	307 343	-	636 439	-	6 082	-	-	-	-	949 864
Renouvellements (CSV3)	278 883	4	558 931	-	47 599	-	839 143	3 048 225	-	4 772 785
Renouvellement PBA (CSV3)	-	-	-	-	-	-	756 602	-	-	756 602
Autorisations particulières (CSV3)	67 927	-	56 331	-	4 327	-	-	-	-	128 585
Chargements de catégorie d'usage (CSV3)	17 391	-	23 328	-	1 475	-	-	-	-	43 194
Exemptions pneus d'hiver (CSV3)	3 614	-	6 406	-	35	-	-	-	20 578	30 633
Gérer les subdivisions (CSV3)	8 338	-	9 570	-	2 077	-	-	-	130	20 115
Remplacement certificat immatriculation (CSV3)	93 262	1	182 562	-	18 578	-	-	-	214	294 617
International Registration Plan (IRP) (CSV2)	9 730	-	-	-	4 599	-	-	-	-	14 329
Mises au rancart (CSV3)	51 815	1	102 455	9 764	9 708	-	-	-	18 350	192 093
Modifications d'immatriculation (CSV3)	7 133	-	10 822	-	7 051	-	-	-	3 406	28 412
Remises/« Déremises » (CSV3)	320 232	3	648 634	29 233	18 131	6 208	2 825	-	301 273	1 326 539
Valider limitation des droits (CSV3)	-	-	-	131	-	5 827	-	-	4 540	10 498
Autres transactions d'immatriculation (CSV3)	4 489	1	7 222	23	13 856	-	-	-	-	25 591
Total Immatriculation	1 359 597	12	2 768 675	39 151	135 218	12 035	1 598 570	3 048 225	1 018 690	9 980 173
II. PERMIS										
II.1 Permis réguliers										
Délivrances										
• Apprenti conducteur (CSP3)	178 592	759	584	-	-	-	-	-	-	179 935
• Probatoire (CSP3)	89 637	862	244	-	97	-	-	-	-	90 840
• Régulier (CSP3)	122 205	244	29 423	105	-	-	-	-	-	151 977
Échanges de permis										
• Échanges de permis (CSP3)	37 696	10	11	-	-	-	-	-	-	37 717
Renouvellements										
• Apprenti conducteur (CSP3)	39 711	36	30 948	-	16	-	-	-	-	70 711
• Régulier sans émission de pièce de permis (CSP3)	262 253	28	539 646	-	11 076	-	572 568	2 664 870	-	4 050 441
• Régulier avec émission de pièce de permis (CSP3)	55 440	14	106 391	160	-	-	-	-	-	162 005
Remplacements de la pièce à l'échéance										
• Avec service RAMQ (CSP3)	382 518	-	633 426	-	430	-	-	-	-	1 016 374
• Sans service RAMQ (CSP3)	68 803	163	63 761	-	933	-	-	-	-	133 660
Renouvellement PBA										
• Renouvellement PBA sans émission de pièce (CSP3)	-	-	-	-	-	-	242 174	-	-	242 174
II.2 Permis de conduire Plus (PC+)										
Transactions relatives aux PC+ (CSP3)	26 208	-	-	877	14	-	-	-	3 067	30 166
II.3 Autres transactions de permis										
Admissibilité au permis (CSP3)	62 140	1	-	-	-	-	-	-	-	62 141
Annuler un permis (CSP3)	36 302	142	15 662	9 533	15 703	1 143	-	-	-	78 485
Cartes d'identification (CSP3)	50 884	140	99	-	-	-	-	-	-	51 123
Impressions d'état de dossier (GRU8)	239 197	144	24 252	12 847	-	28 245	-	-	247 071	551 756
Levées de suspension (CSP1, CSP4)	32 172	-	51 204	1 007	-	-	-	-	-	84 383
Non-émission de permis (CSP3)	360 948	1 818	1 396	-	-	-	-	-	-	364 162
Réception de rapports médicaux (CSP1)	50 728	50	235	931	-	-	-	-	-	51 944
Service RAMQ seul (CSP3)	91 384	1	143 782	-	-	-	-	-	-	235 167
Validité du permis (CSP3)	-	-	-	2 728	-	57 481	-	-	105 350	165 559
Autres transactions de permis (CSP3)	49 687	158	624	27 659	7 486	-	-	-	-	85 614
Total Permis	2 236 505	4 570	1 641 688	55 582	36 020	86 869	814 742	2 664 870	355 488	7 896 334
III. EXAMENS										
Examens théoriques										
• Promenade (CSP2)	514 586	3 009	2 051	-	-	-	-	-	-	519 646
• Moto (CSP2)	36 668	174	75	-	-	-	-	-	-	36 917
• Loud (CSP2)	34 082	149	177	-	-	-	-	-	-	34 408
Examens pratiques										
• Promenade (CSP2)	179 300	1 190	284	-	-	-	-	-	-	180 774
• Moto - Circuit Fermé (CSP2)	18 441	-	-	-	-	-	-	-	-	18 441
• Moto - Route (CSP2)	14 712	-	-	-	-	-	-	-	-	14 712
• Loud - Évaluation sur route (CSP2)	8 371	-	13	-	-	-	-	-	-	8 384
• Loud - Vérification avant départ (CSP2)	8 881	1	18	-	-	-	-	-	-	8 900
Total Exams	815 041	4 523	2 618	-	-	-	-	-	-	822 181

IV. PERCEPTION										
Dépôts internes (SPS1.6)	94 458	161	-	-	-	-	-	-	-	94 619
Enregistrements données encaissement (SPS1.6)	467	-	126	-	-	-	-	-	-	593
Enregistrements transactions manuelles	14 008	7	11 231	-	-	-	-	-	-	25 246
Facturations diverses (SOR5.1)	-	-	-	-	2 808	-	-	-	-	2 808
Gestion des coordonnées bancaires (GRU3)	42 667	15	67 338	-	5 545	-	84 678	-	23 622	223 865
Ouvertures et fermetures de caisse (SPS1.6)	170 166	398	151 954	46	-	-	-	-	-	322 564
Paiements de créances (SOR5.1)	43 041	43	49 755	-	8 800	-	11 900	62 772	-	176 311
Remboursements/Notes de crédit (SOR5.2)	1 833	2	4 461	-	16 510	-	-	-	-	22 806
Autres transactions de perception (SOR5.1, SOR5.2)	335	-	195	-	979	-	-	-	-	1 509
Total Perception	366 975	626	285 060	46	34 642	-	96 578	62 772	23 622	870 321
V. DIVERS										
Consultations hors Québec (GRU8)	85 721	19	82 359	-	-	-	-	-	-	168 099
Demandes de renseignement (GRU8)	298 746	-	-	-	-	-	-	-	-	298 746
Gestion des licences commerçants/recycleurs	-	-	-	-	48 204	-	-	-	-	48 204
Gestion des rendez-vous (GRU9)	351 940	951	-	459 382	-	64 469	-	-	401 442	1 278 184
Gest. dossiers uniques - Changements d'adresse (GRU3)	601	-	-	39 158	-	-	-	-	386 811	426 570
Gest. dossiers uniques- Autres transactions (GRU2,GRU3)	401 690	797	287 241	385	113 886	-	-	-	-	803 999
Inscriptions au registre de la CTQ	3 353	-	-	-	-	-	-	-	-	3 353
Ouvertures dossier indemnisation (IND1)	3 344	-	-	-	-	-	-	-	-	3 344
Télécopies	14 926	-	-	-	-	-	-	-	-	14 926
Véhicules non conformes (CSV1)	6 890	12	-	-	1	-	-	-	-	6 903
Ventes d'historique de véhicule (GRU8)	1 909	1	4 566	-	-	-	-	-	-	6 476
Vignettes personnes handicapées (ADM1)	-	-	-	-	36 526	-	5 276	9 825	-	51 627
Autres transactions diverses	8 861	1	-	-	2 997	-	-	-	-	11 859
Total Divers	1 177 981	1 781	374 166	498 925	203 614	64 469	5 276	9 825	788 253	3 322 290
GRAND TOTAL	5 956 099	11 512	5 072 207	593 704	407 494	163 373	2 515 166	5 785 692	2 186 053	22 691 300

A Points de service
CS : Centres de services de la SAAQ
UMR : Unités mobiles (service SAAQ mobile pour transactions en régime d'urgence)
RMP : Remplacement permis (renouvellement)
RME : Service de la relation avec le client (centre d'appels)
RS : Bureau régional (direction des opérations contrôlées et soutien technique)

B Autres canaux de prestation
RVI : Réponse vocale interactive (services téléphoniques automatisés)
POSTAL : Formulaires reçus par la poste
IF : Institution financières (banques, caisses populaires)
WEB : Par Internet, lien électronique (SAAQdirect) ou par le SOGA

P22899-3: Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés
Étape c : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels

©Société de l'assurance automobile du Québec 2015

13

Au total en 2014, il y a eu 22 M de transactions dans le réseau

Tableau C3-2 Transactions traitées au siège social de la Société pour l'année 2014

Processus	Volume
Gérer les vignettes pour personnes handicapées (AMD1)	
-Renouvellement	18 753
-Délivrance	19 511
-Annulation	12 714
Gérer les permis de chauffeur de taxi (AMD2)	
-Nombre de permis	9 616
Évaluer la capacité de conduire versus l'état de santé (CSP1)	
-Conducteurs visés par un contrôle	428 095
-Rapports médicaux reçus à la Société	527 888
-Réévaluation de compétence demandée par la Société	13 621
-Conducteurs inscrits à l'ACRDQ	395
Suivre le comportement des conducteurs (CSP4)	
-Sanction PDI (Vue 1)	921 713
-Sanction ANP (Vue 1)	844 791
-Sanction ICC (Vue 2)	17 106
-Participants à une session alcofrein (Vue 3)	4035
-Nombre d'installation d'antidémarrreur éthylométrique (Vue 4)	13 033
-Sanction ASA (Vue 5)	6 630
Contrôler la conformité et l'état mécanique (CSV1)	
-Nombre de véhicules PEP	115 117
-Nombre de clients PEP	2 786
Traiter les adhésions à IRP (CSV2)	
-Nombre de titulaires IRP	7 632
-Nombre de véhicules	24 834
Gérer la saisie des véhicules (CSV5)	
-Nombre véhicules saisis	28 468
Émettre une plaquette NIV (CSV7)	
Nombre de plaquettes	2134
Traiter les autorisations particulières (CSV8)	
Nombre de nouvelles demandes	133

EXTRAIT DE L'ANNEXE C

Annexe C10 - Inventaire actuel des données

Fichier Excel joint au courriel d'envoi de la DAP

Annexe C11 - Problématiques de l'environnement informationnel

Sujet	Problématique
1) Données opérationnelles	Actuellement 20 % ne sont pas répliquées, fréquence de réplication non synchronisée, qualité déficiente des données opérationnelles
2) Outils (ETL, analyse d'impact, modélisation, essais, dictionnaire de données intégré)	Absents, déficients et outils maison disparates
3) Gouvernance	Absence (incapacité de répondre à certains besoins d'information de gestion, car aucune donnée certifiée, absence de vision corporative, etc.)
4) Centre de compétences en intelligence d'affaires (CCIA)	Mise en place fin 2014
5) Architecture d'entreprise (volet information de gestion)	En cours d'élaboration
6) Règles d'architecture	Non définies spécifiquement pour l'EI (ex. : incapacité de répondre aux demandes utilisant des données historiques)
7) Transformation des données	Manque d'uniformité dans les solutions (ex. : chaque besoin a sa propre solution) et résultats corporatifs non conservés dans l'EI (ex. : dispersés dans SAS et MS-Access)
8) Cadre normatif de développement	Non adapté à l'EI
9) Processus de travail	Non formalisé
10) Responsabilité des intervenants	Incomplète et méconnue
11) Documentation	Dispersée, non adaptée à l'ensemble des intervenants
12) Clientèle	Services d'accompagnement limités et absence de mesures de satisfaction
13) Niveau de service de l'EI	Aucune garantie
14) Données nominatives ou confidentielles	Peuvent être cachées, mais ne sont pas anonymisées
15) Environnements d'essais	Pas d'outils disponibles (création d'un DEMU pour chaque cas d'essais)
16) Cycle de développement	Trop long et lourd

2.5.3 AO SECTION 2.10.7 - FACTEURS DE RISQUES ET FACTEURS DE SUCCÈS

Cette section remplace en totalité la section 2.10.7 de l'appel d'offres.

Compte tenu de l'expérience de l'Alliance dans la réalisation de grands chantiers similaires au programme de transformation envisagé, la Société veut connaître les risques majeurs auxquels elle est confrontée, les mesures de mitigation proposées par l'Alliance et l'ampleur du risque résiduel une fois ces mesures appliquées. Elle veut savoir comment l'Alliance entend prendre en compte ces risques et contribuer à leur gestion ainsi qu'à leur suivi dans le cadre de la réalisation du programme.

À la suite de l'analyse de risques produite conjointement à l'étape « F » - Dialogue compétitif de l'approche d'évaluation, l'Alliance doit prendre en compte les risques résiduels anticipés et prévoir les mesures d'atténuation nécessaires tant dans ses efforts que dans ses coûts. Elle doit également les considérer dans l'estimation de la *Contingence contractuelle* qu'elle devra établir et l'inclure à son bordereau de prix.

La Société désire que l'Alliance identifie les facteurs critiques de succès additionnels à considérer et fasse des recommandations de ce qu'il faut mettre en place pour faire du programme une réussite.

EXTRAIT DE LA SOUMISSION AMENDÉE

Cahier réponse P1, Sommaire exécutif, page 31

Nous tenons à souligner que notre enthousiasme n'a cessé de grandir durant les différentes phases du projet, et notamment lors du dialogue compétitif. Que ce soit lors de la première rencontre de présentation de l'étape F, ou lors des différentes séances (en particulier lors de la discussion sur le travail réalisé par les équipes de la Société sur le nettoyage des données), nous avons pu mesurer à quel point la Société est aujourd'hui prête pour le démarrage du programme. Nous en reparlons plus loin dans la suite du cahier réponses amendées, mais c'est un enjeu de taille qui consiste à mesurer l'engagement du leadership, indispensable à la conduite du changement.

Cahier réponse P2

Risques et mesures de mitigation

LGS-IBM/SAP

Tableau 1 – Tableau des facteurs de risques et mesures de mitigation

Facteur de risque		Évaluation - Dialogue				Niveau résiduel anticipé			
No	Description	Commentaires / Justification	Vulnérabilité actuelle	Impact actuel	Niveau de risque actuel	Vulnérabilité résiduelle	Impact résiduel	Niveau de risque résiduel	Mesures d'atténuation \ Justification
1.01	Clarté des objectifs et de la portée; compréhension des besoins	Documentation est exhaustive et la portée bien définie mais étant donné l'envergure et la durée du programme, ce risque est considéré comme modéré.	2	3	Faible	1	3	Faible	• La portée sera confirmée lors des ateliers de conception.
1.02	Découpage en livraisons porteuses de résultats autonomes	Plan de livraison révisé pour maximiser la valeur d'affaires de chacune des livraisons.	1	1	Faible	1	1	Faible	Aucune mesure de mitigation requise
1.03	Conversion des données (stratégie et approche)	Les outils et les ressources nécessaires ont été planifiés. Les responsabilités ont été bien définies. - Les activités préparatoires complétées par la Société atténuent les impacts de ce risque.	2	2	Faible	1	2	Faible	Aucune mesure de mitigation requise
1.04	Gestion de la pression induite par le parallélisme des livraisons	Le parallélisme est requis pour rencontrer les objectifs de transformation 2020 de la Société. Les efforts pour conserver la portée et l'échéancier des livraisons ont été ajustés en conséquence.	2	2	Faible	1	2	Faible	Aucune mesure de mitigation additionnelle requise
1.05	Intégration du développement majeur fait par l'éditeur (CDP) dans la solution	Évaluation basée sur notre expérience d'intégration de développements similaires sur d'autres projets, la livraison du développement par l'éditeur a été un enjeu important pour les échéanciers.	3	4	Élevé	1	4	Faible	• Intégrer l'équipe du CDP aux sprints; • Réalisation à l'aide de sprints itératifs; • Intégrer la stratégie de livraison des lots et des CDP dès la livraison 0; • Définition détaillée des requis lors de la livraison 0; • Travailler étroitement avec l'éditeur tout au long du programme; • Prévoir la réalisation des cas d'essais à automatiser ainsi que des essais intégrés des processus de la solution déjà en opération; • Révision de la livraison du CDP à travers le Comité

Cahier réponses - P22899-3: Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés

413

Manque le BOM pour outils de nettoyage avant et après (en attente des informations de Jany Bois. Sera ajouté lundi)

EXTRAIT DU TABLEAU DE BORD EXÉCUTIF CASA PRÉSENTÉ À LA SÉANCE DU COMITÉ DIRECTEUR DE 15 MAI 2018

5.3 Portée du chantier

Conversion des données (suite)

Volumétries et contraintes :

- Volume d'occurrences approximatif dans les environnements de la SAAQ ARR = 1,9 milliard;
- Volume opérationnel requis pour les opérations courantes = de 600 à 800 millions d'occurrences. (exercice en cours. Volume de données de CST non confirmé*);
- Nombre d'objets de conversion SAP estimé = de 145 à 185;
- Qualité des données : à évaluer en fonction de la cible SAP. Pourrait entraîner des efforts en amont dans les opérations;
- Les documents numérisés devront être chargés et liés aux objets de conversion. Volume estimé = 434 millions de documents.

Volume des données CASA L2

Type de données	Volume (Millions)
Données actives	275,2
Historique opérationnel	141,2
Perception**	66,4
CDP	113,8
Total excluant Contrôle routier	597**

NOTE

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

DATE : Le 8 mai 2020

OBJET : DAP 125 – Ajout au CDP-IRP

CONTEXTE

La Société est l'une des 59 administrations faisant partie du Régime d'immatriculation internationale (IRP). Ce régime est un accord de réciprocité entre les provinces du Canada et les États américains au niveau de l'immatriculation des véhicules commerciaux. Les frais d'immatriculation de ces véhicules doivent être calculés en fonction du kilométrage parcouru dans chacune des administrations. Ce régime permet aux transporteurs de payer leurs frais d'immatriculation à une seule administration, qui se chargera par la suite de retourner la quote-part des frais à chacune des autres administrations membres du régime.

À partir des informations se trouvant dans l'appel d'offres, l'Alliance avait proposé un certain nombre de développements (RICEFW) évalué à 3 M\$. À la suite de la phase de conception de la Livraison 2, certains éléments concernant la gestion du régime ont fait l'objet de discussion étant donné la complexité de la solution à livrer et les enjeux entourant la gestion et l'évolution du régime IRP. Afin d'avoir une solution plus robuste et pérenne, la Société a accepté d'opter pour une approche CDP (Custom Development Program) pour réaliser la solution requise. À la suite de cette décision, l'Amendement 6 a été signé et cet ajout a fait l'objet d'une demande d'ajustement de projet (DAP 097), représentant un montant de 5,9 M\$ pour le CDP et de 0,2 M\$ pour la maintenance (portion projet uniquement).

RÉÉVALUATION DU COÛT DE PRODUCTION CDP

PROPOSITION DE L'ALLIANCE

À la suite du sprint 0 de la production du CPD-IRP, l'Alliance a réévalué à la hausse son coût de production de 2,2 M\$ pour un total de 8,1 M\$. Selon les informations mentionnées dans la présentation du 20 novembre 2019 (voir annexe) et effectuée par des ressources de SAP, cette réévaluation à la hausse est due à des éléments non identifiés ou incomplets lors de l'évaluation initiale du coût.

Les éléments non identifiés sont l'ajout du processus de fusion des BP (Business Partner), qui n'existe pas dans le système IRP actuel, ainsi que l'ajout de l'utilisation du panier de service. Pour ce qui est des éléments incomplets, on mentionne que la complexité des règles de calcul pour les 59 administrations est plus élevée qu'estimée préalablement. L'Alliance se rabat sur le fait que les ressources expertes de la Société n'étaient pas disponibles lors de cette évaluation pour expliquer ces règles. L'Alliance avait donc pris comme hypothèse que les règles pour le calcul des frais et des remboursements étaient similaires pour tous les organismes et pour tous les types de service rendu. Alors que, dans les faits, il y a des disparités importantes au niveau des règles de calcul des diverses administrations.

À la suite de sa réévaluation, le calendrier de production a été modifié et la production de ce CDP nécessiterait l'ajout de 3 sprints de développement et de 6 semaines de tests et de support.

EXTRAIT DE L'AMENDEMENT

Dans l'Amendement 6 signé en avril 2019 par les deux parties, le contexte d'affaires entourant la gestion de IRP est mentionné :

« La solution proposée remplacera la solution IRP actuelle de la SAAQ. Elle sera basée sur les technologies SAP Fiori/UI5, Gateway et S/4HANA On-premise 1709 SP2 et fournira les fonctionnalités suivantes :

- Gestion des parcs de véhicules immatriculés IRP
- Gestion des déclarations de distances pour chacun des véhicules immatriculés IRP
- Gestion des avis de cotisations relatifs aux immatriculations IRP
- Gestion de la vérification des dossiers des titulaires d'immatriculation IRP
- Intégration (interfaces) avec *Clearing House*
- Intégration avec certaines fonctionnalités de la solution standard SAP actuellement en cours d'implantation prenant en charge la facturation, les communications, les impressions, les paiements ou toute autre fonctionnalité existante nécessaire pour supporter les processus IRP
- Calcul des frais d'immatriculation IRP des véhicules immatriculés IRP du Québec pour chacune des 59 administrations
- Application des mesures de protection des renseignements personnels conformément au règlement général sur la protection des données (GDPR). L'identification des renseignements personnels devant être couverte par ces mesures se fera durant le sprint 0. »

De plus, plusieurs hypothèses générales sont aussi mentionnées dans ce document, dont :

« Les estimés et l'échéancier actuels sont basés sur la livraison de 40 processus IRP en date du 22 mai 2018. Si ce nombre ou le contenu change de manière significative ou la durée du sprint 0 est prolongée, ceci aura un impact sur les estimés et l'échéancier. Les estimés de développement seront réévalués à la suite du sprint 0. »

Ainsi, selon les informations se trouvant dans l'amendement, l'Alliance a la possibilité de réévaluer le coût ou le calendrier de la production du CDP si le nombre de processus ou son contenu change de façon significative, ce qui n'est pas le cas. Le nombre de processus à livrer est resté identique, cependant l'Alliance aurait sous-estimé la complexité de certains processus.

EXTRAIT DE L'APPEL D'OFFRES

Lors de la production de l'évaluation initiale du coût du CDP, l'Alliance mentionne qu'elle avait pris comme hypothèse que les règles de calcul et de remboursement étaient similaires d'un organisme et d'un service à l'autre. Cependant, le processus CSV2 – Traiter l'adhésion à l'IRP a été documenté dans l'appel d'offres (voir annexe). En effet, dans l'appel d'offres, la description du processus CSV2.4 – Calculer le montant unitaire du service est incluse. Il est mentionné :

« Établir le coût selon des règles d'affaires complexes (Percevoir les droits selon les règles et les spécificités des 59 administrations où le titulaire circule, et ce, pour chaque véhicule). »

Il est donc mentionné que les règles d'affaires ne sont pas semblables pour toutes les administrations, ainsi l'Alliance n'aurait pas dû utiliser cette hypothèse dans son évaluation.

RÉÉVALUATION DES FRAIS DE SUPPORT

PROPOSITION DE L'ALLIANCE

Des frais de support doivent aussi être ajoutés au coût de production du CPD. En effet, dans sa proposition, l'Alliance ajoute les frais de soutien technique et de maintenance (Support PSfCS) ainsi que les frais *Services days change*. Les frais de soutien et maintenance correspondent à 11,05 % du coût de développement et représentent un montant supplémentaire de 1,2 M\$ à la suite de la réévaluation. Pour ce qui est du *Service days change*, il fait partie du portefeuille de services SAP MaxAttention.

Vous trouverez, ci-dessous, le tableau de l'évaluation des frais en lien avec le CDP-IRP :

	Évaluation initiale (Amendement 6)	Ajout proposé	Total
Réalisation CDP	5 949 243	2 156 744	8 105 987
Frais de support et maintenance			
Support PSfCS			
1er juillet 2020 au 30 juin 2021	657 391	(162 696)	494 695
1er juillet 2021 au 30 juin 2022	657 391	238 321	895 712
1er juillet 2022 au 30 juin 2023	657 391	238 321	895 712
1er juillet 2023 au 30 juin 2024	657 391	238 321	895 712
1er juillet 2024 au 30 juin 2025	657 391	238 321	895 712
1er juillet 2025 au 30 juin 2026	657 391	238 321	895 712
1er juillet 2026 au 30 mars 2027	309 784	178 741	488 525
Total - Support PSfCS	4 254 130	1 207 650	5 461 780
Services days support			-
Période 3 (01/07/2020 au 30/06/2021)	-	224 250	224 250
Période 4 (01/07/2021 au 30/06/2022)	-	574 080	574 080
Période 5 (01/07/2022 au 30/06/2023)	-	394 680	394 680
Période 6 (01/07/2023 au 30/06/2024)	-	394 680	394 680
Période 7 (01/07/2024 au 30/06/2025)	-	394 680	394 680
Période 8 (01/07/2025 au 30/06/2026)	-	394 680	394 680
Période 9 (01/07/2026 au 31/03/2027)	-	394 680	394 680
Total - Services days support	-	2 771 730	2 771 730
TOTAL - COUTS EN LIEN AVEC CDP	10 203 373	6 136 124	16 339 497

EXTRAIT DU CONTRAT

Dans le Contrat de licence et de droits d'utilisation de progiciels, on traite des frais de soutien technique et de maintenance des CDP. Au point 16.12, on mentionne ceci :

« Dans la mesure où la Société souscrit au service de soutien technique et maintenance MaxAttention, le taux de calcul des frais de soutien et maintenance annuels applicables aux CDP (Support PSfCS – Premium Support for Custom Solution) sera de 11,05 %. Si la Société ne souscrit pas à MaxAttention, le taux de calcul sera le taux de l'Éditeur en vigueur pour les services de soutien technique et maintenance *Enterprise support* au moment où la Société résiliera sa souscription à MaxAttention. »

Lors de la signature du contrat, la Société a souscrit au service *MaxAttention* et continue de le faire afin de se prévaloir du taux de redevance de 11,05 %. Ainsi nous n'avons pas l'obligation de souscrire à davantage de services *MaxAttention* afin de préserver ce taux.

RECOMMANDATIONS

À la suite de l'analyse de la proposition de l'Alliance, nous suggérons de ne pas ajouter de budget supplémentaire pour la réévaluation du coût du CDP et de ses frais de support et de maintenance. Lors de son évaluation, nous considérons que l'Alliance avait les informations nécessaires afin de l'évaluer adéquatement. De plus, lors du traitement de la DAP 097 qui traitait de la décision d'opter pour un CDP au lieu d'un développement traditionnel, les efforts correspondant au développement traditionnel n'ont pas été retirés du bordereau de services professionnels afin de représenter ce changement dans la stratégie de réalisation de ce besoin d'affaires.

Pour ce qui est des frais *Service days change*, nous considérons que notre besoin est déjà couvert par notre souscription actuelle au service *SAP MaxAttention*.

IMPACT BUDGÉTAIRE SUR LE PROJET : AUCUN IMPACT

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

Sylvain Cloutier

p. j. Annexe

Éléments de la demande de changement

Nouvel élément

Impacts de la "Fusion de BP"

Requis du changement :

- Fournir les fonctionnalités nécessaires pour s'assurer que les aspects relatifs à IRP soient pris en charge durant le processus de fusion de BPs.
- Une fois la fusion effectuée, prendre en considération les liens entre BPs fusionnés dans les applications IRP
 - Multiples fusions sur plusieurs années
 - Historique des années-parcs
 - Année courante
 - Renouvellement/Reconduction
 - Vérification IRP (facturation)

Requis du changement (suite) :

- Gérer les interactions avec les titulaires IRP fusionnés
 - UI
 - Permettre de changer de titulaire/années-parcs
 - Backend
 - Lier les composantes avec la résultante
- Utiliser la résultante pour la facturation

Éléments de la demande de changement

Nouvel élément

Utilisation du panier de service

- Alignement plus complexe avec les processus d'intégration
- Gestion du cycle de vie d'une transaction IRP en rapport avec le panier de service
 - Ajout
 - Retrait
 - Confirmation (déclencher le post traitement)
- Validation IRP en fonction du contenu du panier de service
- Gestion de la perte de la session IC et le réapprovisionnement du panier de service
 - Impact transversal important sur notre architecture et design pour plusieurs processus IRP
- Pré et post traitements

Éléments de la demande de changement

Révision de l'effort d'éléments existants

Complexité plus élevée pour le calcul des 58 administrations

L'expertise d'affaires nécessaire (côté SAAQ) pour expliquer les détails des règles de calcul n'était pas disponible lors de l'évaluation initiale.

Plusieurs jours requis durant le sprint 0 afin de détailler le calcul de 2 administrations.

Évaluation/hypothèses initiales

Formules de calcul des frais

- Similaires d'une administration à une autre

Formules des remboursements

- Similaires à celles des paiements et ne variant pas en fonction du service facturé

Évaluation suite au Sprint 0

Formules de calcul des frais

- Disparité importante d'une administration à une autre
 - Algorithmes différents (Prorata, Arrondissement, Types de frais impliqués)

Règles sélectives de crédits

- Par administration
- Par type d'opération (service facturé)

Échéancier

2019

Apr

Jul

Oct

2020

Apr

Jul

Oct

2021

Apr

Jul

Oct

2021

Prép. Sprint 0 — Apr 15 - May 3

Sprint 0 — May 6 - Oct 4

Validation du carnet de prod. — Sep 30 - Oct 11

Prép. développement — Sep 18 - Oct 18

Développement — Oct 21 - Nov 13

Dév Sprint 1 — Oct 21 - Nov 15

Dév Sprint 2 — Nov 18 - Dec 13

Dév Sprint 3 — Dec 16 - Jan 10

Dév Sprint 4 — Jan 13 - Feb 7

Dév Sprint 5 — Feb 10 - Mar 6

Dév Sprint 6 — Mar 9 - Apr 3

Dév Sprint 7 — Apr 6 - May 1

Dév Sprint 8 — May 4 - May 29

Dév Sprint 9 — Jun 1 - Jun 26

Dév Sprint 10 — Jun 29 - Jul 24

Dév Sprint 11 — Jul 27 - Aug 21

Dév Sprint 12 — Aug 24 - Sep 18

Dév Sprint 13 — Sep 21 - Oct 16

Dév Sprint 14 — Oct 19 - Nov 13

MIT Testing — Nov 16 - Dec 11

Testing Support — Dec 14 - Feb 19

CD Premium Support — Feb 19 - Dec 31

3 Sprints Développements
& 6 semaines additionnelles
de support de tests

5.3 CSV2-Traiter les adhésions à IRP

Contexte :

IRP Inc regroupe actuellement 59 administrations, dont les provinces du Canada et les états américains. Toute l'information sur les droits d'immatriculation entre les différentes administrations y est centralisée et les échanges s'effectuent électroniquement.

Quoique les administrations soient dans l'obligation d'adhérer à l'entente IRP pour répartir les montants des droits perçus entre administrations, ces dernières ne sont pas dans l'obligation de le faire électroniquement (transfert de fonds) en utilisant le système informatique fourni par IRP Inc. (appelé *Clearinghouse*). Il y a 3 administrations non participantes à *Clearinghouse*, ce qui oblige la Société à leur transmettre directement (par chèque et/ou mandat poste) le montant des droits qui ont été perçus pour elles.

La période de renouvellement des parcs IRP est fixe et s'étend sur une année soit : du 1^{er} avril au 31 mars. Les coûts sont établis selon la période de référence du 1^{er} juillet au 30 juin de l'année civile qui précède le début de l'immatriculation. Pour cela, le titulaire doit remplir, pour chacun de ses parcs IRP, une déclaration de distances afin de donner le kilométrage réel parcouru de l'année pour chaque administration. Selon l'entente IRP, s'il n'a pas circulé pendant cette période, le kilométrage sera déterminé selon une charte préétablie.

Sauf exception, les règles d'affaires citées dans ce processus sont complexes. Elles réfèrent à l'Entente IRP et aux 59 modules de calcul des administrations IRP.

Le client doit fournir toute l'information requise pour constituer le volet IRP de son dossier qui est composé de :

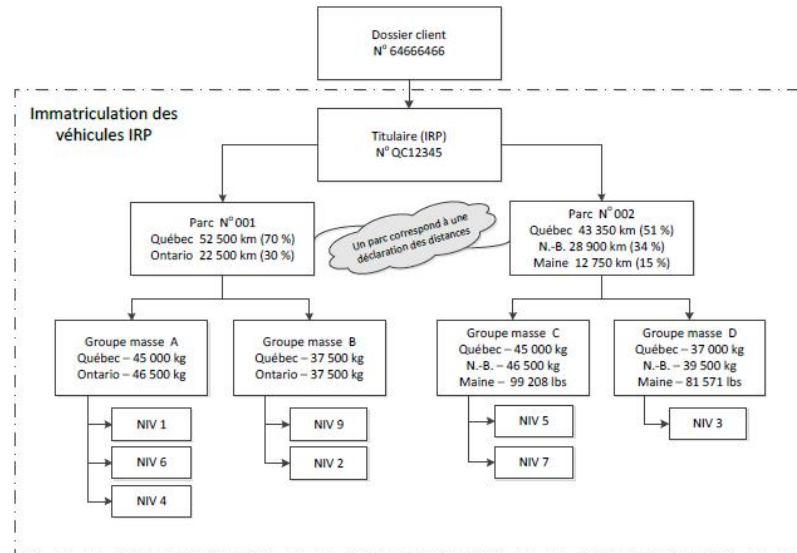
- Un titulaire IRP : personne (citoyen ou entreprise) au nom de qui le véhicule est immatriculé. Elle peut être propriétaire, locataire ou sous-traitant. Un titulaire peut détenir plusieurs parcs.
- Un parc IRP : regroupement de véhicules concernés par une même déclaration des distances. Un parc peut être composé de plusieurs groupes de masse.
- Un groupe de masse : la masse totale en charge pour chaque administration concernée par la déclaration des distances (parc IRP).

Voir la hiérarchie des informations à la figure 1.

But(s) du processus

Ce processus a pour but de permettre aux propriétaires de véhicules d'immatriculer leurs véhicules en vertu de l'entente « *International Registration Plan* » (IRP) afin de circuler en dehors du Québec en assurant l'application équitable de ce programme.]

Figure 1



Détail du processus : Vue 1-Traiter les adhésions de IRP

No	Étape	Description	Particularités	Intervenant(s) externe(s)
CSV2.1	Contrôler l'admissibilité	-S'assurer que le client est inscrit : - o comme propriétaire exploitant à la CTQ. - o à l'Agence du Revenu du Québec pour entente internationale concernant la taxe sur les carburants (IFTA).	-Les informations sont vérifiées électroniquement avec l'intervenant externe identifié.	-Commission des transports du Québec (CTQ) -Agence du Revenu du Québec (ARQ)
CSV2.2	Créer, modifier, renouveler ou retirer un privilège IRP	-Enregistrer les véhicules pour lesquels le titulaire désire obtenir une autorisation de circuler en vertu de l'entente IRP : - o créer le titulaire (nom, adresse si différente du dossier client, etc.). - o créer le parc IRP (nom, adresse si différente du titulaire, déclaration des distances, type d'opération (compagnie de location, transporteur privé, etc.). - o créer le groupe de masse (masse totale en charge pour chaque administration déclarée). -Apporter toute modification au véhicule ou le retirer de l'entente IRP. -Renouveler les véhicules IRP.	-L'adresse de correspondance privilégiée par le client peut être celle du titulaire ou celle du parc. -La masse totale en charge est en kilogrammes pour les provinces canadiennes et en livres pour les états américains.	
CSV2.3	Enregistrer la déclaration des distances	-Enregistrer la déclaration des distances déclarées par le titulaire IRP. -Fournir une déclaration de distance complétée pour chacun des parcs IRP du titulaire, lors du renouvellement annuel. Celui-ci remplira sa déclaration sur la base des distances réellement parcourues dans la période de référence.	-La déclaration de distances peut se faire en libre-service sur le site Internet de la Société.	
CSV2.4	Calculer le montant unitaire du service	-Établir le coût selon des règles d'affaires complexes (Percevoir les droits selon les règles et spécificités des 59 administrations où le titulaire circule, et ce, pour	-À noter que la volumétrie du kilométrage est de l'ordre de millions de kilomètres. -Pour les administrations américaines, le coût est	

P22899-3 : Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés

Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

No	Étape	Description	Particularités	Intervenant(s) externe(s)
		chaque véhicule).	établi en devise américaine et converti en argent canadien lors du paiement.	
CSV2.5	Produire les avis de cotisation IRP	-Préparer les informations (facture) donnant le coût détaillé des administrations où le parc IRP circule, et ce, par véhicule ainsi qu'un sommaire par administration.	-Lors du paiement, le titulaire peut étaler la portion Québec avec un choix possible de nombre de versements. Cependant, les frais des autres administrations doivent être intégrés au 1 ^{er} versement (non étableable). -Lorsque le client adhère à IRP en se présentant dans un centre de services IRP, l'avis de cotisation est produit en direct. -Lors du renouvellement, les avis de cotisation produits sont regroupés en lot d'impression, et ce, avec un fort volume.	
CSV2.6	Produire les déclarations des distances	-Produire les déclarations des distances des titulaires déjà inscrits à IRP afin de préparer le renouvellement. -Produire une déclaration des distances pour chaque parc IRP.		
CSV2.7	Produire une lettre de rappel	-Produire une lettre de rappel au titulaire IRP qui n'a pas transmis sa déclaration des distances		
CSV2.8	Enregistrer la déclaration des distances	-Enregistrer la déclaration des distances déclarées par le titulaire IRP. -Fournir une déclaration de distances à compléter pour le titulaire pour chacun de ses parcs IRP lors du renouvellement annuel. -Compléter la déclaration sur la base des distances réellement parcourues dans la période de référence par le titulaire.	-La saisie de la déclaration de distances peut se faire en libre-service sur le site Internet de la Société.	

Les activités suivantes sont réalisées mensuellement et centralement			
Activités	Description	Particularités	Intervenant(s) externe(s)
Effectuer le rapport mensuel des transactions	-Produire et transmettre électroniquement, à IRP Inc., les données constituant toutes les modifications apportées aux véhicules au cours du mois précédent incluant le renouvellement.	-Pour les administrations non participantes à <i>Clearinghouse</i> , produire électroniquement un rapport distinctif et inscrire les sommes à payer à leur compte fournisseur.	
Rembourser les titulaires hors Québec	-Rembourser les droits (portion Québec) qui avaient déjà été payés par les titulaires hors Québec qui se sont retirés de l'entente IRP. -Effectuer une vérification en simulant le calcul. -L'autorisation du remboursement se fait à partir du montant résulté de la simulation.		
Contrôler la répartition équitable des droits d'immatriculation IRP (<i>FEE TEST</i>)	-Assurer la conformité du calcul des droits d'immatriculation effectué par la Société pour l'ensemble des administrations à partir de cas de tests transmis annuellement par l'intervenant externe identifié. -Effectuer le calcul dans un environnement de simulation en produisant un avis de cotisation où on y retrouve le détail des droits. Le résultat est transmis électroniquement à IRP INC.	-S'il y a écart au résultat escompté, des correctifs au calcul des droits doivent être effectués.	-IRP Inc
Vérifier les Parcs IRP selon un échantillonnage	-Préparer un échantillonnage de dossiers IRP, selon certains critères, qui doit être transmis à l'intervenant externe identifié aux fins de vérification des déclarations de distances fournies par les titulaires.		-Agence du revenu du Québec (ARQ)
Enregistrer les résultats de vérification	-Enregistrer les ajustements à la suite des résultats de vérification obtenus de l'ARQ. -Transmettre les résultats des vérifications par communications écrites au titulaire et à IRP Inc. -Inscrire l'écart au compte du client.	-Un relevé d'ajustement est produit afin de rectifier les droits qui ont été payés. -Les communications écrites sont transmises par courrier et déposées sur le site internet d'IRP Inc.	

NOTE

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

DATE : Le 15 mai 2020

OBJET : **DAP 124 – Mise à jour du parc applicatif**

CONTEXTE

Étant donné que le programme de transformation de la Société devrait se dérouler sur plusieurs années, des mises à jour applicatives doivent être prévues afin de s'assurer de la pérennité et de l'évolution de la solution. D'ailleurs, à la page 30 de l'appel d'offres amendé, la Société demandait à l'Alliance d'inclure les efforts et les coûts nécessaires pour ses mises à jour applicatives pour l'entièreté de la durée du contrat.

À la page 445 de sa soumission amendée, l'Alliance proposait une stratégie pour les mises à niveau applicatives à des moments clés afin de garantir la pérennité de la solution ainsi que la viabilité de la solution déployée. Selon leur stratégie, 3 mises à jour majeures étaient prévues. La première devait se faire entre septembre 2019 et avril 2020 pour l'intégration à la version 1907. Cette mise à jour permettait de s'assurer que la solution de la livraison IR ne nécessite pas de travaux majeurs immédiatement après sa mise en production, de minimiser la duplication des efforts d'essais de non-régression de la solution sans livraison de nouvelles fonctionnalités à valeur ajoutée et d'augmenter la probabilité d'avoir une version des composants de la solution d'assurance FS-Claim, la plus à jour possible et mieux intégrée à S4. En ce qui concerne les mises à jour prévues pour les années 5 à 10, l'Alliance prévoyait effectuer les travaux nécessaires pour l'intégration à la version 2204 de juillet 2022 à février 2023 et ceux pour l'intégration à la version 2501 de juillet 2025 à février 2026. Les efforts requis pour ces travaux ont été inclus dans la banque d'heures pour présence d'expertise des années 6 à 10.

MISE À JOUR DE LA VERSION 1709

En 2018, une demande d'ajustement de projet (DAP 84) a été produite afin de devancer une mise à jour applicative afin d'intégrer la version 1709 à S4. Afin de pouvoir effectuer ces travaux, un budget de 4,4 M\$ a été ajouté au budget du lot 4, soit le lot de réalisation de la Livraison 1. Au niveau du contrat, la banque d'heures pour la présence d'expertise a été utilisée pour payer les travaux de l'Alliance en lien avec cette mise à jour.

RÉVISION DES MISES À JOUR

Comme mentionné précédemment, une mise à jour était prévue se dérouler de septembre 2019 à avril 2020. Cependant, cette planification a dû être revue à la suite de la confirmation de la date d'implantation de la Livraison 2, prévue pour décembre 2021. Normalement, les mises à jour applicatives sont planifiées environ à chaque 24 mois et avant le début d'un cycle de développement. La dernière mise à jour a été effectuée au cours des premiers mois de 2018. Si nous respectons la période de 24 mois, une mise à jour applicative devrait être faite au courant de 2020.

Afin de prendre une décision au niveau du moment de procéder à la mise à jour applicative de S/4, Fiori et du add-on CRM, une analyse d'impact a été produite. Après analyse, il a été recommandé d'intégrer la version 1909 FPS02 afin de :

- Repousser jusqu'en 2024 la prochaine mise à jour de ces solutions;
- Permettre l'implantation des produits de sécurité satellites (*Business Integrity Screen* et *Audit Management*);
- Améliorer la pérennité de la solution, autant au niveau de l'innovation que de la maintenance;
- Diminuer le risque de désuétude de notre écosystème;
- Permettre la planification de la mise à jour en deux phases (Innovation et maintenance).

Cependant, cette décision présente certains risques dont :

- Différences perceptibles par les utilisateurs de la Solution CASA entre la version 1709 et 1909 qui pourraient nécessiter une certaine période d'adaptation;
- Installation du FPS03 pourrait devenir nécessaire ou prérequis avant l'implantation de la Livraison 2, advenant le report de cette implantation à la fin de 2022 et s'il y a présence de problèmes majeurs dans la version 1909 FPS02.

Actuellement, les travaux requis pour la mise à jour applicative des trois éléments mentionnés précédemment sont évalués à 2 475 heures pour un total de 0,3 M\$.

RECOMMANDATION

Étant donné que ces travaux étaient prévus par l'Alliance dans la banque d'heures pour présence d'expertise des années 6 à 10, il est recommandé de transférer un budget de 0,3 M\$ de cette banque vers la Livraison 2 afin d'effectuer les travaux requis.

IMPACT BUDGÉTAIRE

Ajout d'un budget de 0,3 M\$.

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

Sylvain Cloutier

p. j. Annexe

ANNEXE – EXTRAIT APPEL D'OFFRES AMENDÉ

Balises pour assurer la pérennité de la solution

La Société veut disposer d'une solution (processus, système, infrastructure technologique) pérenne et évolutive tout au long de la durée du contrat (période de 10 ans) afin de :

- bénéficier de nouvelles fonctionnalités introduites par les nouvelles versions des produits;
- déployer, maintenir et faire évoluer une solution avec la version la plus récente de ses composants au moment opportun et au fur et à mesure pour toute la durée (an 1 à 10);
- disposer d'infrastructures technologiques pérennes et disposant d'une capacité résiduelle suffisante pour répondre aux besoins :
 - tout au long de la réalisation du programme;
 - au terme du programme (10 ans) afin que celles-ci puissent livrer les services et répondre aux besoins sur une période de 1 à 2 ans.

Conséquemment au niveau des efforts, la Société s'attend à ce que l'Alliance inclut les efforts et les coûts qui sont nécessaires pour assurer la pérennité et l'évolution de la solution tout au long de la durée du contrat (10 ans), soit durant la période de réalisation du programme et, par la suite, jusqu'à terme.

Mise en application des recommandations formulées par l'éditeur

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

- *Revue de projet par la firme de vérification Ernst and Young (E&Y)* : Durant le programme, l'alliance a prévu des revues de projet par une équipe d'auditeur de la firme E&Y afin de confirmer l'alignement des orientations de gouvernance du programme. Pour connaître le positionnement de ces revues, consulter la planification proposée dans la présentation du calendrier détaillé à la figure 3.8.4.22.

Par ailleurs, comme décrit dans notre proposition originale, l'alliance s'engage à mettre en place les mécanismes requis pour assurer la qualité de prestation de ses conseillers et de leurs interactions avec le personnel de la Société de même que les moyens nécessaires pour assurer la qualité et la pertinence des biens livrables.

CONTRAINTES TECHNIQUES ET APPLICATIVES

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

La stratégie proposée prévoit des mises à niveau applicatives (ALM : Application Lifecycle Management) à des moments clés pour garantir la pérennité de la solution mise en place et, par le fait même, garantir à la Société la viabilité de la solution déployée. Normalement, ces opérations sont planifiées entre 24 mois et 36 mois, avant le début d'un cycle de développement, si possible. Pour des raisons de concurrence et de risque de livraisons, il est primordial d'éviter de planifier ces opérations en milieu de livraisons. Selon la date de début des travaux anticipée, du cycle de mise à jour de l'éditeur de logiciel SAP et de la planification des livraisons, nous prévoyons une opération d'ALM au cours des 49 premiers mois, intégrée à la livraison IR et deux autres opérations au cours des 71 mois suivants. Hors d'un cycle de développement, ces opérations nécessitent environ huit mois de préparation et de transition pour s'effectuer.

Le premier cycle d'ALM est intégré à la livraison IR pour différents motifs :

- S'assurer que la solution complète au Mois 49 ne nécessite pas de travaux majeurs immédiatement après sa mise en production.
- Minimiser la duplication des efforts d'essais de non-régression de la solution sans livraison de nouvelles fonctionnalités à valeur ajoutée, dans ce cas-ci, les fonctionnalités requises pour supporter le processus IND.
- Augmenter la probabilité d'avoir une version des composants de la solution d'assurance FS-Claim plus à jour et mieux intégrée à S4 (avec la version courante, bien que l'intégration fonctionne, elle est plus laborieuse, moins homogène pour les utilisateurs et moins harmonieuse techniquement).

Pour les années 5 à 10, les périodes ciblées pour ces mises à jour sont :

- Mois 64 à 71 : Avec cette mise à jour, la Société pourra intégrer la version 2204 de S4 dont la fin la date de fin de support devrait approximativement être 2027/08.
- Mois 100 à 107 : Avec cette mise à jour, la Société pourra intégrer la version 2501 de S4 dont la fin la date de fin de support devrait approximativement être 2030/03.

Les efforts requis pour ces travaux sont intégrés à l'estimation des efforts d'expertises requis après que les livraisons de transformation du programme soient complétées.

Note : Les numéros de version et date de fin de support standard sont des estimations basées sur la stratégie d'émission de version de l'éditeur. Au fil des ans, l'éditeur peut modifier sa stratégie. L'alliance collaborera alors avec la Société et l'éditeur pour ajuster la planification des travaux.

Mise à jour technologique : Tout au long du programme de transformation de la Société, la stratégie de mise en œuvre prévoit la modulation de la capacité des infrastructures technologiques en fonction des besoins de performance des solutions et des volumes de données à prendre en charge. Ceci est d'une importance capitale pour le programme de transformation pour des raisons économiques. Effectivement, il est inutile et coûteux de déployer les infrastructures de production supportant le déploiement des permis et de l'immatriculation deux à trois ans avant leur déploiement. Ainsi, l'alliance recommande le déploiement des infrastructures en 4 phases, soit :

- Phase 0 : Mise en place des environnements pour supporter les travaux de la livraison 0
- Phase 1 : Mise en place des environnements pour supporter tous les travaux de développement et de déploiement (L1 et L2) ainsi que la mise en production de la livraison 1 – Finances et fondation
- Phase 2 : Augmentation de la capacité des infrastructures de production pour supporter le déploiement des livraisons 2 (permis et immatriculation) et la livraison IR (indemniser et réadapter)
- Phase 3 : Opération de remplacement des infrastructures (evergreening) au début de l'année 6. À ce moment, la Société pourra évaluer l'opportunité d'effectuer un virage vers un mode d'hébergement Cloud pour ses infrastructures de production et de développement. Dans tous les cas, le rehaussement de capacité prévu à ce moment doit permettre à la Société d'opérer et d'exploiter sa solution pour les 6 à 7 années suivantes. D'ailleurs, l'alliance a prévu suffisamment de capacité à cette fin, mais sera ouverte, à ce moment, à évaluer la meilleure des solutions possibles pour la Société.

Par ailleurs, l'approche proposée d'étalement dans le temps des mises à jour applicatives et matérielles permet à la Société de bénéficier des meilleurs rapports prix/niveau de performance pour les technologies mises en place en plus de pouvoir faire un virage stratégique vers le Nuage, si souhaité à ce moment.

Ajustement et optimisation des capacités des infrastructures : Dans la cadre de chacune des mises en production, des activités d'ajustements de capacités des infrastructures de production sont prévues.

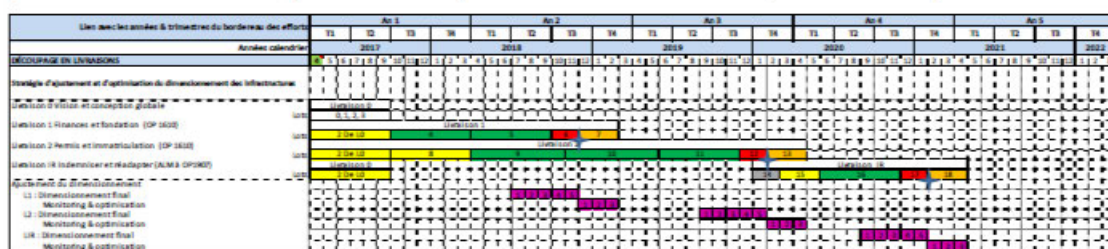


Figure 3.8.4.1.8 : Ajustement et optimisation des capacités des infrastructures

Ainsi, pendant les cinq mois précédents la mise en production, des activités de calibrage et d'optimisation sont prévues dans les efforts de l'alliance de même que des activités de monitoring intensif des infrastructures sont prévus au cours des trois mois suivants.

Contrôle du parallélisme de livraisons : Afin de réaliser le programme de transformation à l'intérieur de 49 mois, il est nécessaire d'effectuer certaines livraisons en parallèle. Toutefois, afin de minimiser les risques et les coûts associés à la gestion du parallélisme avec une solution commerciale, le nombre d'environnements doit être réduit au minimum.

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

Pour effectuer le développement en parallèle dans le cadre de la livraison 2 – Permis et immatriculation, avec de nouveaux composants, un environnement **Secondaire** (N+1) est créé.

Durant la période où les livraisons 1 et 2 se déroulent en parallèle, l'alliance a prévu toutes les activités requises de synchronisation des environnements et met à contribution les outils à sa disposition par l'éditeur afin de s'assurer de ne rien perdre entre les deux environnements (Solution Manager, CharM, etc.)

Vers la fin des travaux de la livraison 2, en vue du démarrage des travaux de la livraison IR, l'alliance a prévu de graduellement procéder au recyclage des environnements de la livraison 1 en débutant, naturellement par le SandBox. Ensuite, au moment opportun, chacun des autres environnements est alors recyclé, tel que présenté en détail dans la section 3.8.1.4 Approche préconisée en intégration technologique.

Naturellement, cette approche de recyclage, utilisée dans le cadre des livraisons 2 et IR, est réalisée de manière à toujours être capable de supporter un retour en arrière en cas de problématique majeure avec la mise en production de la nouvelle livraison.

Ainsi, à aucun moment, la Société n'a plus de deux environnements de développement à supporter, ce qui est conforme aux bonnes pratiques en la matière et aux recommandations de l'éditeur dans le cadre de ce type de projet. Cette stratégie est efficiente, réaliste et permet des économies majeures tout en réduisant le niveau de risque.

Lien avec les années & trimestres du bordereau des efforts		An 1				An 2				An 3				An 4				An 5																												
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4																									
Années calendrier		2017				2018				2019				2020				2021				2022																								
DÉCOUPAGE EN LIVRAISONS		4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Stratégie préconisée pour l'intégration du CDP avec les travaux de la livraison 2 en mode Agile et collaboratif																																														
Client/Éditeur/Intégrateur																																														
Lots de la livraison 2		Livraison 2																																												
Préparation / planification		1 2 3																																												
Conception du CDP		1 2 3 4 5																																												
Réalisation des CDP Infractions (point		1 2 3 4 5 6																																												
Réalisation dossier médical		1 2 3 4 5 6 7																																												
Intégration par l'intégrateur		1 2 3 4 5 6 7																																												
Essais finaux par l'équipe utilisateurs		1 2 3 4 5 6 7																																												
Déploiement et formation		1 2 3 4 5 6 7																																												
Rodage		1 2 3																																												
Post GoLive Support		1 2 3																																												
Année 1 à 5 : Stratégie d'ajustement et d'optimisation du dimensionnement des infrastructures et planification d'une mise à jour majeure du PGI		Le schéma ci-dessous illustre les périodes qui sont prévues au cours des 60 premiers mois pour les opérations d'ajustements de capacité des infrastructures pour accroître le «sizing» des infrastructures afin de supporter l'ajout d'utilisateurs, de composants applicatifs et de volume de données et, dans le cas de la livraison IR, d'el'intégration d'une nouvelle version majeure du PGI. En plus de celle-ci,, l'alliance recommande la planification de deux autres mises à jour dans les 60 mois subséquents (consulter la rubrique "Année 6 à 10 : Stratégie de mise à jour des des environnements de chacun des paysages").																																												
Livraison 0 Vision et conception globale		Livraison 0 0, 1, 2, 3																																												
Livraison 1 Finances et fondation (OP 1610)		Livraison 1 2 De L0 4 5 7																																												
Livraison 2 Permis et immatriculation (OP 1610)		Livraison 2 2 De L0 8 9 10 11 13																																												
Livraison IR Indemniser et réadapter (ALM à OP1907)		Livraison 0 2 De L0 Livraison IR 14 15 16 18																																												
Ajustement du dimensionnement		L1 : Dimensionnement final Monitoring & optimisation L2 : Dimensionnement final Monitoring & optimisation LIR : Dimensionnement final Monitoring & optimisation																																												
Mise à jour du PGI (ALM)		1 2 3 4 5 1 2 3 1 2 3 4 5 1 2 3 1 2 3 4 5 1 2 3																																												

NOTE

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

DATE : Le 8 mai 2020

OBJET : DAP 123 – Fenêtre de déploiement de la Livraison 2

CONTEXTE

À la fin de 2019, des travaux conjoints ont été menés avec l'Alliance afin de confirmer la date de déploiement de la Livraison 2. Plusieurs scénarios ont été étudiés afin de déterminer la fenêtre optimale en tenant compte de la période de moindre achalandage précisée à l'appel d'offres amendé, soit de novembre à février, de même que des contraintes opérationnelles de la Société spécifiées à l'appel d'offres.

Afin d'obtenir l'assurance d'une fenêtre optimale, des scénarios ne respectant pas les requis de l'appel d'offres amendé et de l'appel d'offres ont également été examinés (référence en annexe). Les risques ont ensuite été analysés pour l'ensemble des scénarios proposés. Au terme de ces travaux, l'Alliance et la Société ont non seulement conclu que la fenêtre de déploiement optimale était conforme à la période de moindre achalandage précisée à l'appel d'offres amendé, mais également qu'il s'agissait de la seule fenêtre de déploiement possible. La date d'implantation a donc été fixée au 31 décembre 2021. Cette date respecte également les contraintes opérationnelles décrites dans l'appel d'offres.

Lors de l'analyse préliminaire des travaux d'ajustement, l'Alliance a allégué subséquemment que, selon leurs métriques, la période de tests devrait se terminer en septembre ce qui permettrait un déploiement de la Livraison 2 en octobre 2020. Un scénario similaire a fait l'objet d'une analyse dans le cadre des travaux conjoints. Ce scénario n'a pas été retenu (réf. : Annexe / Scénario 3 : déploiement automne 2021, et extrait du Suivi du projet CASA présenté à la séance du comité de direction du 12 septembre 2019).

RECOMMANDATION

Considérant que :

- la date confirmée de déploiement de la Livraison 2 respecte les requis spécifiés à l'appel d'offres amendé et à l'appel d'offres;
- l'Alliance et la Société ont déterminé qu'il s'agit de la seule fenêtre de déploiement possible;
- la réalité actuelle démontre également qu'il aurait été impossible de déployer la Livraison 2 en octobre 2021;
- l'allégation subséquente de l'Alliance ne respecte pas ces conditions, aucun ajout budgétaire n'est recommandé.

IMPACT BUDGÉTAIRE

Il n'y a aucun impact budgétaire.

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

Sylvain Cloutier

p. j. Annexe

ANNEXE

EXTRAIT DE L'APPEL D'OFFRES AMENDÉ

Pages 29 et 30

« 2.5.5.1 AO SECTION 2.10.9.1 - Orientations pour l'élaboration des stratégies de mise en œuvre et de déploiement.

Ce qui suit remplace la section 2.10.9.1 de l'appel d'offres.

Les grandes orientations pour élaborer la stratégie de mise en œuvre sont présentées selon les thématiques suivantes :

Balises pour l'élaboration du calendrier de réalisation et pour la durée du programme de mise en œuvre de la solution :

Le choix de la date de déploiement pour une livraison doit tenir compte des balises qui s'avèrent pertinentes à sa portée. Voici les principales balises à considérer dans l'élaboration du calendrier de réalisation :

- *la date de démarrage des travaux du programme de transformation prévue le 4 avril 2017;*
 - *la fin d'année financière de la Société au 31 décembre;*
 - *selon l'approche de conception, certains travaux pourraient être amorcés avant la fin de la Livraison 0 sur approbation;*
 - *les contraintes opérationnelles décrites à la section 2.10.9.2 de l'appel d'offres. Conséquemment la période de moindre achalandage dans les centres de services de la Société et des points de service opérés par les mandataires, est du mois de novembre au mois de février inclusivement;*
 - *l'atteinte des objectifs fixés dans la planification stratégique 2016-2020 de la Société.*
- (...)*

L'Alliance doit aussi prendre en considération dans l'élaboration de son calendrier de réalisation que la durée d'une journée standard de travail est de 7.5 heures / jour pour les ressources de la Société. »

EXTRAIT DE L'APPEL D'OFFRES

Page 113 :

« 2.10.9 STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE

La Société s'attend à ce que l'Alliance élabore une stratégie de mise en œuvre optimale qui prendra en considération les orientations énoncées, la récupération des bénéfices escomptés dès que possible ainsi que les contraintes identifiées.

2.10.9.1 Orientations pour l'élaboration des stratégies de mise en œuvre et de déploiement

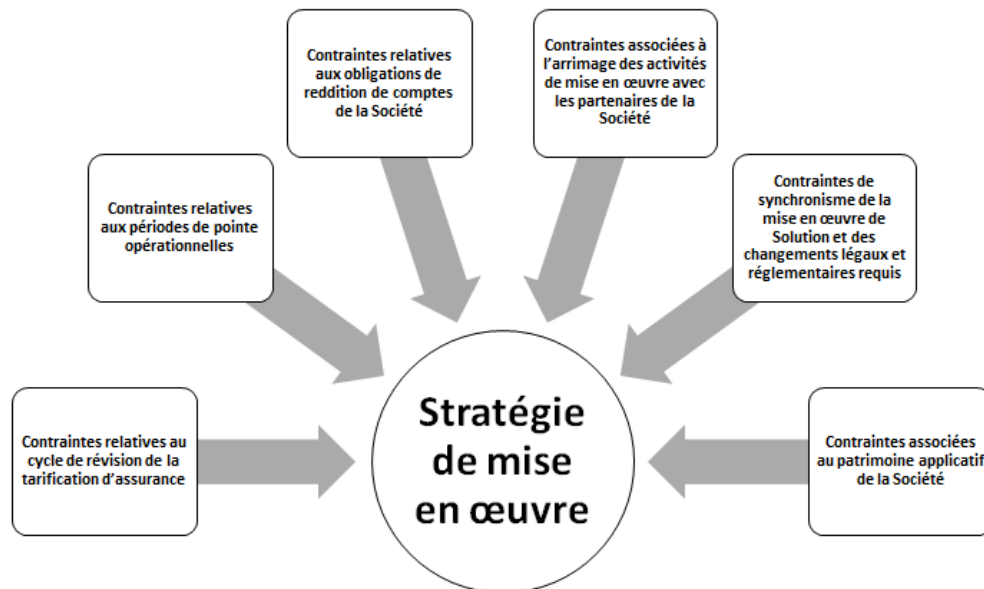
Les grandes orientations pour élaborer la stratégie de mise en œuvre sont présentées selon les thématiques suivantes :

- *Détermination de la portée des livraisons de la stratégie de mise en œuvre;*
- *Requis des éléments structurants la solution pour l'ensemble de la Société;*
- *Découpage en livraison de la stratégie de mise en œuvre;*
- *Séquencement des livraisons de la stratégie de mise en œuvre et de déploiement;*
- *Durée maximale du programme de mise en œuvre de la solution. »*

Pages 114 et 115 :

« Section 2.10.9.2 Contraintes

Les contraintes suivantes doivent être prises en considération dans l'élaboration de la stratégie de mise en œuvre proposée. Le schéma qui suit illustre l'ensemble des contraintes dont l'alliance doit tenir compte dans l'élaboration de la stratégie de mise en œuvre :

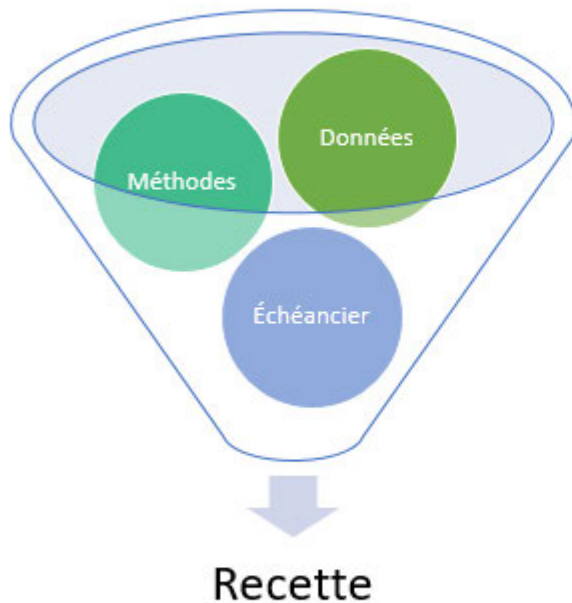


5. Fenêtre de déploiement - Stratégie d'identification et analyse de risques

Stratégie d'identification de la fenêtre de déploiement - Démarche

- L'identification d'une fenêtre de déploiement se définit par de multiples critères et est indissociable de la phase pré-déploiement.
 - Les critères suivants ont été évalués pour définir la fenêtre de déploiement:
 - Délai de conversion des données
 - Étapes pré et post conversion
 - Impacts sur les affaires de la SAAQ
 - Volume et contraintes d'affaires
 - Prévisibilité de la qualité des données
 - Disponibilité des ressources clés
 - Formation des ressources et plage requise
 - Complexité du processus de déploiement
 - Capacité de valider la solution et plage requise
 - Finalisation de la solution

Déploiement - Interaction de multiples variables



- Défis:
 - Volume de données
 - Indisponibilité des systèmes
 - Évènements d'affaires
 - Complexité du plan
 - Prévisibilité
- Leviers:
 - Mécanisation du séquencement
 - Mécanisation des validations
 - Performance de l'infrastructure
 - Arrimage avec les partenaires
 - Gestion des deltas opérationnels
 - CRPQ

Déploiement - Principes



- Impossible de développer une recette universelle applicable a tout moment de l'année

Critères et Hypothèses d'Évaluation - Détails

- Délai de conversion des données et Étapes pré-post conversion
 - Un objectif de 5 jours a été défini comme hypothèse de chargement des données incluant les étapes sous-jacentes
 - Copie IDMS, Amélioration des données, extraction et insertion dans la solution SAP
- Impacts sur les affaires de la SAAQ
 - Hypothèse de non disponibilité des systèmes de la SAAQ
 - Une fermeture des opérations de la SAAQ sera requise pour permettre de chargement des données et les étapes du plan de déploiement. Il est probable de croire qu'une période de 8 à 12 jours de non disponibilité sera requise basés sur les projets équivalents
- Volume et contraintes d'affaires
 - Le volume d'affaires et l'impact sur les opérations de pointes a été considéré afin d'évaluer le risque sur la recette de déploiement
- Prévisibilité de la qualité des données
 - Les périodes de haut volume transactionnels ont été considérées afin de permettre une prévisibilité des rejets de chargements des données
- Disponibilité des ressources clés
 - Les plages de non disponibilité des ressources pouvant impacter le bon déploiement de la solution a été considéré
- Formation des ressources et plage requise
- Complexité du processus de déploiement
 - Certainne plage de déploiement complexifie le processus de déploiement en raison des mesures temporaires qui pourraient être requises afin de palier à certaines contraintes
- Capacité de valider la solution et plage requise
- Finalisation de la solution

Fenêtre de déploiement et risques perçus

Critères d'Évaluation	OPTION 1 Printemps 2021	OPTION 2 Été 2021	OPTION 3 Automne 2021	OPTION 4 Noël 2021
Délai de conversion des données	Aucune	Aucune	Potentiel	Disponible
Impacts sur les affaires de la SAAQ				
Volume et contraintes d'affaires				
Prévisibilité de la qualité des données				
Disponibilité des ressources clés				
Formation des ressources et plage requise				
Complexité du processus de déploiement				
Capacité de valider la solution et plage requise				
Finalisation de la solution				

Analyse relative au choix d'une fenêtre de déploiement (Livraison 2)

- L'analyse préliminaire des options relatives au choix d'une fenêtre optimale de déploiement, par l'évaluation des risques, a démontré d'emblée quatre (4) options possible :
 - ❑ Printemps 2021
 - ❑ Été 2021
 - ❑ Automne 2021
 - ❑ Période de Noël 2021
- Certaines options ont été retirées de l'analyse dès le départ en raison de certains facteurs liés directement à la réalisation des livrables de projets.
- En autres,
 - la finalisation des composantes de développements, au printemps 2021, requises afin de permettre la validation et le fonctionnement des processus.
 - la période estivale 2021 pour la disponibilité des ressources clés assignées aux validations finales et au déploiement

Options disponibles	Printemps 2021	Été 2021	Automne 2021	Période de Noël 2021
Statut de l'option	Non considérée	Non considérée	Retenue	Retenue

Risques relatifs au choix d'une fenêtre de déploiement (Livraison 2)

Les résultats de l'analyse détaillée des risques des 2 périodes potentielles de déploiement pour la livraison 2 sont les suivants:

Niveau de risque	Automne 2021		Période de Noël 2021	
	Nombre	%	Nombre	%
Faible 	2	29 %	5	71 %
Modéré 	3	42 %	2	29 %
Élevé 	2	29 %	0	0 %
Total :	7		7	
Indicateur global :				

Risques relatifs au choix d'une fenêtre de déploiement (Livraison 2)

Les risques faisant l'objet de cette analyse ainsi que leurs résultats respectifs sont les suivants :

No	Risque	Indicateur Automne 2021	Indicateur Noël 2021
1	Le taux de rejets lié au choix de la période de déploiement pourrait être trop élevé pour permettre un déploiement de la solution		
2	Le manque de disponibilité de la part des ressources-clés pourrait compromettre le déploiement à la période ciblée		
3	La période ciblée pour le déploiement pourrait ne pas être optimale pour la diffusion de la formation des ressources (Volet formateurs)		
4	La période ciblée pour le déploiement pourrait ne pas être optimale pour la formation des ressources (Volet personnel formé)		
5	La sélection de la fenêtre de déploiement pourrait entraîner des complexités additionnelles		
6	La sélection de la fenêtre de déploiement pourrait compromettre la capacité de validation de la solution		
7	Potentiel de ne pas pouvoir finaliser certains éléments de la solution		

Risques relatifs au choix d'une fenêtre de déploiement (Livraison 2) - Résultats détaillés

Sélection de la fenêtre de déploiement CASA L2			Niveau de risque scénario Automne 2021						Niveau de risque
No.	Énoncé du risque	Causes / Origine / Facteurs	Probabilité	Impacts				Justification / Explications (probabilité et impact)	
				C	S	P	F		
1	Le taux de rejet lié au choix de la période de déploiement pourrait être trop élevé pour permettre un déploiement de la solution.	- Le taux de rejet des changements de données est lié au volume transactionnel de la période se situant entre la réalisation des derniers essais et le déploiement. - Ce volume de rejets est constitué de nouveaux cas de figure (non prévus) et un nécessaire beaucoup de temps de corrections.	3	4		3	4	- Cycle de révision de la certification - Période de pointe permis de conduire examens - La prochaine fenêtre sera reportée de 1 année - La société aura annoncé la période de non disponibilité des services et devra par la suite se rétracter - Perte d'expertise - Capacité mitigée à maintenir le support des infrastructures périmées - Le rôle des ressources-clés est d'effectuer l'assurance qualité des données. La conséquence concerne l'intégrité et l'intégrité des futures données opérationnelles	12
2	Le manque de disponibilité de la période ressources-clés pourrait compromettre le déploiement de la période de mise.	Les plages de non disponibilité des ressources doivent être considérées pour assurer la qualité du déploiement de la solution.	3	3	3			- Le rôle des ressources-clés est d'effectuer l'assurance qualité des données. La conséquence concerne l'intégrité et l'intégrité des futures données opérationnelles - Nécessité de la présence des ressources-clés 2 mois précédant le déploiement, ce qui coïncide avec la période de vacances estivales.	9
3	La période choisie pour le déploiement pourrait ne pas être optimale pour la diffusion de la formation des ressources (Volet formateurs).	Nécessité de diffusion de la formation échelonnée sur une période de 4 mois précédant le déploiement.	3	3	2	3		- Nécessité de diffusion de la formation échelonnée sur une période de 4 mois précédant le déploiement, ce qui coïncide avec la période de vacances estivales. - Qualité de service dégradée - Délai accru pour rendre le service	9
4	La période choisie pour le déploiement pourrait ne pas être optimale pour la formation des ressources (Volet personnel formé).	Nécessité de présence des ressources pour recevoir la formation sur une période imposée.	2	3	2	2		- Nécessité de présence pour recevoir la formation sur une période imposée qui coïncide avec la période de vacances estivales. - Qualité de service dégradée - Délai accru pour rendre le service	6
5	La sélection de la fenêtre de déploiement pourrait entraîner des complexités additionnelles.	Certaines plages de déploiement pourraient être imposées en raison des mesures temporaires qui pourraient être requises afin de pallier certains contrôles.	3	1	2	2		- Modifications temporaires de certains processus d'itération (L1 et L2) en amont du processus de déploiement (repart de l'écriture, processus manuels, ...)	6
6	La sélection de la fenêtre de déploiement pourrait compromettre la capacité de validation de la solution.	Afin d'assurer la validation de l'ensemble de la solution, une plage de temps minimale est requise afin de permettre l'ajustement des données converties et ainsi confirmer: - l'opérationnalité de la solution - l'intégrité opérationnelle des données converties - Les délais de développement et de réalisation des processus peuvent entraîner une réduction du temps requis pour compléter la solution.	4	3	3	3		- Les validations finales précédant le déploiement devront s'effectuer en grande partie pendant la période estivale.	12
7	Potentielle ne pas pouvoir finaliser certains éléments de la solution.		3	1	2	3		Plage de développement restreinte	9

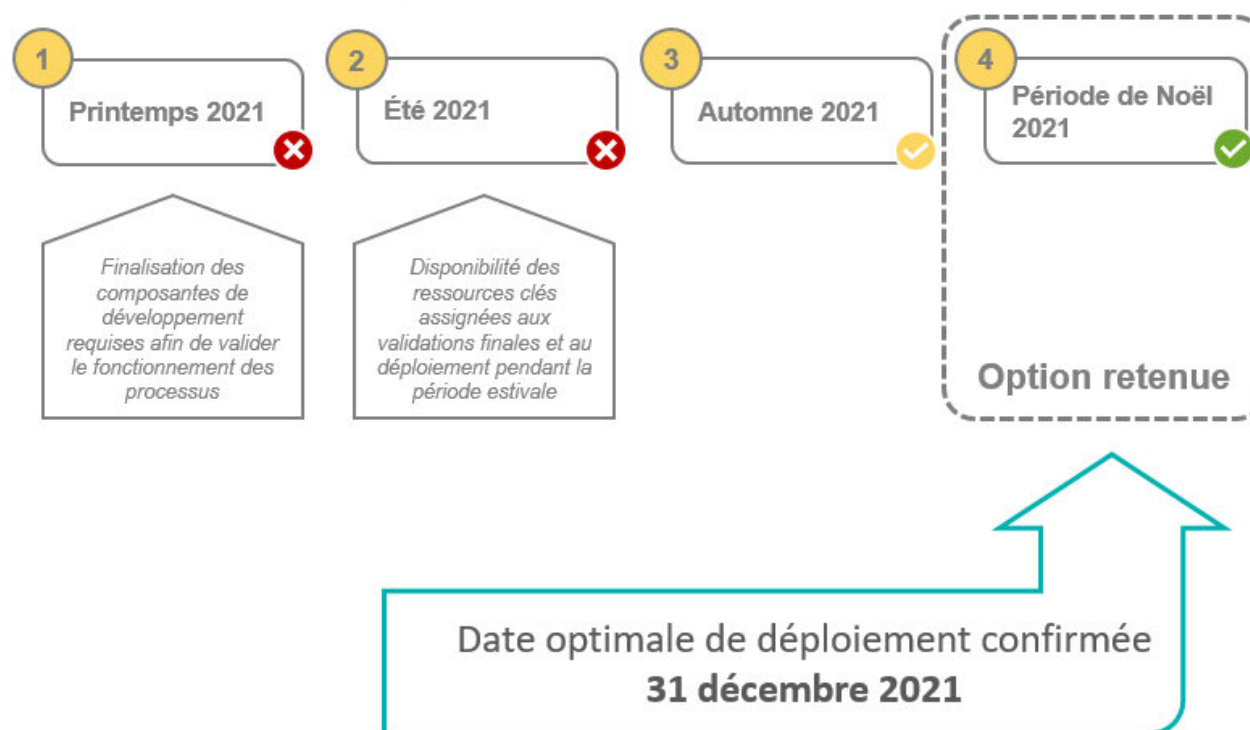
Risques relatifs au choix d'une fenêtre de déploiement (Livraison 2) - Résultats détaillés

Sélection de la fenêtre de déploiement CASA L2			Niveau de risque scénario Noël 2021						
No.	Énoncé du risque	Causes / Origine / Facteurs	Probabilité	Impacts				Justification / Explications (probabilité et impacts)	Niveau de risque
				C	S	P	F		
1	Le taux de rejet lié au choix de la période de déploiement pourrait être trop élevé pour permettre un déploiement de la solution	- Le taux de rejet des changements de données est lié au volume transactionnel de la période se situant entre la réalisation des derniers essais et le déploiement - Ce volume de rejet est constitué de nouvelles cases de figure (non prévues) peu nécessitant beaucoup de temps de corrections	2	4	3	3	4	- La prochaine fenêtre serait reportée d'une année - La société a une annonce de période de non disponibilité des services et devra par la suite se réajuster - Perte d'expertise - Capacité mitigée à maintenir le support des infrastructures patrimoniales	8
2	Le manque de disponibilité de la part des ressources clés pourrait compromettre le déploiement à la période ciblée	Les plages de non disponibilité des ressources doivent être considérées pour assurer la qualité du déploiement de la solution	2	3	3	3	3	- Le rôle des ressources clés est d'effectuer l'assurance qualité des données. La conséquence concerne l'intégrité et l'intégrité des futures données opérationnelles - Nécessité de la présence des ressources clés 2 mois précédant le déploiement, ce qui coïncide avec la période de vacances estivales - Nécessité de diffusion de la formation échelonnée sur une période de 4 mois précédant le déploiement, ce qui coïncide avec la période de vacances estivales - Qualité de service dégradée - Délai accru pour rendre le service	9
3	La période ciblée pour le déploiement pourrait ne pas être optimale pour la diffusion de la formation des ressources (Volet formateurs)	Nécessité de diffusion de la formation échelonnée sur une période de 4 mois précédant le déploiement	3	3	2	3	3	- Nécessité de présence pour recevoir la formation sur une période imposée qui coïncide avec la période de vacances estivales - Qualité de service dégradée - Délai accru pour rendre le service	9
4	La période ciblée pour le déploiement pourrait ne pas être optimale pour la formation des ressources (Volet personnel formé)	Nécessité de présence des ressources pour recevoir la formation sur une période imposée	2	3	2	2	2	- Modifications temporaires de certains processus d'affaires (L1 et L2) en amont du processus de déploiement (report de facturation, processus manuels, ...)	4
5	La sélection de la fenêtre de déploiement pourrait entraîner des complexités additionnelles	Certaines plages de déploiement compliquent le processus de déploiement en raison des mesures temporaires qui pourraient être requises afin de pallier certaines contraintes	2	1	2	2	2	- Les validations finales précédant le déploiement devront s'effectuer en grande partie pendant le retour des vacances	6
6	La sélection de la fenêtre de déploiement pourrait compromettre la capacité de validation de la solution	Afin d'assurer la validation de l'ensemble de la solution, une plage de temps minimale est requise afin de permettre l'utilisation des données concrets et ainsi confirmer: - l'opérationnalité de la solution - l'intégrité opérationnelle des données concrets - Les délais de développement et de réalisation des processus peuvent entraîner une réduction du temps requis pour compléter la solution	2	2	2	3	3	- Rôle de développement restreint	9

CASA

6a. Évaluation de la fenêtre de déploiement et confirmation de la date optimale de livraison de la L2

L'analyse préliminaire des options par l'évaluation des risques a démontré 4 options envisageables. Les options 1 et 2 n'ont pas été retenues en raison de facteurs liés directement à la réalisation des livrables de projet.



NOTE

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

DATE : Le 11 mai 2020

OBJET : DAP 129 – Rareté de la main-d'œuvre

CONTEXTE

Dans le Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements, un calendrier préliminaire de réalisation est présenté à l'annexe F. Selon ce calendrier, les travaux reliés à la Livraison 2 de CASA devaient s'échelonner d'octobre 2018 à avril 2020. Cette durée inclut une période de support postimplantation de 3 mois.

Un exercice conjoint visant à confirmer la date d'implantation de la Livraison 2 a été tenu à l'été 2019. À la suite de cet exercice, la date d'implantation a été confirmée au 31 décembre 2021.

Selon l'Alliance, cette confirmation de date ajoute de la pression au niveau de la rétention et de l'accès à des ressources spécialisées. Ainsi, elle mentionne que :

- Présence d'une pénurie grandissante de la main-d'œuvre dans le domaine des technologies de l'information au Québec;
- Lancement de nouveaux projets utilisant les solutions SAP, notamment à Montréal et à Ottawa, ce qui crée une forte concurrence pour obtenir des ressources qualifiées;
- Recours à un plus grand nombre de pigistes considérant l'augmentation significative de l'envergure des travaux de réalisation et les nouvelles exigences plus strictes en matière de cybersécurité limitent la stratégie mondiale de réalisation.

Elle demande donc d'indexer les taux se trouvant à l'annexe C-2 du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements. Cette indexation représenterait un montant de 5,2 M\$.

EXTRAIT DE CONTRAT

Au point 11.2 du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements, il est mentionné que :

« La tarification applicable aux Services professionnels est décrite à l'annexe C. »

À l'annexe C-2 de ce contrat, des taux sont présentés pour les 5 premières années par type de ressources. Ces tables de taux tiennent déjà compte d'une indexation annuelle déterminée par l'Alliance.

Table des taux pour les 5 premières années

Livraison 0- Commun		Période de réalisation				
Domaine	Type_Ressources	Taux_Année 1	Taux_Année 2	Taux_Année 3	Taux_Année 4	Taux_Année 5
Formation initiale au projet	Ressources de l'alliance	235 \$	238 \$	241 \$	244 \$	247 \$
Planification du projet	Ressources de l'alliance	235 \$	238 \$	241 \$	244 \$	247 \$
Conception de la solution	Ressources de l'alliance	235 \$	238 \$	241 \$	244 \$	247 \$
Conception du modèle d'organisation du Centre d'expertise	Ressources de l'alliance	235 \$	238 \$	241 \$	244 \$	247 \$
Autres livraisons/ soutien, maintenance et exploitation		Période de réalisation				
Domaine	Type_Ressources	Taux_Année 1	Taux_Année 2	Taux_Année 3	Taux_Année 4	Taux_Année 5
Intégration fonctionnelle	Ressources de l'alliance	150 \$	152 \$	154 \$	156 \$	158 \$
	Team lead (ressources de l'alliance)	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$
Intégration technologique	Ressources de l'alliance	82 \$	83 \$	84 \$	85 \$	86 \$
	Team lead (Ressources de l'alliance)	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$
Gestion du changement	Ressources de l'alliance	140 \$	142 \$	144 \$	146 \$	148 \$
	Team lead (ressource de l'alliance)	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$
Communication	Ressources de l'alliance	140 \$	142 \$	144 \$	146 \$	148 \$
	Team lead (0 ressource)	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$
Formation	Ressources de l'alliance	140 \$	142 \$	144 \$	146 \$	148 \$
	Team lead (0 ressource)	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$
Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	Coach (Ressources de l'alliance)	367 \$	372 \$	377 \$	382 \$	387 \$
	Expertise de pointe	350 \$	355 \$	360 \$	365 \$	370 \$
	Ressources de l'alliance	115 \$	116 \$	118 \$	120 \$	122 \$
	Team lead (Ressources de l'alliance)	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$

RECOMMANDATION

Afin de respecter le contrat conclu avec l'Alliance, il est recommandé d'utiliser les tables de taux incluses en annexe à ce contrat. De plus, modifier ces tables de taux irait à l'encontre de l'équité concurrentielle.

IMPACT BUDGÉTAIRE

Il n'y a aucun impact budgétaire.

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

Sylvain Cloutier

NOTE

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

DATE : Le 22 mai 2020

OBJET : **DAP – Rapatriement des ressources hors site – Conversion et sécurité**

CONTEXTE

Lors de l'exécution des travaux du lot 4, soit les travaux de la phase de réalisation de la Livraison 1, des préoccupations ont été soulevées concernant l'attribution de travaux de conversion et de sécurité à des ressources travaillant en Inde impliquant la manipulation de données nominatives confidentielles ou la création de rôles de sécurité pouvant octroyer l'accès à des données nominatives. À ce moment, l'outil permettant l'anonymisation des données nominatives n'était pas encore en fonction, ce qui n'est plus le cas maintenant. Après analyse, la Société avait évalué que le risque relié à la manipulation ou à l'accès à des données nominatives confidentielles, concernant plusieurs millions de Québécois, par des ressources localisées à l'extérieur du Québec, de même que l'impact qu'un tel incident pourrait avoir sur la perception de la Société par la population, était très élevé.

Afin de mitiger le risque induit par la manipulation et l'accès à des données nominatives pour des travaux effectués à l'extérieur du Québec, le chef de projet CASA a exigé de l'Alliance que les travaux de conversion et de sécurité soient rapatriés au Québec.

L'annexe C du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements encadre les modalités relatives à la tarification des services professionnels et l'annexe C-2 précise les taux horaires facturables par grand profil contractuel par période. Les ressources effectuant des travaux de conversion et de sécurité sont incluses dans le profil Équipier Intégration technologique qui regroupe une multitude de ressources œuvrant dans des domaines diversifiés et travaillant outre-mer. Le taux était alors de 82 \$. Ce taux a été ajusté temporairement à 195 \$ pour la période du 1^{er} janvier au 31 mars 2018 et à 197 \$ pour la période du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2019 afin de s'harmoniser à un taux similaire au marché québécois, même si ce taux n'existe pas au Contrat. Cet ajustement temporaire est encadré dans l'Entente du lot 4 signée par les deux parties en vigueur jusqu'au 30 octobre 2018, ou jusqu'à l'acceptation définitive du lot. Cet ajustement a également été documenté dans la DAP 35 et a été approuvé par le comité de direction lors de la séance du 27 février 2018. Le lot 4 est maintenant fermé.

Les travaux de la Livraison 2 ont débuté le 1^{er} novembre 2018. Puisqu'il s'agissait d'une entente à durée déterminée, le taux appliqué aux ressources qui exécutent des travaux de conversion et de sécurité est celui du profil Intégration technologique prévu à l'annexe C-2 du Contrat des Services professionnels et de vente d'équipements. Ce taux est actuellement de 85 \$.

Pour la Livraison 2, l'Alliance souhaite reconduire la DAP 35. L'impact monétaire de cette reconduction se chiffrerait, selon l'Alliance, à 16 M\$.

Au Québec, c'est la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels qui encadre l'accès et l'utilisation des renseignements nominatifs et plus particulièrement l'article 70.1 :

« Avant de communiquer à l'extérieur du Québec des renseignements personnels ou de confier à une personne ou à un organisme à l'extérieur du Québec la tâche de détenir, d'utiliser ou de communiquer pour son compte de tels renseignements, l'organisme public doit s'assurer qu'ils bénéficieront d'une protection équivalant à celle prévue à la présente loi.

Si l'organisme public estime que les renseignements visés au premier alinéa ne bénéficieront pas d'une protection équivalant à celle prévue à la présente loi, il doit refuser de les communiquer ou refuser de confier à une personne ou à un organisme à l'extérieur du Québec la tâche de les détenir, de les utiliser ou de les communiquer pour son compte. »

Plusieurs dispositions contractuelles sont prévues afin de s'assurer du respect de cette Loi dans l'exécution du Contrat (voir références en annexe) :

- Article 16.1 du Contrat cadre : *« Ce Contrat cadre est régi par les lois applicables au Québec »;*
- Article 2.7 du Contrat de Services professionnels : *« L'Intégrateur s'engage à respecter, dans l'exécution du Contrat de Services professionnels, les lois et règlements en vigueur au Québec applicables à l'exécution du présent Contrat de Services professionnels »;*
- Article 1.2.12 de l'annexe N du Contrat de Services professionnels – Protection des renseignements personnels et confidentiels : *« Obtenir l'autorisation écrite de la Société avant de communiquer ou de transférer quelque donnée que ce soit, même à des fins techniques, hors Québec »;*

De plus, l'article 31 du Contrat de Services professionnels précise que ne pas exiger la stricte exécution d'un engagement contenu au contrat ne doit pas être considéré comme une renonciation.

Lors de la révision du bordereau à des fins de production de la version amendée, aucune demande d'autorisation écrite n'a été formulée par l'Alliance pour des travaux exécutés à l'extérieur du Québec impliquant la manipulation de données nominatives confidentielles ou la création de rôles de sécurité pouvant octroyer l'accès à des données nominatives. Le bordereau amendé décrit de façon détaillée la proportion de ressources sur site et hors site ainsi que les taux demandés pour chaque profil de ressources.

Depuis la Livraison 1, l'outil d'anonymisation des données est maintenant en place, ce qui permet de restreindre le nombre de ressources nécessitant l'accès à des données nominatives. À ce jour, les ressources qui exécutent des travaux de conversion et de sécurité nécessitant des accès à des données nominatives, qui nécessitent des comptes de sécurité privilégiés ou qui peuvent octroyer de tels comptes sont réparties comme suit :

- Conversion : 8 ressources au CIC de Montréal. Ces ressources nécessitent des accès à des données nominatives dans le cadre de leurs fonctions.
- Sécurité : 9 ressources au Québec. Ces ressources détiennent des comptes de sécurité privilégiés et peuvent octroyer de tels comptes. La détention de ce type de compte est essentielle dans le cadre de leurs fonctions.

RECOMMANDATION

Considérant que :

- L'Alliance aurait dû obtenir l'autorisation écrite de la Société afin de faire exécuter des travaux impliquant la manipulation de données nominatives confidentielles ou la création de rôles de sécurité pouvant octroyer l'accès à des données nominatives à l'extérieur du Québec;
- Une telle autorisation n'a pas été demandée par l'Alliance;
- L'Alliance avait l'occasion de modifier la proportion des ressources sur site et hors site dans son bordereau amendé ainsi que les taux afférents à chacun des profils.
- L'annexe C-2 du Contrat de Services professionnels encadre les taux payables par profils;
- L'entente contenue dans la DAP 35 et dans l'Entente de lot 4 était à durée limitée et que cette entente est échue;
- Le fait de ne pas avoir appliqué le taux prévu à l'annexe C du Contrat de Services professionnels pour la Livraison 2 ne constitue pas une renonciation à l'exigence du contrat;
- L'outil d'anonymisation est maintenant fonctionnel, ce qui permet de restreindre le nombre de ressources ayant accès à des données nominatives confidentielles;

Il est recommandé de ne pas reconduire le taux de la DAP 35 et de poursuivre l'application du taux prévu à l'annexe C-2 du Contrat pour ressources qui exécutent des travaux de conversion et de sécurité rapatriés au Québec.

IMPACT BUDGÉTAIRE

Il n'y a aucun ajout budgétaire.

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

Sylvain Cloutier

p. j. Annexes

ANNEXES

EXTRAITS DE LA LOI SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS ET SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

 **67.2.** Un organisme public peut, sans le consentement de la personne concernée, communiquer un renseignement personnel à toute personne ou à tout organisme si cette communication est nécessaire à l'exercice d'un mandat ou à l'exécution d'un contrat de service ou d'entreprise confié par l'organisme public à cette personne ou à cet organisme.

Dans ce cas, l'organisme public doit:

1° confier le mandat ou le contrat par écrit;

2° indiquer, dans le mandat ou le contrat, les dispositions de la présente loi qui s'appliquent au renseignement communiqué au mandataire ou à l'exécutant du contrat ainsi que les mesures qu'il doit prendre pour en assurer le caractère confidentiel, pour que ce renseignement ne soit utilisé que dans l'exercice de son mandat ou l'exécution de son contrat et pour qu'il ne le conserve pas après son expiration. En outre, l'organisme public doit, avant la communication, obtenir un engagement de confidentialité complété par toute personne à qui le renseignement peut être communiqué, à moins que le responsable de la protection des renseignements personnels estime que cela n'est pas nécessaire. Une personne ou un organisme qui exerce un mandat ou qui exécute un contrat de service visé au premier alinéa doit aviser sans délai le responsable de toute violation ou tentative de violation par toute personne de l'une ou l'autre des obligations relatives à la confidentialité du renseignement communiqué et doit également permettre au responsable d'effectuer toute vérification relative à cette confidentialité.

Le deuxième alinéa ne s'applique pas lorsque le mandataire ou l'exécutant du contrat est un membre d'un ordre professionnel. De même, le paragraphe 2° du deuxième alinéa ne s'applique pas lorsque le mandataire ou l'exécutant du contrat est un autre organisme public.

1985, c. 30, a. 8; 1990, c. 57, a. 16; 1994, c. 40, a. 457; 2006, c. 22, a. 40.

🕒 **67.3.** Un organisme public doit inscrire dans un registre toute communication de renseignements personnels visée aux articles 66, 67, 67.1, 67.2, 68 et 68.1, à l'exception de la communication d'un renseignement personnel requis par une personne ou un organisme pour imputer, au compte d'un membre d'un organisme public, de son conseil d'administration ou de son personnel, un montant dont la loi oblige la retenue ou le versement.

Un organisme public doit aussi inscrire dans ce registre une entente de collecte de renseignements personnels visée au troisième alinéa de l'article 64, de même que l'utilisation de renseignements personnels à d'autres fins que celles pour lesquelles ils ont été recueillis visées aux paragraphes 1° à 3° du deuxième alinéa de l'article 65.1.

Dans le cas d'une communication d'un renseignement personnel visée au premier alinéa, le registre comprend:

- 1° la nature ou le type de renseignement communiqué;
- 2° la personne ou l'organisme qui reçoit cette communication;
- 3° la fin pour laquelle ce renseignement est communiqué et l'indication, le cas échéant, qu'il s'agit d'une communication visée à l'article 70.1;
- 4° la raison justifiant cette communication.

Dans le cas d'une entente de collecte de renseignements personnels, le registre comprend:

- 1° le nom de l'organisme pour lequel les renseignements sont recueillis;
- 2° l'identification du programme ou de l'attribution pour lequel les renseignements sont nécessaires;
- 3° la nature ou le type de la prestation de service ou de la mission;
- 4° la nature ou le type de renseignements recueillis;
- 5° la fin pour laquelle ces renseignements sont recueillis;
- 6° la catégorie de personnes, au sein de l'organisme qui recueille les renseignements et au sein de l'organisme receveur, qui a accès aux renseignements.

Dans le cas d'utilisation d'un renseignement personnel à une autre fin que celle pour laquelle il a été recueilli, le registre comprend:

- 1° la mention du paragraphe du deuxième alinéa de l'article 65.1 permettant l'utilisation;
- 2° dans le cas visé au paragraphe 3° du deuxième alinéa de l'article 65.1, la disposition de la loi qui rend nécessaire l'utilisation du renseignement;
- 3° la catégorie de personnes qui a accès au renseignement aux fins de l'utilisation indiquée.

1985, c. 30, a. 8; 1990, c. 57, a. 17; 2006, c. 22, a. 41.

🕒 **70.1.** Avant de communiquer à l'extérieur du Québec des renseignements personnels ou de confier à une personne ou à un organisme à l'extérieur du Québec la tâche de détenir, d'utiliser ou de communiquer pour son compte de tels renseignements, l'organisme public doit s'assurer qu'ils bénéficieront d'une **protection** équivalant à celle prévue à la présente loi.

Si l'organisme public estime que les renseignements visés au premier alinéa ne bénéficieront pas d'une **protection** équivalant à celle prévue à la présente loi, il doit refuser de les communiquer ou refuser de confier à une personne ou à un organisme à l'extérieur du Québec la tâche de les détenir, de les utiliser ou de les communiquer pour son compte.

2006, c. 22, a. 47.

EXTRAITS DU CONTRAT CADRE

16. DROIT APPLICABLE ET RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS

16.1 Ce Contrat cadre est régi par les lois applicables au Québec.

EXTRAITS DU CONTRAT DE SERVICES PROFESSIONNELS ET DE VENTE D'ÉQUIPEMENTS

1.2 Définitions

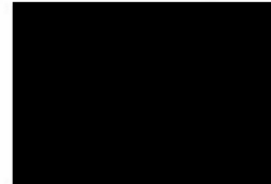
À moins que le contexte n'exige un sens différent, les définitions stipulées au Contrat cadre s'appliquent à ce Contrat de Services professionnels.

Les termes et expressions qui suivent, lorsqu'ils apparaissent dans le Contrat ou dans toute annexe liée à celui-ci, s'interprètent à moins d'une dérogation implicite ou explicite dans le texte, en fonction des définitions qui leur sont attribuées ci-après. Si la compréhension du texte le requiert, un mot exprimé avec le genre masculin comprend le féminin et vice versa; il en va de même pour un mot exprimant un nombre en ce dont le singulier comprend le pluriel et vice versa.

« **Accès informatiques privilégiés** » désigne notamment les accès informatiques qui octroient des pouvoirs d'intervention supplémentaires aux actifs informationnels numériques de la Société à certains intervenants de la Société, lesquels sont notamment décrits au Plan Qualité Programme (PQP):

« **Attestation d'antécédents judiciaires** » désigne une lettre ou un certificat émis par un

2



CT 19000010
P22899

corps policier ou toute autorité gouvernementale démontrant qu'une personne possède ou non des antécédents judiciaires.

2. REPRÉSENTATIONS ET GARANTIES DE L'INTÉGRATEUR

L'Intégrateur fait les représentations et garanties suivantes au bénéfice de la Société :

2.1 Statut

L'Intégrateur a été dûment constitué et il s'est conformé, initialement et annuellement, aux exigences de la *Loi sur la publicité légale des entreprises* (Québec) par l'envoi de sa déclaration initiale et, chaque année subséquente, de sa déclaration annuelle au Registraire des entreprises.

2.2 Permis d'exploitation

L'Intégrateur possède tous les permis requis en relation avec ses activités.

2.3 Capacité juridique

L'Intégrateur a tous les pouvoirs requis par la loi et a pris toutes les mesures légales nécessaires pour être autorisé à signer les présentes. L'Intégrateur a également tous les pouvoirs nécessaires afin de poursuivre toute entreprise dans laquelle il est engagé au jour de la signature du Contrat de Services professionnels, d'exercer les droits lui revenant et de se soumettre aux obligations lui incombant en vertu du Contrat de Services professionnels.

2.4 Ressources

L'Intégrateur dispose ou s'engage à obtenir l'ensemble des ressources humaines et matérielles nécessaires à l'exécution du Contrat de Services professionnels.

2.5 Liberté contractuelle de l'Intégrateur

L'Intégrateur n'est lié à aucune entente ou obligation précédente qui pourrait être en conflit avec le Contrat de Services professionnels ou qui pourrait lui interdire ou limiter l'exécution du Contrat de Services professionnels et il peut exécuter les obligations

stipulées au Contrat de Services professionnels, sans qu'il soit nécessaire d'obtenir de licence, de renonciation, de consentement ou d'approbation qu'il ne détiendrait pas à la Date d'entrée en vigueur du Contrat de Services professionnels.

2.6 Propriété intellectuelle

L'Intégrateur détient, selon le cas à titre de propriétaire ou de titulaire de droits de licence ou autre, tous les droits, titres et intérêts de propriété intellectuelle requis aux fins de l'exécution de ce Contrat de Services professionnels.

2.7 Respect des lois et règlements

L'Intégrateur s'engage à respecter, dans l'exécution du Contrat de Services professionnels, les lois et règlements en vigueur au Québec applicables à l'exécution du présent Contrat de Services professionnels.

2.8 Certification

2.8.1 L'Intégrateur doit maintenir sa certification ISO 9001:2008 ou la version courante à venir, durant toute la durée du Contrat de Services professionnels.

2.9 Collaboration

L'Intégrateur s'engage à collaborer entièrement avec la Société dans l'exécution du Contrat de Services professionnels et à tenir compte de toutes les recommandations de la Société relatives à la façon de préparer et d'exécuter le travail confié.

7.5.3 Lieu de travail

L'équipe de projet travaillera dans des locaux au siège social de la Société à Québec. Pour certains travaux spécifiques réalisés par l'Intégrateur, la Société est ouverte à ce que ces travaux se réalisent à l'extérieur des locaux de la Société. Ces travaux devront être identifiés dans les Ententes de lots.

7.6 Éthique et sécurité de l'information

L'Intégrateur s'engage à respecter et appliquer et se porte garant du respect et de l'application par les Ressources de l'Intégrateur des règles, procédures et mesures de sécurité décrites au guide joint comme annexe J.

8. RESSOURCES HUMAINES

8.1 Lien d'emploi

- 8.1.1** L'Intégrateur est entièrement responsable à l'égard de l'ensemble des Ressources de l'Intégrateur affecté à l'exécution du Contrat de Services Professionnels, à l'exclusion du personnel de la Société, et il devra en assumer tous les droits, obligations et responsabilités. L'Intégrateur devra notamment se conformer aux lois régissant les accidents du travail et à celles régissant les conditions de travail.

13

- 8.1.2** Les ressources des sous contractants de l'Intégrateur impliquées dans l'exécution du Contrat de Services Professionnels sont sous l'entière responsabilité de l'Intégrateur qui en assume toutes les obligations.

8.4 Attestation de sécurité

8.4.1 Chaque Ressource de l'Intégrateur, selon le cas,

- qui est susceptible d'obtenir des Accès informatiques privilégiés; ou,
- dont le mandat est sous la responsabilité de l'équipe de la sécurité informatique;

ne doit pas avoir été déclarée coupable, dans les cinq (5) dernières années précédant la Date d'entrée en vigueur du Contrat de Services professionnels, d'une infraction pénale ou criminelle concernant les infractions ayant un lien avec l'objet du présent mandat, à moins d'en avoir obtenu le pardon ou la réhabilitation. Sont notamment considérés incompatibles avec les activités que la ressource sera appelée à réaliser dans le cadre du mandat, les actes criminels et les infractions figurant à l'annexe L, le tout conformément à l'article 18.2 de la *Charte des droits et libertés de la personne*.

8.4.2 La Société se réserve le droit de demander à l'Intégrateur de lui remettre une Attestation d'antécédents judiciaires pour chaque ressource visée au paragraphe précédent. L'Intégrateur devra alors fournir à la Société l'original de l'attestation au plus tard trois (3) jours ouvrables avant la date prévue d'entrée en fonction de la ressource. Pour être recevable, l'attestation devra de plus avoir été émise depuis moins de trois (3) mois de la date de la demande de la Société. Elle devra être transmise à la Société sous enveloppe cachetée avec la mention « PERSONNEL ET CONFIDENTIEL ». L'enveloppe sera confiée exclusivement, aux fins de vérification et de conservation, au gestionnaire ou au directeur concerné.

8.4.3 Toutes les exigences prévues au présent article s'appliquent également au remplaçant d'une ressource visée par le paragraphe 8.4.1 du présent article et devront être respectées tout au long du Contrat de Services professionnels.

8.4.4 L'Intégrateur est tenu d'informer préalablement les personnes concernées de ces

exigences et de recueillir auprès de ces personnes les renseignements et autorisations nécessaires à la vérification et à la communication des résultats à la Société.

- 8.4.5 De plus, l'Intégrateur devra aviser la Société dans les plus brefs délais, de tout événement pouvant entraîner une modification au résultat de la vérification d'antécédents judiciaires obtenue préalablement à l'entrée en fonction de la ressource.
- 8.4.6 Si l'Intégrateur ne répond pas à ces exigences, la Société se réserve le droit de résilier le Contrat de Services professionnels conformément à l'article 25.
- 8.4.7 L'Intégrateur assume tous les frais inhérents à l'émission des attestations d'antécédents judiciaires.

11. PRIX

- 11.1 La Société s'engage à verser à l'Intégrateur la somme maximale de 370 602 829\$ excluant les taxes applicables (le « Prix maximal »), incluant toute somme payée dans le cadre de l'exécution de l'Entente de principe et des Avenants, à titre de considération pour la vente des Équipements et la prestation des Services professionnels, laquelle est ventilée conformément à l'annexe C.
- 11.2 La tarification applicable aux Services professionnels est décrite à l'annexe C.

18. CONFIDENTIALITÉ

L'Intégrateur s'engage à ce que ni lui ni aucune des Ressources de l'Intégrateur ne divulgue, sans y être dûment autorisé par la Société, les données, analyses ou résultats inclus dans les Biens livrables cédés, les Développements SAAQ, ou autres documents réalisés dans le cadre de l'exécution du Contrat de Services professionnels ou, généralement, quoi que ce soit dont il aurait eu connaissance dans l'exécution de celui-ci.

19. PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS ET CONFIDENTIELS

19.1 L'Intégrateur s'engage à se conformer aux obligations relatives à la protection des renseignements personnels stipulées à l'annexe N.

19.2 Les Ressources de l'Intégrateur assignés à l'exécution de ce Contrat de Services professionnels devront signer l'engagement de confidentialité prévu à l'annexe N.

31. ABSENCE DE RENONCIATION

Le fait pour une Partie de ne pas appliquer un article ou de ne pas exiger la stricte exécution d'un engagement contenu au Contrat de Services professionnels ou de ne pas exercer un droit ne doit pas être considéré comme une renonciation à une telle exigence ou à un tel droit.

EXTRAIT DES ANNEXES AU CONTRAT DE SERVICES PROFESSIONNELS ET DE VENTE D'ÉQUIPEMENTS

ANNEXE C – TAUX

CT19000010
P22899

Tarifs

Table des taux pour les 5 premières années

Livraison 0- Commun		Période de réalisation				
Domaine	Type_Ressources	Taux_Année 1	Taux_Année 2	Taux_Année 3	Taux_Année 4	Taux_Année 5
Formation initiale au projet	Ressources de l'alliance	235 \$	238 \$	241 \$	244 \$	247 \$
Planification du projet	Ressources de l'alliance	235 \$	238 \$	241 \$	244 \$	247 \$
Conception de la solution	Ressources de l'alliance	235 \$	238 \$	241 \$	244 \$	247 \$
Conception du modèle d'organisation du Centre d'expertise	Ressources de l'alliance	235 \$	238 \$	241 \$	244 \$	247 \$
Autres livraisons/ soutien, maintenance et exploitation		Période de réalisation				
Domaine	Type_Ressources	Taux_Année 1	Taux_Année 2	Taux_Année 3	Taux_Année 4	Taux_Année 5
Intégration fonctionnelle	Ressources de l'alliance	150 \$	152 \$	154 \$	156 \$	158 \$
	Team lead (ressources de l'alliance)	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$
Intégration technologique	Ressources de l'alliance	82 \$	83 \$	84 \$	85 \$	86 \$
	Team lead (Ressources de l'alliance)	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$
Gestion du changement	Ressources de l'alliance	140 \$	142 \$	144 \$	146 \$	148 \$
	Team lead (ressource de l'alliance)	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$
Communication	Ressources de l'alliance	140 \$	142 \$	144 \$	146 \$	148 \$
	Team lead (0 ressource)	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$
Formation	Ressources de l'alliance	140 \$	142 \$	144 \$	146 \$	148 \$
	Team lead (0 ressource)	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$
Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	Coach (Ressources de l'alliance)	367 \$	372 \$	377 \$	382 \$	387 \$
	Expertise de pointe	350 \$	355 \$	360 \$	365 \$	370 \$
	Ressources de l'alliance	115 \$	116 \$	118 \$	120 \$	122 \$
	Team lead (Ressources de l'alliance)	272 \$	276 \$	280 \$	284 \$	288 \$

ANNEXE J

Guide à l'intention des consultants qui accomplissent un mandat à la Société

Ce guide, à l'usage des consultants qui accomplissent un mandat à la Société, se veut un rappel des obligations en matière d'éthique, de sécurité de l'information et de protection des renseignements personnels. Il est important de noter que les obligations présentées dans ce guide ne se substituent pas aux obligations légales ou contractuelles auxquelles sont soumis les consultants.

L'ÉTHIQUE

L'éthique est une façon de diriger nos comportements en faisant appel à notre jugement et à notre sens des responsabilités. Elle met l'accent sur les valeurs pour donner un sens à nos décisions et à nos actions. Ainsi, les valeurs apportent un éclairage dans la réflexion préalable à la prise de décisions. L'enjeu premier de l'éthique pour une organisation de services publics est de maintenir et de renforcer collectivement la confiance que les citoyens ont envers elle.

Ainsi, le consultant qui travaille à la Société est incité à appuyer ses actions et ses décisions sur les valeurs de l'organisation, soit l'engagement, la rigueur, la cohérence et le respect.

1. Chacun témoigne de son engagement en adhérant à la vision, à la mission et aux valeurs de la Société et en s'en inspirant quotidiennement.

Manifester son engagement c'est :

- faire preuve de leadership et influencer le milieu de travail par son comportement exemplaire, son sens critique et le dialogue;
- établir des relations interpersonnelles constructives visant le maintien d'un bon climat de travail;
- mettre en commun les efforts et prendre en compte les compétences particulières et les préoccupations des autres dans la réalisation de la mission de l'organisation.

L'engagement suppose une motivation du consultant à mettre ses idées et ses habiletés au service de la mission de l'organisation.

2. Chacun agit avec rigueur, c'est-à-dire avec professionnalisme, intégrité et équité.

Agir avec professionnalisme, c'est :

- S'assurer de respecter les délais prévus, avec tout le soin et toute l'attention nécessaires à un travail de qualité ;
- Chercher à tenir à jour et à améliorer ses connaissances ;
- Mettre à profit son habileté et son expérience pour atteindre les résultats visés.

Agir avec intégrité, c'est :

- Travailler avec honnêteté ;
- Utiliser de façon judicieuse l'information ou le matériel disponible pour l'exécution de son contrat, et non à des fins personnelles ou au profit d'un tiers ;
- Préserver son objectivité, son impartialité et sa crédibilité :
 - En s'abstenant d'accorder, de solliciter ou d'accepter toute faveur ou tout avantage indu pour soi-même ou pour une autre personne (par exemple, s'abstenir de communiquer avec un membre du comité de sélection d'adjudication de contrats afin d'influencer le processus d'adjudication ou de tenter d'obtenir plus de détails quant au résultat d'adjudication);
 - En évitant toute situation de conflit d'intérêts, réel ou apparent, et si une telle situation se présente, en informer immédiatement la Société.

Agir avec équité, c'est :

- Apprécier avec justesse ce qui est dû à chacun, en faisant preuve :
 - D'égalité de traitement (égalité devant la loi);
 - D'impartialité (intervenir sans préjugé, ni discrimination);
 - De jugement (reconnaître les particularités et les différences de certaines personnes pour assurer un juste traitement de leur dossier).

3. Chacun agit en toute cohérence avec la Société.

Agir avec cohérence, c'est :

- Favoriser l'esprit d'équipe ;
- Communiquer efficacement afin de favoriser la coordination des interventions et la production de services de qualité au meilleur coût ;
- Être responsable, c'est-à-dire :
 - Respecter les lois et les normes applicables au travail confié ;
 - Arrêter ses choix en considérant les conséquences sur les parties impliquées;
 - Pouvoir justifier ses décisions et en assumer les conséquences.

4. Chacun agit avec respect en maintenant une relation de confiance.

Agir avec respect, c'est :

- Être poli et courtois dans ses gestes et ses paroles ;
- Faire preuve de transparence et d'écoute ;
- Faire preuve de discrétion et de retenue ;
- S'abstenir de toute violence ou de tout harcèlement ;
- Dans ses communications, se présenter en précisant son statut et son mandat, y compris lors des réunions ;
- Permettre au personnel de la Société de respecter ses obligations de confidentialité et de protection des renseignements personnels ;
- Permettre aux professionnels de la Société de respecter leur obligation au secret professionnel ;
- Si un avis juridique est requis, demander au gestionnaire responsable de son contrat de faire une demande à la Direction des affaires juridiques.

LA SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

La Société a mis en place diverses mesures de sécurité pour s'assurer de la confidentialité, de l'intégrité et de la disponibilité de l'information qu'elle détient. Il est de votre responsabilité de respecter ces mesures tout au long de votre mandat.

UTILISATION DE VOTRE CODE D'UTILISATEUR

Ce code sert à établir votre identité et à vous permettre d'accéder aux données dont vous avez besoin pour effectuer votre mandat. Il vous est attribué lors de votre entrée en fonction à la Société et est à votre usage exclusif. Vous êtes responsable des accès effectués sous votre code d'utilisateur.

Il est essentiel de verrouiller votre session lorsque vous vous absentez de votre poste de travail.

UTILISATION DE VOTRE MOT DE PASSE

Le mot de passe sert à valider votre identité. Il est important de le garder secret, sans quoi une personne qui le connaît pourrait usurper votre identité. Elle pourrait ainsi consulter, modifier ou même détruire des données et effectuer des opérations qui vous seraient imputées.

Si vous croyez que quelqu'un connaît votre mot de passe, vous devez immédiatement le changer.

UTILISATION DE VOTRE MICRO-ORDINATEUR

Si vous utilisez votre propre micro-ordinateur lors de l'exécution de votre mandat à la Société, vous devez vous assurer en tout temps de respecter les exigences mentionnées à votre contrat à cet égard (antivirus, système d'exploitation, mise à jour de logiciels, etc.). De l'information sur le sujet est également accessible dans l'[intranet](#) de la Société.

UTILISATION D'UNE CLÉ USB

Si vous devez utiliser une clé USB pour le transport d'informations, vous êtes tenu d'utiliser une clé USB sécuritaire, qui :

- Est pourvue d'un mécanisme de chiffrement ;
- Permet le chiffrement automatique de toutes données copiées sur la clé ;
- Est dotée d'un algorithme de chiffrement robuste (AES 256 bits au minimum).

À titre d'exemple, la clé USB « Kingston Data Traveler 4000 » répond aux exigences de sécurité de la Société.

UTILISATION DU COURRIEL

Seule l'adresse de courriel se terminant par « @saaq.gouv.qc.ca » doit être utilisée lors de communications effectuées au nom de la Société.

Il est interdit de transmettre à l'extérieur de la Société – par courriel, par collecticiel, par Internet ou par un autre moyen – tout renseignement de nature confidentielle qui n'a pas fait l'objet d'un chiffrement.

Vous ne devez jamais rediriger un « courriel SAAQ » sur un réseau non protégé (par exemple sur un téléphone intelligent, à votre entreprise, à un autre ministère ou organisme, ou à votre domicile). De même, vous ne devez jamais inciter un employé de la Société à vous transmettre des documents confidentiels sur des réseaux externes.

Toute information stockée ou consignée sur l'équipement électronique de la Société à l'aide d'un courriel, d'un collecticiel, d'Internet, ou par tout autre moyen, est réputée constituer une information à laquelle la Société a accès. Ainsi, la Société peut récupérer le contenu des boîtes de courriel si elle le juge opportun.

Enfin, au terme de votre mandat, vous devez effacer de votre boîte de courriel les renseignements personnels et les autres informations qui vous appartiennent. L'utilisation du courriel est un privilège qui peut vous être enlevé en tout temps, pour tout motif jugé raisonnable.

UTILISATION D'INTERNET

L'utilisation d'Internet est permise uniquement pour l'accomplissement de votre mandat à la Société.

La Société tient un registre quotidien des sites Internet visités par chaque utilisateur. Rappelez-vous que certains sites recueillent l'adresse de leurs visiteurs et publient parfois des statistiques à ce sujet. La *Politique d'utilisation du courriel et des services d'Internet de la Société* précise que : « les outils électroniques rendent possible l'identification de la Société par un interlocuteur externe et il faut en tenir compte lors de leur utilisation ».

Pour plus d'information, consultez la [Politique d'utilisation du courriel et des services d'Internet de la Société](#) (réf. : 08.11.0) dans l'intranet de la Société (Accueil>Outils spécialisés>Gestion-Soutien administratif>Cadre de gestion>Politiques et procédures).

SIGNALEMENT DES INCIDENTS

Vous devez rapporter rapidement tout problème de sécurité informatique (code malveillant, virus informatique, etc.) au centre d'assistance de la Société (tél. : 3210).

CONFIDENTIALITÉ DE L'INFORMATION

L'information communiquée par la Société est confidentielle, de même que celle que vous devez produire dans le cadre de votre mandat. À titre d'exemple, il peut s'agir de documentation ou d'information concernant des projets de développement, des plans d'action, des façons de faire actuelles ou envisagées, des mécanismes de sécurité, des contrôles ou des problèmes à corriger. Sauf si votre contrat de service prévoit le contraire ou si vous obtenez l'autorisation d'un représentant de la Société, cette information appartient à la Société et doit demeurer dans ses bureaux.

- Vous ne pouvez pas utiliser cette information à d'autres fins que la réalisation de votre mandat.
- Il vous est interdit de faire des copies des documents, que ce soit pour un usage personnel ou professionnel, ou pour une référence future.
- Vous ne pouvez pas communiquer l'information à d'autres personnes, à moins que cela ne soit requis pour l'exécution du mandat.

CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES INFORMATIQUES

La Société détient de nombreux renseignements sur ses usagers, son personnel et ses fournisseurs. Tous les renseignements se rapportant à des personnes physiques sont des renseignements personnels et confidentiels. Les renseignements se rapportant à des personnes morales et les autres données inscrites dans les systèmes informatiques de la Société sont aussi des renseignements confidentiels, même s'ils ne sont pas des renseignements personnels.

- La Société effectue des vérifications quotidiennes des consultations faites dans ses systèmes d'information.
- Il vous est strictement interdit de consulter et d'utiliser ces renseignements à d'autres fins que la réalisation de votre mandat.
- Avant de pouvoir accéder à des renseignements confidentiels sur les clientèles, le personnel ou les fournisseurs de la Société, vous devez signer un formulaire d'engagement à la confidentialité.
- Vous devez utiliser des données fictives pour les essais de système et les autres tests.

PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Afin d'assurer la confidentialité des renseignements personnels, la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* énonce des règles précises. La Société les met en œuvre à l'aide des politiques et des procédures de son cadre de gestion, accessible dans l'intranet.

Ces règles concernent :

1. L'ACCÈS AUX RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Toute personne physique a droit à la confidentialité des renseignements qui la concernent. Elle (ou son représentant autorisé) a le droit d'y accéder, d'en demander copie, ou de les faire rectifier.

Remarque : Vous n'êtes pas autorisé à traiter les demandes d'accès ou de rectification. Elles doivent être adressées à la Société le plus rapidement possible.

2. LA COLLECTE DE RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Lorsque votre contrat de service vous autorise à recueillir des renseignements personnels pour le compte de la Société, vous ne pouvez le faire que si ces renseignements sont nécessaires au traitement du dossier de la personne concernée ou à l'exécution de votre contrat.

La personne à qui l'on demande un renseignement personnel doit être informée :

- Du nom et de l'adresse de la Société ;
- Des fins pour lesquelles ce renseignement est recueilli ;
- Des catégories de personnes qui auront accès à ce renseignement ;

- Du caractère obligatoire ou facultatif de la demande ;
- Des conséquences en cas de refus de répondre à la demande ;
- Des droits d'accès et de rectification.

Un avis à cette fin doit être inclus dans tout formulaire de collecte de renseignements personnels, ou joint à celui-ci. Son contenu doit être approuvé par la Société.

3. L'UTILISATION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ

L'utilisation de renseignements personnels sans le consentement de la personne concernée est strictement encadrée.

- Seules les personnes préalablement autorisées par la Société peuvent accéder aux renseignements personnels nécessaires à l'exercice de leurs fonctions, selon les accès qui leur sont attribués.
- Vous ne devez ni prendre connaissance ni utiliser les renseignements personnels détenus par la Société, sauf lorsqu'ils sont nécessaires à l'exercice des fonctions et des tâches qui vous sont confiées.
- La curiosité ou l'intérêt personnel ne justifient pas la consultation ou l'utilisation de renseignements personnels.
- Les renseignements personnels que vous utilisez pour rendre une décision au sujet d'une personne physique doivent être versés au dossier de cette personne, quel que soit le support sur lequel ces renseignements sont regroupés.
- Les renseignements personnels détenus par la Société doivent être à jour, exacts et complets pour servir aux fins pour lesquelles ils ont été recueillis.

4. LA COMMUNICATION DE RENSEIGNEMENTS PERSONNELS À UN TIERS

Lorsque votre contrat de service exige que vous communiquiez des renseignements personnels à des tiers, vous devez d'abord obtenir l'autorisation de la personne concernée. Cette autorisation doit être claire, donnée à des fins précises, et pour une durée déterminée.

En l'absence du consentement de la personne concernée, la communication de renseignements personnels à des tiers doit être préalablement approuvée par la Société et respecter les exigences administratives et de sécurité fixées par la Société.

5. LA CONSERVATION ET LA DESTRUCTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Les exigences de la Société relatives à la conservation et à la destruction des documents sont indiquées dans votre contrat de service. Nous tenons toutefois à vous rappeler que :

Vous ne pouvez pas utiliser à des fins personnelles des documents qui contiennent des renseignements personnels ou des informations confidentielles destinés à être jetés ou détruits. Le mode de destruction des documents contenant des renseignements personnels doit assurer la protection de la confidentialité.

Pour obtenir plus d'information, consultez le guide qui est joint à votre contrat de service.

6. L'UTILISATION DU TÉLÉCOPIEUR

Lorsque vous avez à transmettre par télécopieur des documents contenant des renseignements personnels, vous devez respecter les règles contenues dans la *Procédure pour l'envoi de documents confidentiels par télécopieur*. Avant d'entreprendre une communication par télécopieur, il est nécessaire de s'assurer que le destinataire est autorisé à obtenir les renseignements devant lui être communiqués.

Référence : [Procédure sur l'envoi de documents confidentiels par télécopieur](#) (réf. : 04.02.3) accessible dans l'intranet de la Société (Accueil>Outils spécialisés>Gestion-Soutien administratif>Cadre de gestion>Politiques et procédures).

CONSÉQUENCES DU NON-RESPECT DE CES RÈGLES

Le non-respect de ces règles constitue un manquement aux obligations de confidentialité du consultant.

Un bris de confidentialité résultant du non-respect de ces règles aurait des conséquences néfastes pour la Société. Il en aurait aussi pour le consultant, qui s'exposerait à des poursuites civiles, voire pénales, dans le cas d'un bris intentionnel, en plus d'autres conséquences prévues au contrat.

ANNEXE L

¹ Art. 21.13 *Loi sur les contrats des organismes publics*² Art. 40.5 *Règlement sur les contrats de travaux de construction des organismes publics*³ Attestation de Revenu QuébecCT19000010
P22899

**Condammations criminelles et pénales incompatibles avec les activités des
Ressources de l'intégrateur dans le cadre de l'exécution du contrat de services
professionnels**

CODE CRIMINEL (L.R.C. (1985), CH. C-46)

PARTIE II	INFRACTIONS CONTRE L'ORDRE PUBLIC
52. (1)	Sabotage
57. (1)	Faux ou usage de faux en matière de passeport
58. (1)	Emploi frauduleux d'un certificat de citoyenneté
PARTIE II.1	TERRORISME
83.02	Fournir ou réunir des biens en vue de certains actes
83.03	Fournir, rendre disponibles, etc., des biens ou services à des fins terroristes
83.04	Utiliser ou avoir en sa possession des biens à des fins terroristes
83.12 (1)	Infraction – blocage des biens, communication ou vérification (à l'exception de l'article 83.11)
83.18 (1)	Participation à une activité d'un groupe terroriste
83.19 (1)	Facilitation d'une activité terroriste
83.2	Infraction au profit d'un groupe terroriste
83.21 (1)	Charger une personne de se livrer à une activité pour un groupe terroriste
83.22 (1)	Charger une personne de se livrer à une activité terroriste
83.23	Héberger ou cacher une personne ayant commis une activité terroriste
PARTIE IV	INFRACTIONS CONTRE L'APPLICATION DE LA LOI ET L'ADMINISTRATION DE LA JUSTICE
119 (1)	Corruption de fonctionnaires judiciaires, etc.
120.	Corruption de fonctionnaires
121. (1)	Fraudes envers le gouvernement
122.	Abus de confiance pour un fonctionnaire public
123. (1)	Actes de corruption dans les affaires municipales
123. (2)	Influencer un fonctionnaire municipal
130.	Prétendre faussement être un agent de la paix
134. (1)	Parjure
136. (1)	Témoignages contradictoires
137.	Fabrication de preuve
138.	Infractions relatives aux affidavits
139. (2)	Entrave à la justice
140.(1) et (2)	Méfait public
142.	Acceptation vénale d'une récompense pour le recouvrement d'effets
PARTIE V	INFRACTIONS D'ORDRE SEXUEL, ACTES CONTRAIRES AUX BONNES MŒURS, INCONDUITE
163.1 (2) (3) (4) (4.1)	Pornographie juvénile

PARTIE VI	ATTEINTES À LA VIE PRIVÉE
184. (1)	Interception
184.5 (1)	Interception de communications radiotéléphoniques
193. (1)	Divulgaration de renseignements
193.1	Divulgaration de renseignements obtenus par suite de l'interception d'une communication radiotéléphonique
PARTIE VIII	INFRACTIONS CONTRE LA PERSONNE ET LA RÉPUTATION
264. (1)	Harcèlement criminel
264.1 (1)	Proférer des menaces
271. (1)	Agression sexuelle
272. (1)	Agression sexuelle armée, menaces à une tierce personne ou infraction de lésions corporelles
273. (1)	Agression sexuelle grave
279. (1)	Enlèvement
279.1 (1)	Prise d'otage
280. (1)	Enlèvement d'une personne âgée de 16 ans et moins
281.	Enlèvement d'une personne âgée de 14 ans et moins
282. (1)	Enlèvement en contravention d'une ordonnance de garde
PARTIE IX	INFRACTIONS CONTRE LES DROITS DE PROPRIÉTÉ
322. (1)	Vol (valeur dépassant 5 000 \$)
326. (1) b)	Vol de service de télécommunication
328.	Vol par une personne ou d'une personne ayant un droit de propriété ou intérêt spécial
330. (1)	Vol par une personne tenue de rendre compte
331.	Vol par une personne détenant une procuration
336.	Abus de confiance criminel
337.	Employé public qui refuse de remettre des biens
340.	Destruction de titres
341.	Fait de cacher frauduleusement
342. (3)	Utilisation non autorisée de données relatives à une carte de crédit
342.01 (1)	Fabrication ou possession d'instruments destinés à fabriquer ou à falsifier des cartes de crédit
342.1 (1)	Utilisation non autorisée d'ordinateur
342.2 (1)	Possession de moyens permettant d'utiliser un service d'ordinateur
346. (1)	Extorsion
353. (1)	Fait de vendre, etc., un passe-partout d'automobile
354. (2)	Possession d'un véhicule à moteur dont le numéro d'identification a été oblitéré
363.	Obtention par fraude de la signature d'une valeur
366. (1) et 367	Faux
369. b) c)	Papier de bons du Trésor, sceaux publics, etc.
372. (1)	Faux messages
374.	Rédaction non autorisée d'un document
375.	Obtenir, etc., au moyen d'un instrument fondé sur un document contrefait
376. (2)	Contrefaçon d'une marque
377. (1)	Documents endommagés
378.	Infractions relatives aux registres

PARTIE X	OPÉRATIONS FRAUDULEUSES EN MATIÈRE DE CONTRATS ET DE COMMERCE
380. (1)	Fraude
392.	Aliénation de biens avec l'intention de frauder des créanciers
397. (1)	Livres et documents
397. (2)	Pour frauder ses créanciers (contribue à l'accomplissement d'une infraction visée au paragraphe 1)
403.	Supposition intentionnelle de personne
405.	Reconnaissance d'un instrument sous un faux nom
407.	Contrefaçon d'une marque de commerce
409. (1)	Instruments pour contrefaire une marque de commerce
417. (1)	Application ou enlèvement de marques sans autorisation
417. (2)	Opérations illicites à l'égard d'approvisionnements publics
418. (1)	Vente d'approvisionnements défectueux à Sa Majesté
418. (2)	Infractions (au paragraphe 1) par dirigeants et employés de personnes morales
423. (1)	Intimidation
423.1 (1)	Intimidation d'une personne associée au système judiciaire ou d'un journaliste
424.	Menaces de commettre une infraction contre une personne jouissant d'une protection internationale
426. (1)	Commissions secrètes
426. (2)	Fait de contribuer à l'infraction (visée au paragraphe 1)
PARTIE XI	ACTES VOLONTAIRES ET PROHIBÉS CONCERNANT CERTAINS BIENS
430. (1)	Méfait (bien – valeur dépassant 5 000 \$)
430. (1.1)	Méfait concernant des données
431.	Attaque contre les locaux officiels, le logement privé ou les moyens de transport d'une personne jouissant d'une protection internationale
431.1	Attaque contre les locaux officiels, le logement privé ou les moyens de transport du personnel des Nations Unies ou du personnel associé
PARTIE XII	INFRACTIONS RELATIVES À LA MONNAIE
457. (3)	Infraction (au paragraphe 1 : Chose ressemblant à un billet de banque)
PARTIE XII.2	PRODUITS DE LA CRIMINALITÉ
462.31 (1)	Recyclage des produits de la criminalité
463.	Punition de la tentative et de la complicité
464.	Conseiller une infraction qui n'est pas commise
465. (1)	Complot
465. (3)	Complot en vue de commettre une infraction
467.11 (1)	Participation aux activités d'une organisation criminelle
467.12 (1)	Infraction au profit d'une organisation criminelle
467.13 (1)	Charger une personne de commettre une infraction

LOI RÉGLEMENTANT CERTAINES DROGUES ET AUTRES SUBSTANCES (L.C. 1996, CH. 19)

Les articles retenus visent le trafic, l'importation, l'exportation et la production de substances, art. 5, 6 et 7.

ANNEXE N

Protection des renseignements personnels et confidentiels

1. PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS ET CONFIDENTIELS

1.1 Définitions

« **Renseignement personnel** » : tout renseignement qui concerne une personne physique et qui permet de l'identifier.

« **Renseignement confidentiel** » : tout renseignement dont l'accès est assorti d'une ou de plusieurs restrictions prévues par la Loi sur l'accès, notamment un renseignement ayant des incidences sur les relations intergouvernementales, sur les négociations entre organismes publics, sur l'économie, sur l'administration de la justice et la sécurité publique, sur les décisions administratives ou politiques ou sur la vérification.

1.2 L'Intégrateur s'engage envers la Société à respecter chacune des dispositions applicables aux renseignements personnels et confidentiels ci-dessous énumérées; que ces renseignements lui soient communiqués dans le cadre de l'exécution de ce Contrat ou soient générés à l'occasion de son exécution.

1.2.1 Informer son personnel des obligations stipulées aux présentes dispositions et diffuser à cet égard toute l'information pertinente.

1.2.2 Rendre accessibles les renseignements personnels, au sein des membres de son personnel, uniquement à ceux qui ont qualité pour les recevoir, lorsqu'ils sont nécessaires à l'exercice de leurs fonctions et sont utilisés aux fins pour lesquelles ils ont été recueillis ou que la loi autorise leur utilisation.

1.2.3 Faire signer aux membres de son personnel, préalablement à l'accès à des renseignements personnels et confidentiels, des engagements au respect de la confidentialité de ces renseignements selon l'Engagement de confidentialité joint au présent document et les transmettre aussitôt à la Société, sous peine de se voir refuser l'accès aux locaux, à l'équipement de la Société ou aux données à être transmises par celle-ci, le cas échéant.

1.2.4 Ne pas communiquer les renseignements personnels, sans le consentement de la personne concernée, à qui que ce soit, sauf dans le cadre d'un sous-contrat et selon les modalités prévues au paragraphe 1.12.13, et le cas échéant, soumettre à l'approbation de la Société le formulaire de consentement à la communication de renseignements personnels de la personne concernée.

1.2.5 Utiliser les renseignements personnels uniquement pour la réalisation du Contrat.

- 1.2.6 Recueillir un renseignement personnel au nom de la Société, dans les seuls cas où cela est nécessaire à la réalisation du Contrat et informer préalablement toute personne visée par cette cueillette de l'usage auquel ce renseignement est destiné, ainsi que des autres éléments mentionnés à l'article 65 de la Loi sur l'accès.
- 1.2.7 Prendre toutes les mesures de sécurité propres à assurer la confidentialité des renseignements personnels et confidentiels à toutes les étapes de la réalisation du Contrat et, le cas échéant, les mesures identifiées à l'Engagement de confidentialité joint au présent document.
- 1.2.8 Ne conserver, à l'expiration du Contrat, aucun document contenant un renseignement personnel ou confidentiel, quel qu'en soit le support, en les retournant à la Société dans les 60 jours suivant la fin du Contrat et remettre à la Société une confirmation que elle et les membres de son personnel ont retourné tous ces documents.
- 1.2.9 Informer, dans les plus brefs délais, la Société de tout manquement aux obligations prévues aux présentes dispositions ou de tout événement pouvant risquer de porter atteinte à la sécurité ou à la confidentialité des renseignements personnels ou confidentiels.
- 1.2.10 Fournir, à la demande de la Société, toute l'information pertinente au sujet de la protection des renseignements personnels et confidentiels et donner accès à toute personne désignée par la Société, à la documentation, aux systèmes, aux données et aux lieux physiques relatifs au Contrat afin de s'assurer du respect des présentes dispositions.
- 1.2.11 Se conformer aux objectifs et aux exigences de sécurité de l'information définis par la Société.
- 1.2.12 Obtenir l'autorisation écrite de la Société avant de communiquer ou de transférer quelque donnée que ce soit, même à des fins techniques, hors du Québec.
- 1.2.13 Lorsque la réalisation du présent Contrat est confiée à un sous-contractant et qu'elle comporte la communication de renseignements personnels et confidentiels par l'Intégrateur au sous-contractant ou la cueillette de renseignements personnels et confidentiels par le sous-contractant :
 - soumettre à l'approbation de la Société la liste des renseignements personnels et confidentiels communiqués au sous-contractant;
 - conclure un contrat avec le sous-contractant stipulant les mêmes obligations que celles prévues aux présentes dispositions;
 - exiger du sous-contractant qu'il s'engage à ne conserver, à l'expiration du sous-contrat, aucun document contenant un renseignement personnel ou confidentiel, quel qu'en soit le support,

et à remettre à l'Intégrateur, dans les 60 jours suivant la fin de ce contrat, un tel document.

- 1.2.14 Transmettre de façon sécuritaire les renseignements personnels ou confidentiels lorsque ceux-ci sont communiqués par courriel ou Internet. Ces renseignements doivent nécessairement faire l'objet d'un chiffrement ou être protégés par un dispositif de sécurité éprouvé. Si les renseignements personnels ou confidentiels sont acheminés par télécopieur, l'émetteur du document doit s'assurer que le récepteur est habilité à le recevoir et qu'il prendra toutes les mesures nécessaires à la protection de ces renseignements. Toutefois, les parties peuvent convenir entre elles de tout autre moyen (à l'exception d'une clé USB), telle la remise en mains propres, la messagerie ou la poste recommandée en indiquant toujours sur l'enveloppe la mention « personnel et confidentiel ».
- 1.3 La fin du Contrat ne dégage aucunement l'Intégrateur et le sous-contractant de leurs obligations et engagement relatifs à la protection des renseignements personnels et confidentiels.
- 1.4 La Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels peut être consultée à l'adresse suivante : <http://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca>.

ANNEXE N
ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

Je, soussigné(e), _____, exerçant mes fonctions au sein de

(Nom de la personne)

_____, déclare formellement ce qui suit.

(Nom de l'alliance)

Je suis un(e) employé(e) de cette entreprise et, à ce titre, j'ai été affecté(e) à l'exécution du contrat de services concernant _____

(Objet du contrat)

entre la Société de l'assurance automobile du Québec et mon employeur en date du

_____.
(Date)

Je m'engage, sans limite de temps, à garder le secret le plus entier, à ne pas communiquer ni permettre que soit communiqué à quiconque quelque renseignement ou document, quel qu'en soit le support, qui me sera communiqué ou dont je prendrai connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exécution de mes fonctions, à moins d'avoir été dûment autorisé(e) à ce faire par la Société de l'assurance automobile du Québec ou par l'un de ses représentants autorisés.

Je m'engage également, sans limites de temps, à ne pas faire usage d'un tel renseignement ou document à une fin autre que celle s'inscrivant dans le cadre des rapports contractuels entretenus entre mon employeur et la Société de l'assurance automobile du Québec.

J'ai été informé(e) que le défaut par le (la) soussigné(e) de respecter tout ou partie du présent engagement de confidentialité m'expose ou expose mon employeur à des recours légaux, des réclamations, des poursuites et toutes autres procédures en raison du préjudice causé pour quiconque est concerné par le contrat précité.

Facultatif

Je reconnais avoir lu les règles relatives à l'éthique et à la sécurité de l'information décrites dans le « Guide à l'intention des consultants qui accomplissent un mandat à la Société de l'assurance automobile du Québec » (à l'annexe 8) et m'engage à les respecter.

Je confirme avoir lu les termes du présent engagement et en avoir saisi toute la portée.

ET J'AI SIGNÉ À _____ CE _____ JOUR DU MOIS DE _____ DE L'AN _____

(Signature du déclarant ou de la déclarante)

ADDENDA

N° 7

Question 77 :

Par ailleurs, considérant que l'entente de confidentialité généralement est à remettre avant la signature du contrat, nous sommes d'avis qu'une note de particularité est manquante à la page 4 du cahier réponse, annexe 9, point 9 — « Engagement de confidentialité ».

Pouvez-vous ajouter la particularité « (1) : À remettre avant la signature du contrat » à la page 4 du cahier réponse, annexe 9, point 9 — « Engagement de confidentialité »?

Réponse 77:

Tel que spécifié à l'article 6.9.2, l'entente de confidentialité doit être signée préalablement par le personnel de l'Alliance et/ou des fournisseurs qui auront accès à des renseignements personnels et confidentiels. Donc, toute ressource confirmée et acceptée par la Société devant réaliser des travaux dans le cadre du présent contrat devra signer l'annexe 9 avant son entrée en fonction à la Société, et ceci est valable pendant toute la durée du contrat.

Question 86 :

Dans les sections 2.x.4 « Bassin d'expertise » du cahier réponses, il est mentionné que « l'alliance doit démontrer qu'elle dispose d'un nombre suffisant de conseillers pour combler l'ensemble des postes requis. ». Nous comprenons que l'alliance doit présenter son bassin mondial de ressources ayant les compétences requises ainsi que celles aptes à travailler en français à Québec. Il nous est donc permis de croire que la Société permettra le travail hors Québec.

Sachant qu'au cours des dernières années d'autres organisations/ministères ont envisagé dans le cadre d'appel d'offres de permettre la prestation de services à distance à l'extérieur du Québec et que cela a toujours été remis en cause suite à des pressions politiques et/ou sociales. Nous aimerions savoir si nous pouvons envisager faire réaliser des travaux par des ressources à distance localisées dans des bureaux à l'extérieur du Québec? Si oui, dans quelle proportion les travaux pourront être faits par des ressources localisées au Québec versus à l'extérieur du Québec?

Réponse 86:

Nous vous confirmons qu'il est envisageable que des travaux soient réalisés à distance, et localisées dans des bureaux à l'extérieur du Québec. Toutefois tel que mentionné à la section '2.10.8 Modalités d'exécution du mandat', à la page 112 du document d'appel d'offres, la production des documents ainsi que les communications orales et écrites s'effectuent en français. Concernant la proportion des travaux réalisés hors Québec, il s'agit davantage de la nature des travaux à réaliser tels que :

- Des travaux de réalisation (aucune conception) comme du développement spécifique ou « sur mesure » ou encore du paramétrage TRÈS complexe. Dans un tel contexte, l'alliance devra s'assurer, en plus de fournir la documentation en français, du transfert de connaissance auprès des ressources de la Société;
- Le recours à des expertises de pointe pour un court laps de temps ce qui ne justifie pas un déplacement.

Et ce toujours dans le respect de la condition d'admissibilité 4.15.1.7, à la page 239 de l'appel d'offres, soit :

'La soumission doit être présentée par une alliance ou par des fournisseurs composant l'alliance dans le cas où l'alliance est non juridiquement organisée ayant, au Québec ou dans un des territoires visés par les accords intergouvernementaux applicables, un établissement où il exerce ses activités de façon permanente, clairement identifié à son nom et accessible durant les heures normales de bureau.'

APPEL D'OFFRES AMENDÉ

2.5.8 AO SECTION 2.10.12 - INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE

Les détails inclus dans cette section représentent des précisions applicables à la section 2.10.12 du document d'appel d'offres.

2.5.8.1 AO SECTION 2.10.12.4 - Services requis

C. Domaine conception, réalisation et évolution de la solution informationnelle (BI)

Certaines responsabilités de ce domaine ont été transférées en intégration fonctionnelle du côté de l'intelligence d'affaires (Bâtons rouges). Les responsabilités maintenant associées au domaine de la conception, réalisation et évolution de la solution informationnelle BI (Bâtons bleus) sont entre autres :

- Élaboration de l'architecture technologique cible de la solution informationnelle;
- Paramétrage des composants techniques assurant l'intégration entre les composants de la solution informationnelle et :
 - les composants de la solution opérationnelle;
 - si requis, les systèmes patrimoniaux.

E. Domaine d'infrastructure technologique, exploitation et opérations

En introduction à la présente section, la Société désire signifier aux soumissionnaires son ouverture à un modèle de gestion des infrastructures caractérisé par une approche de type

service. Bien qu'à la base, la Société vise le déploiement, le soutien et l'exploitation de l'infrastructure technologique dans un mode de partenariat Société /Alliance, elle se dit disposée à considérer une offre clé en main. L'ouverture de la Société à ce chapitre est motivée par son souci de capitaliser sur toutes les opportunités qu'amènent l'évolution des technologies et les nouvelles pratiques en TI. Toutefois, la position de la Société face à la localisation physique des équipements demeure la même en ce sens, que l'on vise a priori un déploiement sur site.

Le soumissionnaire doit présenter, à même le cahier réponse, l'essence de sa proposition. Il doit aussi faire la démonstration des avantages que confère sa proposition notamment au plan commercial et en termes de la capacité à soutenir le plan de mise en œuvre du programme.

Dans le cadre d'une telle proposition, la Société aurait la responsabilité d'effectuer la gouvernance des services offerts ainsi que la reddition de compte et le suivi des niveaux de services. Conséquemment, la Société s'entend à ce que le soumissionnaire lui propose à même son offre tous les moyens nécessaires (cadre de gestion et outils) pour supporter cette gestion dans un contexte à la fois intègre et convivial.

Bien que la Société démontre de l'ouverture, elle se dit néanmoins soucieuse de la constitution de l'équipe et surtout de la localisation géographique de cette dernière. Cette équipe doit intervenir à la fois au plan de l'exploitation et en soutien aux équipes de réalisation du programme, sa proximité avec les équipes sur place revêt donc une grande importance.

La Société tient à préciser qu'une telle proposition ne doit en rien hypothéquer la vélocité des équipes de réalisation et le rythme de livraison du programme. En ce sens, la Société s'attend du soumissionnaire à ce qu'il dépose à même sa proposition un plan d'effectifs en infrastructure pour toute la durée du programme en identifiant leur localisation. Le nombre de spécialistes sur place doit être suffisant pour répondre aux impératifs de livraison du programme.

Dans sa proposition, le soumissionnaire doit aussi considérer le fait que la Société désire acquérir l'expertise nécessaire dans le domaine des infrastructures technologiques de manière à pouvoir interagir judicieusement avec les principaux intervenants de l'Alliance. En ce sens, la Société s'attend du soumissionnaire à ce qu'il lui propose des moyens ou des stratégies qui viendront supporter l'atteinte de cet objectif.

SOUSSION AMENDÉE

LGS-IBM/SAP

La Société désire obtenir de la part de l'Alliance les grandes lignes de son approche de sécurité qui soutiendra la consommation de services de type infonuagique. Les informations fournies doivent être suffisamment détaillées pour permettre à la Société d'apprécier la position de l'Alliance en vertu des risques et enjeux généralement rencontrés dans ce mode de consommation. Veuillez noter que cette rubrique est pour fins d'information seulement.

Réponse de l'Alliance

La stratégie de sécurité supportant la consommation de services de type infonuagique est basée sur la mise en place d'une extension du domaine de Sécurité de la Société. En effet outre l'aspect technique supportant l'interconnexion sécuritaire via l'utilisation de réseaux virtuels privés (VPN) permettant de sécuriser et d'isoler les échanges d'information entre le domaine interne de la Société et les infrastructures de service infonuagique, nous avons prévu la mise en place des processus, outils et approches de gestion supportant une utilisation sécuritaire des offres de services infonuagique.

Principes d'intégration de l'infonuagique :

- Sélection de fournisseurs reconnus supportant un contexte de sécurité équivalent ou supérieur aux exigences de la Société;
- Utilisation de canaux de communication entièrement sécurisés via les dernières technologies en matière de chiffrement;
- Utilisation des bases de données sécurisées basée sur le domaine interne de la société (Répertoire d'entreprise, solution de gestion, profil d'accès) pour l'accès et la gestion aux services d'infonuagique;
- Fonction de journalisation permettant de supporter les besoins de la Société en matière de traçabilité des actions;
- Intégration des pratiques et des outils de surveillance de la société;
- Intégration aux processus de gestion de la sécurité de la Société.

Notre approche d'utilisation des services Infonuagique supporte le niveau d'isolation, de segmentation et de sécurité nécessaire à la rencontre des requis de sécurité pour la SAAQ.

Notre solution pourra évoluer pour inclure davantage de services types infonuagiques ou vers des modes de types hybrides chez IBM ou autre partenaire, en fonction de la stratégie de la société ou du type d'utilisation. Par exemple, l'utilisation de service de type multitenant (multitenant) pourrait être supportée pour l'intégration de certaines solutions infonuagique à des environnements de développement (SandBox, Dev) afin d'offrir des avantages visant une réduction des coûts d'utilisation des solutions infonuagique.

Chaque offre de type Infonuagique publiée via les ententes de service (SLA) les éléments de gouvernance, de sécurité, de conformité et les niveaux de responsabilités assumés par le fournisseur de service, ces documents ont fait l'objet d'une analyse préalable à la sélection de tout offre de type infonuagique afin de s'assurer que le service sélectionné rencontre ou dépasse les requis pour l'utilisation visée.

De façon générale notre approche de gestion des services de type infonuagique est fortement inspirée des guides et des recommandations produites par le Cloud Security Alliance. Le diagramme qui suit présente la vue globale des éléments adressés lors de la sélection et de l'utilisation d'une offre de service Infonuagique à notre solution.

Cahier réponse P2

1.05	Intégration du développement majeur fait par l'éditeur (CDP) dans la solution	Évaluation basée sur notre expérience d'intégration de développements similaires sur d'autres projets, la livraison du développement par l'éditeur a été un enjeu important pour les échanciers.	3	4	Élevé	1	4	Faible	- Intégrer l'équipe du CDP aux sprints; - Réalisation à l'aide de sprints itératifs; - Intégrer la stratégie de livraison des lots et des CDP dès la livraison 0; - Définition détaillée des requis lors de la livraison 0; - Travailler étroitement avec l'éditeur tout au long du programme; - Prévoir la réalisation des cas d'essais à automatiser ainsi que des essais intégrés des processus de la solution déjà en opération; - Révision de la livraison du CDP à travers le Comité
------	---	--	---	---	-------	---	---	--------	--

Cahier réponses - P22899-3: Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés
Étape G: Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2016

413

LGS-IBM/SAP

Facteur de risque		Évaluation - Dialogue				Niveau résiduel anticipé		
No	Description	Commentaires / Justification	Vulnérabilité actuelle	Impact actuel	Niveau de risque actuel	Vulnérabilité résiduelle	Impact résiduel	Niveau de risque résiduel
								d'Intégration Technique et le Comité d'Assurance Qualité; • Faire appel aux experts SAP faisant partie du bassin d'expertise élargi de l'alliance, tels que les experts de domaine (« SAP - Subject Matter Expert »); • Prévoir des contrôles d'assurance qualité de l'éditeur; • Développer le CDP en approche Agile sur l'environnement de la Société; • Allouer une plage de temps réaliste dans le plan de livraison intégrée.

CAPACITE DE L'ALLIANCE A FOURNIR LES RESSOURCES REQUISES

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

Vaste bassin de conseillers disponibles : En plus de la pratique Canadienne d'IBM sur SAP, l'alliance peut compter sur son bassin mondial de ressources (Global Delivery Centers). D'ailleurs, pour couvrir les pointes de ressources requises, l'alliance met déjà à contribution 3 de ses centres de développement, soit le nouveau centre de Montréal nouvellement ouvert le 29 novembre 2016, le centre d'Halifax en Nouvelle-Écosse et finalement celui de Kolkata en Inde. Cette capacité étendue permettra à l'alliance de pallier à toutes les périodes de pointes, planifiées ou non, au cours du déroulement du programme de transformation. L'alliance a également établi des ententes de partenariats stratégiques avec des firmes de consultation spécialisées dans la livraison de projets SAP afin d'augmenter son bassin de ressources disponibles pour la réalisation du programme de la Société.

Recrutement anticipé de ressources stratégiques : L'alliance a amorcé un processus d'embauche anticipée de ressources stratégiques afin de s'assurer que l'expertise requise au début des travaux soit disponible. À cet effet, l'alliance a organisé des campagnes de recrutement à travers le Canada et en France visant l'acquisition de talents pertinents aux domaines d'affaires de la Société. Ce processus fait l'objet de suivi très serré par le leadership de l'alliance afin d'atteindre les objectifs ciblés.

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

Cahier réponses - P22899-3: Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés
Étape G: Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2016

447

LGS-IBM/SAP

Partenariat avec l'Université Laval : L'alliance a établi un partenariat avec l'Université Laval à Québec afin d'établir un programme de formation pour des ressources juniors. Cette approche permettra le développement d'un bassin de ressources locales francophones qui augmentera les effectifs permettant d'assurer la relève.

SOUMISSION

Pages 1207 à 1211

Un mécanisme bien rodé

Pour le volet intégration technologique, nous reprenons le mécanisme de recours au bassin de ressources de l'alliance décrit à la section 2.14.4, qui repose sur **un plan d'assignation** mis en place dès le départ, une **gestion par anticipation** pour grossir les rangs des spécialistes appelés sur les étapes successives, et **la croissance et formation** de ressources à potentiel, au travers du programme « *Consulting by Degrees* ».

Ici, il est utile de **rappeler les mécanismes de coordination et de cohésion avec les équipes du programme ainsi que les mécanismes d'interrelations entre les différentes équipes du chantier TI** décrits dans l'approche (Cf. 2.15.1). **Ce sont eux qui déclenchent celui de recours au bassin de ressources de l'alliance.**

Les tableaux suivants présentent le nombre d'employés recensés dans le système de ressources humaines de l'Alliance et de ceux de nos partenaires selon le bassin d'expertise en intégration technologique en lien avec l'organigramme présenté dans l'approche de cette section :

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique					
INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE					
PROFIL : ARCHITECTURE ET INGÉNIERIE / Infrastructure					
Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	33	43	140	216	5
Alliance	25	33	105	162	4
Sous-contractants	8	11	35	54	1
Aptes à travailler à Québec en français	2	4	14	20	5
Alliance	1	3	11	15	4
Sous-contractants	1	1	4	6	1

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique					
INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE					
PROFIL : ARCHITECTURE ET INGÉNIERIE / <u>Basis</u>					
Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	104	137	444	685	14
Alliance	78	103	333	514	10
Sous-contractants	26	34	111	171	4
Aptes à travailler à Québec en français	2	13	44	59	14
Alliance	1	10	33	44	10
Sous-contractants	1	3	11	15	4

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique					
INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE					
PROFIL : ARCHITECTURE ET INGÉNIERIE / <u>Sécurité</u>					
Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	16	73	163	252	6
Alliance	12	55	123	190	5
Sous-contractants	4	18	41	63	1
Aptes à travailler à Québec en français	2	7	16	25	6
Alliance	1	5	12	18	5
Sous-contractants	1	2	4	7	1

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique					
INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE					
PROFIL : SOLUTION OPÉRATIONNELLE / <u>ABAP</u>					
Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	124	562	1 261	1 947	40
Alliance	93	422	945	1 460	35
Sous-contractants	31	141	315	487	5
Aptes à travailler à Québec en français	12	56	126	195	20
Alliance	9	42	95	146	15
Sous-contractants	3	14	32	49	5

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique					
INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE					
PROFIL : SOLUTION OPÉRATIONNELLE / <u>Fiori</u>					
Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	14	62	140	216	10
Alliance	10	47	105	162	8
Sous-contractants	3	16	35	54	2
Aptes à travailler à Québec en français	1	6	14	21	10
Alliance	1	5	11	17	8
Sous-contractants	0	2	4	5	2

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE					
PROFIL : SOLUTION OPÉRATIONNELLE / .Net					
Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	43	122	313	478	7
Alliance	20	47	105	172	5
Sous-contractants	23	75	208	306	2
Aptes à travailler à Québec en français	43	122	313	478	7
Alliance	20	47	105	172	5
Sous-contractants	23	75	208	306	2

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE					
PROFIL : SOLUTION OPÉRATIONNELLE / Opent text					
Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	14	62	140	216	5
Alliance	10	47	105	162	5
Sous-contractants	3	16	35	54	0
Aptes à travailler à Québec en français	1	6	14	21	5
Alliance	1	5	11	16	5
Sous-contractants	0	2	4	5	0

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE					
PROFIL : SOLUTION OPÉRATIONNELLE / Hybris					
Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	23	104	233	360	8
Alliance	17	78	175	270	6
Sous-contractants	6	26	58	90	2
Aptes à travailler à Québec en français	1	10	23	35	8
Alliance	1	8	18	26	6
Sous-contractants	0	3	6	8	2

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique

INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE					
PROFIL : SOLUTION OPÉRATIONNELLE / iXM					
Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	16	73	163	252	4
Alliance	12	55	123	189	3
Sous-contractants	4	18	41	63	1
Aptes à travailler à Québec en français	1	7	16	25	4
Alliance	1	5	12	19	3
Sous-contractants	0	2	4	6	1

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique					
INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE					
PROFIL : SOLUTION OPÉRATIONNELLE / Essais					
Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	85	385	864	1 334	38
Alliance	64	289	648	1 000	30
Sous-contractants	21	96	216	333	8
Aptes à travailler à Québec en français	1	39	86	126	38
Alliance	1	29	65	95	30
Sous-contractants	0	10	22	31	8

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique					
INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE					
PROFIL : SOLUTION INFORMATIONNELLE / Information de gestion					
Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	28	125	280	433	8
Alliance	21	94	210	324	6
Sous-contractants	7	31	70	108	2
Aptes à travailler à Québec en français	1	12	28	42	8
Alliance	1	9	21	31	6
Sous-contractants	0	3	7	10	2

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique					
INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE					
PROFIL : CONVERSION / Master Data Governance					
Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	14	62	140	216	4
Alliance	10	47	105	162	3
Sous-contractants	3	16	35	54	1
Aptes à travailler à Québec en français	1	6	14	21	4
Alliance	1	5	11	16	3
Sous-contractants	0	2	4	5	1

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique					
INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE					
PROFIL : CONVERSION / Expert conversion					
Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	32	146	327	505	10
Alliance	24	109	245	379	8
Sous-contractants	8	36	82	126	2
Aptes à travailler à Québec en français	1	15	33	48	10
Alliance	1	11	25	36	8
Sous-contractants	0	4	8	12	2

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique					
INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE					
PROFIL : INFRASTRUCTURE ET EXPLOITATION / Infrastructure					
Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	34	156	350	541	11
Alliance	26	117	263	406	9
Sous-contractants	9	39	88	135	2
Aptes à travailler à Québec en français	1	16	35	52	11
Alliance	1	12	26	39	9
Sous-contractants	0	4	9	13	2

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique					
INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE					
PROFIL : INFRASTRUCTURE ET EXPLOITATION / Basis					
Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	41	187	420	649	14
Alliance	31	141	315	487	10
Sous-contractants	10	47	105	162	4
Aptes à travailler à Québec en français	1	19	42	62	14
Alliance	1	14	32	47	10
Sous-contractants	0	5	11	15	4

Grille SP.3 - Bassin d'expertise en intégration technologique					
INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE					
PROFIL : INFRASTRUCTURE ET EXPLOITATION / Sécurité/ITIL					
Nbre de conseillers	Seniors (plus de 10 ans d'expérience)	Intermédiaires (5 à 10 ans d'expérience)	Juniors (moins de 5 ans d'expérience)	Total	Équipe proposée en 1) Approche préconisée
Total	48	219	490	757	18
Alliance	36	164	368	568	16
Sous-contractants	12	55	123	189	2
Aptes à travailler à Québec en français	2	22	49	73	18
Alliance	1	16	37	54	16
Sous-contractants	1	5	12	19	2

*Réponse de l'alliance***A. Préoccupation de la santé financière de chacun des partenaires de l'alliance**

L'alliance LGS/IBM et SAP a été conçue avec des objectifs de solidité et de pérennité, pour assurer la livraison harmonieuse du projet de la Société. Elle est alignée sur le modèle d'affaires habituel de ses membres et sur des pratiques et méthodologies de travail conjoint qui ont fait leur preuve et évolué au fil des milliers de projets d'implantation qu'ils ont réalisés ensemble au cours des dernières décennies. Étant donné que le projet de la Société contient des particularités uniques, l'alliance comprend des adaptations spécifiques au contexte visant un alignement aux besoins et défis que présente ce projet.

L'entente créant l'alliance prévoit un départage précis et complet de l'ensemble des éléments de la portée à couvrir. Ainsi, chaque composante du projet se retrouve avec un représentant identifié et responsable. La répartition des responsabilités a été alignée sur les forces respectives de chaque membre qui se retrouve ainsi en terrain connu. En concentrant les activités de chaque membre sur des secteurs et contenus qu'il maîtrise, et qui se situent au cœur de ses orientations stratégiques actuelles et futures, on assure ainsi leur engagement maximal.

La santé et, conséquemment, la pérennité de l'alliance dépendent aussi fortement de la performance financière du projet. En ce sens, chaque membre a veillé, lors de l'établissement du prix des composantes sous sa responsabilité, à développer des scénarios basés sur des évaluations réalistes des travaux à compléter qui incluent suffisamment de contingences financières pour être en mesure d'assumer ses obligations, le tout à l'intérieur de balises de risques acceptables. Comme chaque membre dispose d'un vaste bassin de ressources dans le monde, dotées de capacités et de tarifs variés, il en résulte une proposition conjointe dont le prix est réaliste et les marges suffisantes pour justifier un intérêt d'affaires soutenu, malgré les risques inhérents à ce type de projet. Chaque membre s'engage dans l'alliance avec un dossier d'affaires intéressant et prometteur, sur lequel il peut s'engager avec confiance, compte tenu de sa maîtrise de la portée. Les conditions ont été mises en place pour créer un modèle gagnant, tant pour la Société que pour l'alliance.

L'entente prévoit que chaque partenaire ait l'entière responsabilité de sa portion de la solution. Du début à la fin du projet, les mécanismes de gouvernance acceptés et mis en place par les membres assurent un suivi du déroulement selon le calendrier et les balises financières prévues, ainsi que la qualité des livrables selon les critères de la Société décrits dans l'appel d'offres. Au niveau des équipes à l'œuvre, la méthodologie suivie, les mécanismes d'assurance qualité et les audits externes viennent renforcer le respect de chaque membre face à ses obligations. L'implication régulière des exécutifs de chaque membre assure l'engagement total et la mise en œuvre des correctifs requis, au besoin. Les différends qui pourraient survenir en cours de route seront aussi traités rapidement en impliquant lorsque requis, les exécutifs responsables de chaque membre selon un processus préétabli par l'alliance.

L'alliance prévoit des engagements formels pris par chaque membre. Par exemple, on retrouve des prix fermes assumés par chaque membre pour leur portion de travail respective, lesquels incluent la prise en charge des risques et coûts associés à la livraison de la solution. De plus, chacun assume sa part de responsabilité contractuelle relative aux éléments sous son contrôle, selon les termes qui seront convenus avec la Société. Enfin, l'alliance a aussi prévu l'ensemble des autres modalités qu'on retrouve généralement dans de tels cas, notamment au niveau de la propriété intellectuelle et du maintien de la capacité de contracter.

B. Maintien de la relation d'affaires et de la santé financière de l'alliance et de ses composantes

L'engagement de l'alliance est ferme pour la durée du contrat. Aucune clause de sortie (« opting out ») n'est prévue, à l'exception bien entendu de cas de force majeure empêchant un membre à poursuivre ses activités dans l'alliance. De fait, la pérennité de l'alliance repose principalement sur deux éléments majeurs : la santé financière de la portée du projet couverte par chaque membre pour toute la durée du projet et la capacité de gérer rapidement et équitablement les incidents ou conflits qui pourraient survenir au cours de la période de dix années prévue.

L'alliance a configuré les grands paramètres du projet pour assurer que les paiements reçus soient dans la mesure du possible alignés sur les coûts encourus, limitant ainsi les montants à financer et limitant ainsi les risques associés selon l'esprit du partage de risque suggéré par la Société. De plus, les marges bénéficiaires de chacun se situent à l'intérieur des limites que peuvent soutenir leurs opérations commerciales habituelles respectives. Ainsi, chaque membre de l'alliance s'engage dans un projet dont les paramètres financiers sont gérables et intéressants.

Même si on tente de tout prévoir, il est inévitable pour un projet de cette envergure d'une durée de dix années d'avoir à faire face en cours de route à des éléments imprévus, tels des ajustements à la portée des travaux résultant des nouveaux besoins de la Société. L'impact des changements rencontrés en cours de route peut être de nature mineure à sérieuse. C'est pourquoi nous avons prévu des mécanismes de gestion d'incidents ou de conflits, tels que décrit à la section précédente, qui seront d'enclenchés jusqu'aux plus hauts niveaux hiérarchiques de chaque membre de l'alliance pour assurer que la résolution s'exécute rapidement et mobilise l'ensemble des personnes concernées.

C. Qualité de la santé financière de chacun des partenaires impliqués

LGS, une filiale à part entière d'IBM, est une entreprise de services-conseils en affaires, technologies, développement et gestion de projets. Elle s'appuie sur des professionnels passionnés par leur domaine : la consultation en technologies de l'information (TI).

Fondée en 1979 par des entrepreneurs visionnaires, LGS regroupe aujourd'hui des centaines de professionnels à Québec, Montréal et Rimouski. Très présente dans le paysage québécois, elle fait également partie de la famille IBM. Elle donne ainsi un accès privilégié à une vaste expertise de haut niveau et à l'intelligence de spécialistes accessibles et aguerris aux réalités de la Société.

Modèle mondial de prestation – Approche de LGS/IBM à trois niveaux

LGS/IBM possède un vaste réseau mondial de prestation de services regroupant des dizaines de milliers de professionnels qui assurent les services de consultation, de processus d'affaires, de soutien à l'infrastructure et de gestion d'applications pour ses clients du monde entier. LGS/IBM utilise des outils et des processus standards basés dans ses centres pour créer une répartition plus efficace de la charge de travail, offrir des résultats plus uniformes et augmenter la productivité et la valeur pour ses clients.

Pour développer son modèle, LGS/IBM a commencé à établir des Centres d'innovation client (CIC) au Canada, aux États-Unis et en Europe afin d'offrir des services plus compétitifs dans le pays même ou à proximité pour assurer la prestation sur place et à l'étranger.

Les CIC de LGS/IBM appliquent une approche intégrée mondiale industrialisée pour offrir des services à haute valeur de développement d'applications, de maintenance des applications et d'intégration de systèmes pouvant répondre à la demande croissante en matière d'infonuagique, d'analytique, de mobilité, de sécurité et de médias sociaux (CAMSS).

Pour sa solution destinée à la Société, LGS/IBM préconise un modèle d'emplacement des ressources qui inclut des ressources sur site et hors site. C'est le modèle à trois niveaux que nous recommandons en fonction de notre expérience de soutien et de déploiement des applications SAP pour nos clients.

Avec une équipe de base d'experts sur place/à proximité, appuyée par une équipe à l'étranger de taille optimale et une « boîte à outils » éprouvée, nous offrons un programme de qualité pour le soutien et la maintenance des applications qui suit le modèle d'autres programmes de soutien réussis de LGS/IBM.

Dans le cadre du modèle LGS/IBM de capacité mondiale intégrée, notre Centre d'innovation client de Halifax soutient nos modèles de prestation à deux et à trois niveaux, en offrant une approche commune :

- Concept de type « usine »;
- Gouvernance mondiale et processus normalisés;
- Services et flux de travaux par composantes, indépendamment de l'emplacement;
- Utilisation des actifs et du capital intellectuel;
- Méthodes et outils automatisés qui augmentent la productivité de la prestation des services;
- Exploitation des capacités de SAP.

La figure 2.21-7 illustre le concept CIC à trois niveaux de LGS/IBM.

Figure 2.21.7 – Répartition géographique des services de LGS/IBM

Grâces aux politiques de déplacement mises en place par LGS/IBM, les ressources de proximité de Montréal ou du CIC d'Halifax ont la possibilité de se rendre sur les sites de ses clients à des fins de transfert essentiel des connaissances ou pour augmenter les équipes lors des phases de conception. Cela permet de fournir l'expertise appropriée au bon moment du mandat et au coût le plus faible possible.

Il faut préciser que LGS/IBM privilégie un modèle de prestation de services avec capacité fixe de base/complémentaire plutôt que celui à capacité fixe pris en considération dans cette soumission. Ce modèle de capacité fixe de base/complémentaire est détaillé à la section 2.21.2. « Information additionnelle de l'alliance » en plus d'informations complémentaires sur l'approche de transition et sur les outils et technologies utilisés dans le cadre de ce modèle.

NOTE

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

DATE : Le 18 mai 2020

OBJET : DAP 126 – Gestion des talents

CONTEXTE

En avril 2017, la Société a entrepris, de concert avec l'Alliance, un vaste Plan de transformation organisationnelle. Ce Plan vise à prendre le virage numérique afin de répondre à la désuétude technologique et à transformer ses façons de faire. La section 2.10.5 de l'appel d'offres précise l'apport des parties à ce Plan en termes d'expertise :

- La Société apporte toute son expertise et sa connaissance des processus d'affaires de l'organisation, des législations auxquelles elle doit se conformer ou appliquer, ainsi que de l'écosystème administratif dans lequel elle évolue. Elle apporte également une connaissance approfondie de son patrimoine applicatif, technologique et de ses données.
- L'Alliance apporte son expertise en gestion de grands chantiers, sa connaissance approfondie de la solution et des produits de la suite de progiciels de gestion intégrés (PGI), combinée à une expérience pertinente de ces produits dans un contexte similaire à la Société.

L'Alliance possède donc de l'expertise que la Société doit absolument acquérir afin de réaliser et de pérenniser son Plan de transformation. Par conséquent, un transfert de connaissances est impératif afin que les ressources de la Société développent leur autonomie, leur permettant ainsi de contribuer aux travaux de réalisation, d'exploiter la solution et de la faire évoluer efficacement.

Les documents contractuels qui lient la relation commerciale entre la Société et l'Alliance font abondamment référence au requis de transfert de connaissances. Voici les principaux (extraits en annexe) :

- Il est intégré à l'article 7.2 du Contrat de services professionnels et de vente d'équipement et l'article 7.3.4.2 spécifie que les mécanismes de transfert de connaissances doivent être définis dans les ententes de lots.
- La « Formation initiale de l'équipe principale de projet selon la stratégie d'intégration des ressources » est comprise dans les tableaux de la section C-Services professionnels sous la rubrique An 1 à n-Programme de transformation du tableau synthèse de la portée d'acquisition de l'appel d'offres amendé.

- La section 2.10.5 de l'appel d'offres est consacrée au Transfert et au partage de connaissances et précise, entre autres, les attentes de la Société envers l'Alliance à cet égard.
- Le sommaire exécutif de la soumission amendée confirme la compréhension du requis et la section 3.8.1.7 décrit comment l'Alliance entend opérer le transfert de connaissances.

Dès son entrée en fonction à l'été 2017, la leader de l'équipe de formation de la Société a fait plusieurs représentations auprès de l'Alliance, y compris auprès de son représentant SAP, afin que les équipiers de la SAAQ de l'équipe principale de projet puissent recevoir la formation intensive initiale nécessaire à la compréhension des rouages du système SAP. Cette formation était sur le chemin critique de la livraison puisqu'elle permettait aux équipiers internes de s'approprier leur nouvel écosystème de même que les nouveaux outils afin de contribuer efficacement aux travaux de conception et de réalisation. Dans sa soumission amendée, l'Alliance reconnaît pourtant l'importance de ces formations et plus spécifiquement celles destinées aux équipiers du volet TI. La section 3.8.1.4 – Approche préconisée en intégration technologique du cahier réponse 2 (pages 335 à 338) est particulièrement éloquente à cet égard. Cet extrait fait état des :

« Mécanismes et moyens utilisés pour réaliser le transfert de connaissances et assurer une appropriation par les ressources de la Société

L'approche et la stratégie générale du programme de formation (section 3.8.1.7) comprennent une stratégie et un programme de formation spécifique aux ressources technologiques.

L'approche de formation est adaptée spécifiquement pour les particularités de chacun des types de ressources technologiques afin de répondre à leurs besoins.

(...)

La formation des ressources technologiques est très importante compte tenu de l'importance des changements technologiques du projet. En effet, les apprentissages pour la manipulation des produits SAP sont fondamentaux pour le déroulement du projet et la pérennité du programme de transformation.

Le programme de formation des ressources TI est constitué pour faire en sorte de réaliser le transfert de connaissances, l'appropriation des nouvelles connaissances et compétences et en assurer la rétention par les ressources TI de la Société.

Parcours de formation

À l'instar des autres types de ressources, une stratégie de formation et un programme de formation seront établis pour chaque membre des équipes technologiques.

Au même titre que les utilisateurs des milieux opérationnels, les ressources TI de la Société se voient attribuer un parcours de formation. (...)

Programme de formation

SAP met sur pied des programmes de formation qui couvrent tous les aspects des produits SAP et pour tous les secteurs d'activités technologiques, de la configuration, de l'infrastructure technologique, de l'exploitation, de la maintenance et du déploiement. Ces formations sont données dès le premier mois du projet. La formation a pour but de connaître et combler les écarts entre l'état des compétences actuelles et les connaissances théoriques.

Ces programmes de formation sont complétés par un entraînement à la tâche (pratique-métier) encadré qui a pour but de cristalliser les nouvelles compétences acquises et nécessaires à la manipulation des nouveaux systèmes et processus.

Pour ce faire, le programme propose des stratégies et des approches de formation par type de ressources technologiques et des outils d'apprentissage divers (spécifiques et/ou génériques) qui s'adressent spécifiquement aux ressources TI. Sont pris en considération, les mouvements de personnel, la dispersion technologique, s'il y a lieu, les spécialités technologiques comme la sécurité, les produits, l'infrastructure, etc.

La formation des ressources du programme comprend les deux grandes catégories suivantes :

- *Les processus et la technologie SAP : Dans un premier temps, les ressources du programme doivent recevoir une formation intensive pour comprendre les rouages de base des systèmes SAP. Nous formons l'équipe de projet à partir des « Bootcamps*

LGS/IBM-SAP ». Ces cours offrent une intégration du contenu par un apprentissage pratique et donnent aux participants l'opportunité de le mettre en pratique dans un environnement dynamique. Les ressources acquièrent donc rapidement les compétences nécessaires pour prendre des décisions éclairées pour la mise en œuvre du nouveau système.

- *La méthodologie du projet et les outils* : Le but du projet est d'effectuer un transfert de connaissances en fonction des rôles et responsabilités des ressources TI, en fonction de la méthodologie selon les attentes et le déroulement des différentes phases du projet. Pendant les ateliers de travail, un transfert de connaissances spécifique a lieu en fonction des livrables préétablis et des outils utilisés.

Des formations en classe, individuelles en ligne, des questionnaires et des documents sont à la disposition des ressources. (...)

Outils d'aide à la tâche

Le programme de formation laisse derrière lui une série de documents de tous types et formats qui deviennent des outils d'aide à la tâche des ressources TI, soit pour l'accomplissement de tâches quotidiennes, soit des tâches occasionnelles, de la formation de nouveaux employés. Ces outils sont maintenus à jour tout au long du projet.

Formation en continu

Le programme de formation des ressources TI comprend aussi un volet de formation en continu. L'évolution de la technologie SAP et l'évolution de la solution d'affaires dans son entièreté nécessitent qu'une planification de formation continue soit entreprise et prise en charge par le Centre d'excellence.

Formation SAP – Coursus

SAP a déjà conçu l'ensemble des cours et le matériel de formation technologique pour un programme de transformation tel que celui demandé par la Société. Des plans de formation, des cours et des syllabus sont déjà prêts afin de commencer l'initiation des ressources à la transformation opérationnelle que demande l'intégration du PGI commercial SAP. Les formations ciblent les compétences pour la gestion de chaque produit SAP et de chaque type de ressources TI. Ces formations seront mises à jour en raison de la solution d'affaires et des différents contextes d'utilisation de la technologie SAP.

Voici une courte liste de la feuille de route des formations TI de SAP :

Introduction générale

- *Introduction à la solution PGI*
- *Introduction à la technologie SAP*

Solution

- *SAP S/4HANA*
- *SAP HANA*
- *SAP BusinessObjects Business Intelligence*
- *SAP Enterprise Information Management (EIM) Solutions*
- *SAP Enterprise Performance Management (EPM) Solutions*
- *Enterprise Resource Planning (SAP ERP)*
- *SAP Governance, Risk and Compliance (GRC) Solutions*
- *Gestion du capital humain (Cloud, Hybrid, On Premise)*
- *SAP Hybris*
- *SAP NetWeaver*
- *Procurement (incluant Ariba Solutions)*
- *Chaîne d'approvisionnement / Supply Chain Management (SCM)*
- *SAP Expérience utilisateur (UX)*
- *SAP Activate*
- *SAP Solutions infonuagique*
- *SAP Solution Manager*
- *Bases de données et technologies (Sybase)*
- *Design Thinking*
- *SAP E-Academies*

Dans la section 3.8.1.4 de la soumission amendée, l'Alliance explique les « Mécanismes de support et de dépannage de l'éditeur et de l'équipementier ». Cette section présente, entre autres, les outils accessibles via « SAP Enterprise Support » du Service « MaxAttention », dont « l'Académie SAP » :

« Éditeur de la suite PGI

L'offre de l'éditeur SAP, en matière de support logiciel, est basée sur le service « MaxAttention » de SAP, qui inclut le « SAP Enterprise Support ». Au cœur de ce modèle de support, SAP s'engage à apporter à ses clients tous les outils et les connaissances leur permettant d'opérer leur système d'information avec un coût et un niveau de risque minimum. Le diagramme suivant représente la base des outils accessibles via l'offre de support SAP Enterprise.

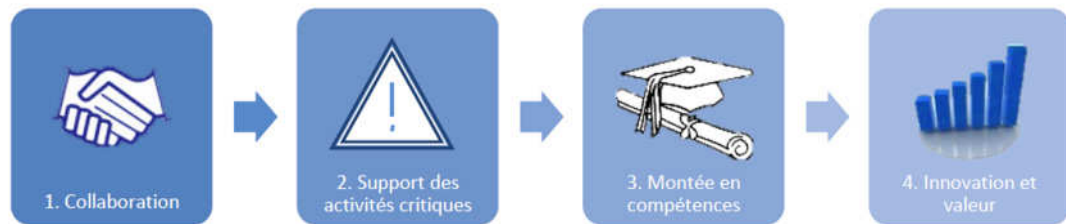


Figure 3.8.1.4.11 – Outils accessibles via SAP Enterprise

(...)

3. Montée en compétences

Via l'offre de soutien SAP le personnel de la Société a accès à l'Académie SAP afin de bâtir la connaissance et la maîtrise des solutions. L'Académie SAP est une librairie complète offrant un large éventail de contenu et de services tel que des guides sur les meilleures pratiques; des contenus de formation en ligne, des guides experts, des conférences avec des experts, des didacticiels et des tutoriels. »

Cependant, le matériel de formation de « l'Académie SAP » compris dans l'offre de support SAP Enterprise, pour lequel la Société paie un peu plus de 3 M\$ par année en redevance, est uniquement en anglais et son utilisation par les équipiers CASA contreviendrait aux dispositions de la Charte de la langue française (Loi 101) et de l'article 2.7 du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements. Les démarches de traduction effectuées par la Société auprès de l'Alliance n'ont toutefois pas porté fruits, et ce, en dépit de l'article 17.1 du contrat cadre qui stipule notamment que « ...la Société peut exiger que ces documents soient traduits, et ce, aux frais du membre de l'Alliance qui a fourni la documentation ou qui en est l'auteur. » (Référence en annexe).

Malgré les démarches entreprises par la leader de l'équipe de formation auprès de l'Alliance et de son représentant SAP, malgré les requis que la Société a intégrés au contrat et les précisions contenues dans l'appel d'offres et malgré les réponses fournies par l'Alliance dans sa soumission amendée et sa soumission, les ressources de la Société n'avaient toujours pas reçu le transfert de connaissances nécessaire à l'atteinte de son autonomie au moment convenu et opportun. Considérant la criticité de ces formations, la Société n'a eu d'autre choix que de se porter acquéreur :

- De 25 licences « SAP Learning Hub » pour une durée de trois ans pour un montant de 216 000 \$;
- D'une carte privilège SAP pour l'achat de formation pour un total de 400 000 \$;

De plus, 15 licences SAP Learning Hub ainsi qu'une carte privilège SAP ont été acquises pour former les ressources du Centre d'apprentissage pour un total de 369 025 \$. Ces montants ont été payés avec la réserve pour travaux additionnels disponible au contrat.

Afin de structurer le transfert de connaissances, la Société a donc mis en place un Centre d'apprentissage. Sous la gouverne du Bureau de la transformation de la vice-présidence aux technologies de l'information (VPTI), le Centre d'apprentissage a été créé afin de prendre en charge la gestion des talents. Les travaux de développement du Centre d'apprentissage se sont réalisés conjointement entre la VPTI et l'Alliance jusqu'en juillet 2019 et ont porté sur l'évolution des éléments structurants de la démarche d'élaboration des plans d'habilitation et sur la documentation du transfert de connaissances. Ces travaux ont révélé que la montée en compétence des équipiers est beaucoup plus vaste que l'apprentissage d'une nouvelle

technologie ou d'une nouvelle solution puisque les aspects constituant les métiers se transforment. Ainsi, certains aspects de l'offre de service ont été bonifiés :

- Les plans de transfert de connaissances sont devenus des plans d'habilitation qui intègrent à la fois la formation et le transfert de connaissances afin de maximiser les apprentissages et d'assurer une bonne montée en compétences. Ces plans sont basés sur les tâches de chacun des métiers et des spécialités et comprennent des moyens de développement complémentaires aux apprentissages techniques essentiels au développement de l'autonomie des équipiers face à la solution.
- Le processus de production des plans d'habilitation et les rôles des parties prenantes, initialement proposés par l'Alliance, ont été ajustés. L'expertise de l'Alliance est sollicitée uniquement pour la confirmation des tâches à réaliser pour le métier, le volet applicatif et technologique de la transformation et la validation de l'identification des bonnes formations selon la réalité de la SAAQ. Le Centre d'apprentissage est responsable d'accompagner la SAAQ pour confirmer les attentes à l'égard des équipiers en fonction des tâches, préanalyser les besoins de formation, identifier le parcours et s'assurer d'intégrer le développement des compétences et connaissances des autres volets (compétences transversales, méthodologie, etc.).
- Les types de transfert de connaissances ont été précisés. De manière conjointe, les types d'accompagnements de l'Alliance auprès des équipiers SAAQ ainsi que la terminologie ont été définis (coaching, jumelage et transfert de connaissances informatif). L'Alliance a proposé l'intégration des activités liées au transfert de connaissances dans la planification des cycles et leur suivi est assuré à l'aide des tâches désignées dans SGPE.

Cependant, une fois la démarche mise en place, le canevas des plans d'habilitation réalisé et les outils de suivi développés, l'Alliance n'a pas pris en charge la formation et le transfert de connaissances prévu dans les documents de nature contractuelle.

En 2019, le Bureau de la transformation de la VPTI a donc évalué les besoins de formation des ressources internes pour les 3 prochaines années :

Type de formations	2020	2021	2022
Licences SAP Learning Hub	352 800	504 000	504 000
SAP Live Access	135 000	180 000	180 000
Tutorat en français	136 197	176 688	176 688
Formations hors SAP	200 000	200 000	200 000
Licences OpenText	13 542	25 000	25 000
Total par année pour les formations SAP et hors SAP	837 539 \$	1 085 688 \$	1 085 688 \$

À ces coûts, pourrait s'ajouter l'acquisition d'un « Plug-in » afin de traduire des formations disponibles sur la plateforme « SAP Learning Hub ». Le coût du « Plug-in » est estimé à 30 000 \$ par année.

RECOMMANDATION

Considérant :

- La clarté des requis mentionnés dans l'appel d'offres amendé et l'appel d'offres à l'égard du transfert de connaissances;
- La compréhension de ces requis de la part de l'Alliance dans sa soumission amendée et sa soumission;
- Que la formation requise pour les ressources internes est disponible en langue anglaise;
- Que l'article 17 du Contrat cadre stipule que « la Société peut exiger que ces documents soient traduits, et ce, aux frais du membre de l'Alliance qui a fourni la documentation ou qui en est l'auteur ».

Nous recommandons que l'Alliance procède à la traduction des documents de référence et de formation requis par les ressources internes de la Société à ses frais et au moment requis par la Société.

De plus, nous recommandons que l'Alliance défraie les coûts des différentes licences pour les années 2020-2021-2022.

IMPACT BUDGÉTAIRE

Déduction budgétaire des frais de licence du montant total de la livraison 2.

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

Sylvain Cloutier

p. j. Annexe

ANNEXE

Cette annexe présente certains extraits pertinents relatifs à cette DAP et n'est pas exhaustive.

EXTRAITS DU CONTRAT CADRE

17. LANGUE D'USAGE

17.1 L'Alliance doit respecter les dispositions de la *Charte de la langue française et ses règlements* quant au statut et à la qualité du français, notamment pour tout ce qui touche :

- les inscriptions sur les produits, le matériel traitant du fonctionnement de l'appareil et de son entretien, les touches de fonction et les consignes, les inscriptions sur les contenants et sur les emballages (article 51);
- la documentation de base, incluant les modes d'emploi, les modes d'entretien, les consignes de sécurité et les certificats de garantie (article 51);
- les documents de formation à l'utilisation du produit et les documents relatifs aux appareils (article 52);

15

CT 19000000
P22899

- l'assistance technique et tout document qui y est relié (article 141).

Lorsque les documents de référence destinés aux employés de la Société, ses mandataires, ses Partenaires d'affaires, et ses consultants, requis aux fins de formation des employés de la Société, ses mandataires, ses Partenaires d'affaires, et ses consultants, ou relatifs à l'utilisation des Produits par les employés de la Société, ses mandataires, ses Partenaires d'affaires, et ses consultants, ne sont pas disponibles en français, la Société peut exiger que ces documents soient traduits, et ce, aux frais du membre de l'Alliance qui a fourni la documentation ou qui se est l'auteur.

EXTRAITS DU CONTRAT DE SERVICES PROFESSIONNELS ET DE VENTE D'ÉQUIPEMENTS

Page 5 :

« 2.7 Respect des lois et règlements

L'Intégrateur s'engage à respecter, dans l'exécution du Contrat de Services professionnels, les lois et règlements en vigueur au Québec applicables à l'exécution du présent Contrat de Services professionnels. »

Page 8 :

« 7.2 Méthodologie et expertise

(...)

L'Intégrateur assurera un transfert de connaissances vers les ressources de la Société pendant la Phase de mise en œuvre de la Solution afin qu'elles soient autonomes à la fin de la Phase de mise en œuvre »

Page 10

« 7.3.4.2 La Société finalise l'entente concernant un lot de travail. Cette entente spécifique concernant le lot de travail doit être révisée et signée par les Parties (une « Entente de lot »). L'Entente de lot pourra comporter :

(...)

- les mécanismes de transfert de connaissances;

(...) »

Page 12

7.5.1 Langue de travail :

7.5.1.1 La production des documents ainsi que les communications orales et écrites s'effectuent en français, conformément aux dispositions de la Charte de la langue française. Dans la seule mesure où les services de Ressources de l'Intégrateur détenant une expertise spécifique et requise aux fins de l'exécution du Contrat de Services professionnels ne sont pas disponibles ou ne sont pas disponibles en temps opportun, l'Intégrateur pourra, sous réserve de l'approbation préalable de la Société, fournir de tels services en anglais, dans la mesure où l'Intégrateur fournit les services d'un interprète sur demande de la Société.

EXTRAIT DE L'APPEL D'OFFRES AMENDÉ

C. Services professionnels	
An 1 à n Programme de transformation	Services professionnels, pour les phases conception, réalisation, implantation, soutien postimplantation et exploitation, et pour les processus opérationnels qui font partie de la portée de la solution : • intégration fonctionnelle; • intégration technologique; • gestion du changement, communication et formation, pour toutes les clientèles concernées par le programme de transformation. <i>à l'exception des processus opérationnels « Indemniser et réadapter », pour lesquels les services requis uniquement pour la phase conception, sont :</i> • intégration fonctionnelle; • intégration technologique; • gestion du changement (principalement l'analyse des impacts). <i>et à l'exception des services d'affaires « Gestion des ressources humaines » pour lesquels les services requis uniquement pour la phase conception, sont :</i> • intégration fonctionnelle; • intégration technologique; • gestion du changement (principalement l'analyse des impacts). Note 1 : Services professionnels en Intégration technologique : la Société est ouverte à un modèle de gestion des infrastructures caractérisé par une approche de type « service ». À cet égard, elle est disposée à considérer une offre « clé en main » si celle-ci lui permet de capitaliser avantageusement sur les opportunités qu'amènent l'évolution des technologies et les nouvelles pratiques en TI. Note 2 : La Société demande une période de soutien de 3 mois suivant l'implantation d'une livraison, et ce, pour toutes les livraisons du programme de transformation. Aucun coût supplémentaire ne pourra être facturé à la Société pendant cette période, ces coûts faisant partie intégrante de l'estimation des efforts des livraisons. Note 3 : Les efforts alloués aux activités suivantes ne doivent pas être évalués : • gestion de changement par les gestionnaires; • participation des apprenants lors des formations; • mise en dérouté des systèmes patrimoniaux.
	Assistance à la gestion et Intégration & Assurance-qualité, incluant l'assurance-qualité (AQ) de l'éditeur.
	<u>Formation initiale de l'équipe principale de projet selon la stratégie d'intégration des ressources.</u>
	Centre d'expertise de la solution :
	• Conception du modèle d'organisation, An 1- Livraison 0; • Mise en place et opération du Centre de support à la suite de la période de support de la 1^{re} livraison et jusqu'à la fin de la période de support de la dernière livraison excluant la livraison « Indemniser et réadapter ». Obtention de la certification par l'éditeur.

« 2.10.5 TRANSFERT ET PARTAGE DE CONNAISSANCES

Dans le cadre de la réalisation de ce programme, la Société apporte toute son expertise et sa connaissance des processus d'affaires de l'organisation, des législations auxquelles elle doit se conformer ou appliquer ainsi que de l'écosystème administratif dans lequel elle évolue. Elle apporte également une connaissance approfondie de son patrimoine applicatif, technologique et de ses données.

Elle s'attend également à un leadership fort de l'alliance, en raison de son expertise en gestion de grands chantiers, de sa connaissance approfondie de la solution, de ses accès privilégiés aux centres de recherche, centres de développement et centres de compétences associés à la solution. Elle s'attend à disposer de ressources « Coach » et « Team lead » chevronnées dont les compétences et expériences sont incontestables et qui pourront être confirmées lors des entrevues et des vérifications de références.

Elle veut que toutes les ressources proposées par l'alliance possèdent déjà la connaissance approfondie des produits de la suite de progiciels de gestion intégrés qui seront utilisés dans le cadre de la réalisation du programme combinée à une expérience pertinente de ces produits dans un contexte similaire à la Société.

Dans un tel contexte, la Société veut capitaliser sur les ressources de l'alliance et obtenir un transfert de connaissances qui pourra être évalué et mesuré. Ce transfert de connaissances devra être très présent dans la façon d'intervenir principalement au niveau de l'intégration fonctionnelle, de l'intégration technologique et de l'assistance à la gestion et intégration & assurance qualité. La Société tient à ce que ses ressources développent tout au long du programme leur autonomie et que celle-ci puisse se démontrer par un leadership croissant dans la réalisation des travaux. Elle s'attend notamment à ce que l'alliance propose des moyens pour assurer la formation initiale de l'équipe principale de projet.

La Société veut connaître les moyens que l'alliance entend mettre en place pour garantir ce transfert de connaissances et les mécanismes qu'elle utilisera pour le mesurer. »

2.10.11.3 Ressources disponibles et partage de responsabilités
(...)

L'objectif de la Société est d'avoir, à la fin du programme de transformation organisationnelle, une équipe de ressources formée et autonome pour assurer l'évolution et la pérennité des processus et de la solution. La Société entend donner une solide formation à ses ressources. Et elle s'attend aussi de la part de l'alliance un transfert de connaissances complet et mesurable.

« 2.10.15 SERVICE DE FORMATION

2.10.15.1 Objectifs visés

Dans le cadre du programme de transformation, les services de formation, incluant le développement des compétences requises, visent l'acquisition de compétences en vue de :

- Soutenir une culture d'apprentissage continu par la sensibilisation, la mobilisation et l'habilitation des personnes impliquées dans le programme de transformation organisationnelle, et ce, en cohérence avec la stratégie de gestion du changement;*
- (...)*
- Proposer et mettre en place des mesures de suivi et d'évaluation des activités de formation permettant d'évaluer la satisfaction des apprenants, les apprentissages réalisés, le transfert des apprentissages et l'impact des activités de formation sur la performance organisationnelle (résultat)... »*

EXTRAITS DE LA SOUMISSION AMENDÉE

Cahier réponse 1 – Sommaire exécutif

Page 29 :

« Enfin, en termes de transferts de connaissances, les mêmes outils et stratégies de formation prévues pour les utilisateurs seront utilisés pour les ressources TI de la Société appelées progressivement à prendre en charge la solution technologique dans son ensemble.

Évidemment, **les calendriers de formation seront basés sur des formations dispensées dès la phase 0, sous la forme de Boot Camps**. L'enjeu, à ce stade-ci, est que les ressources internes puissent être associées très vite aux équipes du chantier TI de l'alliance. Il leur faut donc acquérir les connaissances de base sur les processus et la technologie SAP, ainsi que sur la méthodologie qui sera par la suite appliquée tout au long du programme. »

Page 31

« Conclusion

(...)

Ainsi donc :

(...)

- Vous voulez exploiter, opérer et développer la solution par vous-mêmes,

- Nous souhaitons mettre en place un transfert de connaissance complet pour ensuite capitaliser sur cette expérience et la proposer à d'autres clients;

Cahier réponse 2 – Section 3.8.1

Page 258 :

« Compréhension de l'alliance quant aux attentes de la Société en matière de services professionnels

(...)

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

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

(...)

De plus, pour l'ensemble de ces services, l'alliance a pour responsabilité de réaliser un transfert de connaissances continu permettant ainsi aux ressources de la Société de développer leur autonomie quant à la solution. »

Page 270

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

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

(...)

- Un transfert de connaissances soutenu et continu assurant une autonomie progressive des ressources de la Société de la solution;*

(...) »

Centre d'expertise – Section 3.8.1.1

Pages 279 et 280

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

(...)

Le Centre d'excellence est un élément clé du programme de gouvernance et les points suivants s'appliquent :

- Il devient un mécanisme de soutien à la mission de la SOCIÉTÉ;*
- Il est au cœur du Programme de transformation en offrant le soutien applicatif et technique ainsi que le support postimplantation;*
- Il est complètement intégré au Centre de contrôle des missions (MCC) de SAP qui assistera le Centre de contrôle des opérations (OCC) et le Centre de contrôle des innovations (ICC) du Centre de support de la SOCIÉTÉ;*
- Il contribue à la gestion des risques et est une mesure de mitigation des risques;*
- Il assure, dès le départ, le support à l'exploitation et la gestion des services d'entretien, d'amélioration et d'évolution de la solution;*
- Il est le point de contrôle pour l'évaluation des compétences et des besoins de formation;*
- Il intègre des outils et services spécialisés SAP;*
- Il amène un nouveau mode de collaboration étroite, d'accompagnement et de réalisation internes-externes, multisecteurs « Affaires » et « TI » et multidisciplinaire;*
- Il jette les bases et les fondements des nouvelles approches, des méthodologies et des nouveaux modes de gestion pour la gestion et l'évolution d'une solution d'affaires progicielle.*

Démarche de conception du Centre d'excellence

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

(...)

- Évaluation des compétences requises et des besoins de formation;*

(...)

Page 288 et 289

La description de la vision

(...)

Les clés de l'autonomie

Les efforts liés au perfectionnement des ressources en termes de connaissances et de compétences tout au long du programme de transformation reflètent bien cette volonté de transmettre les clés de l'autonomie et la prise en charge totale de l'évolution de la solution et de l'expertise SAP pour construire et améliorer la mission de la Société. Ce centre d'excellence pourra ainsi servir de référence gouvernementale pour l'avenir parce que son centre aura acquis pendant 10 ans ses lettres de noblesse.

(...)

Les expertises requises

Les participants du Centre de support auront reçu les formations nécessaires SAP pour participer au devenir du centre d'expertise.

- Analystes fonctionnels (Développeur)*
- Analystes d'affaires et pilotes et superutilisateurs*
- Analyste/architectes solutions d'affaires SAP par module*
- Formateurs SAP*
- Analystes de système (multimodule SAP)*

- *Analystes d'exploitation – gestion des transports*
- *Gestionnaire de livraison*
- *Gestionnaire de données – Data scientist*
- *Techniciens/analyste/architectes en intelligence d'affaires*
- *Gestionnaire d'entrepôt de données*
- *Gestionnaires de projet*
- *Analystes/architecte en sécurité*
- *Analyste/architecte Web (produits SAP)*
- *Configureurs SAP*
- *Analyste/architecte infrastructure*
- *Technicien en infrastructure/ exploitation/ installation technique/ réseautique*
- *Analyste/architecte intégrateur*

Les hypothèses qui sous-tendent ce dimensionnement

À la demande de la Société, l'Alliance a développé un budget d'efforts requis pour l'élaboration du modèle d'organisation du Centre d'expertise jusqu'au terme de 10 ans. Les efforts ont été évalués pour supporter notamment les activités suivantes :

- *La conception du Centre d'expertise*
- *L'intégration des ressources en provenance du programme*
- *La continuation des activités de support et de transfert de connaissances vers les ressources de la Société basées sur le modèle expliqué à la section 3.8.4 stratégie de mise en oeuvre de la solution incluant, après chaque livraison :*
 - *Un transfert des connaissances progressif pour atteindre un ratio des ressources équivalent à 70 % pour les ressources de la société et de 30 % pour les ressources de l'Alliance (sur une période de 40 mois après la mise en production);*
 - *Une stabilisation graduelle de la solution réduisant graduellement les efforts de 14 % à 8 % des efforts de déploiement. La progression vers cet état de stabilisation s'effectue sur une période d'environ 14 mois.*
- *Support requis pour accompagner la Société pour compléter deux mises à niveau de la suite PGI prévues entre les années 6 et 10 du programme afin d'assurer la pérennité de la solution.*

Pages 335 et 336 – Section 3.8.1.4

a) Quelle organisation (organigramme et composition des équipes) spécifique à l'intégration technologique, l'alliance entend-elle mettre en place

« Mécanismes et moyens utilisés pour réaliser le transfert de connaissances et assurer une appropriation par les ressources de la Société

L'approche et la stratégie générale du programme de formation (section 3.8.1.7) comprennent une stratégie et un programme de formation spécifique aux ressources technologiques.

L'approche de formation est adaptée spécifiquement pour les particularités de chacun des types de ressources technologiques afin de répondre à leurs besoins. L'approche contient les méthodes d'enseignement et d'apprentissage les plus adaptées pour assurer le meilleur équilibre possible entre la montée en compétences des ressources et le maintien des services de la Société auprès de ses clients et partenaires d'affaires.

La formation des ressources technologiques est très importante compte tenu de l'importance des changements technologiques du projet. En effet, les apprentissages pour la manipulation des produits SAP sont fondamentaux pour le déroulement du projet et la pérennité du programme de transformation.

Le programme de formation des ressources TI est constitué pour faire en sorte de réaliser le transfert de connaissances, l'appropriation des nouvelles connaissances et compétences et en assurer la rétention par les ressources TI de la Société.

Parcours de formation

À l'instar des autres types de ressources, une stratégie de formation et un programme de formation seront établis pour chaque membre des équipes technologiques

Au même titre que les utilisateurs des milieux opérationnels, les ressources TI de la Société se voient attribuer un parcours de formation. C'est par ce parcours que sont mesurés l'atteinte et le niveau de compétences souhaités pour les ressources de la Société afin de rendre ces derniers autonomes et d'assurer le niveau élevé d'expertise requis en regard de la Déclaration de services aux citoyens de la Société

Programme de formation

SAP met sur pied des programmes de formation qui couvre tous les aspects des produits SAP et pour tous les secteurs d'activités technologiques, de la configuration, de l'infrastructure technologique, de l'exploitation, de la maintenance et du déploiement. Ces formations sont données dès le premier mois du projet. La formation a pour but de connaître et combler les écarts entre l'état des compétences actuelles et les connaissances théoriques.

Ces programmes de formation sont complétés par un entraînement à la tâche (pratique-métier) encadrée qui a pour but de cristalliser les nouvelles compétences acquises et nécessaires à la manipulation des nouveaux systèmes et processus.

Pour ce faire, le programme propose des stratégies et des approches de formation par type de ressources technologiques et des outils d'apprentissage divers (spécifiques et/ou génériques) qui s'adressent spécifiquement aux ressources TI. Sont pris en considération, les mouvements de personnel, la dispersion technologique, s'il y a lieu, les spécialités technologiques comme la sécurité, les produits, l'infrastructure, etc.

La formation des ressources du programme comprend les deux grandes catégories suivantes :

- **Les processus et la technologie SAP :** Dans un premier temps, les ressources du programme doivent recevoir une formation intensive pour comprendre les rouages de base des systèmes SAP. Nous formons l'équipe de projet à partir des « Bootcamps LGS/IBM-SAP ». Ces cours offrent une intégration du contenu via un apprentissage pratique et donnent aux participants l'opportunité de le mettre en pratique dans un environnement dynamique. Les ressources acquièrent donc rapidement les compétences nécessaires pour prendre des décisions éclairées pour la mise en oeuvre du nouveau système.
- **La méthodologie du projet et les outils :** Le but du projet est d'effectuer un transfert de connaissances en fonction des rôles et responsabilités des ressources TI, en fonction de la méthodologie selon les attentes et le déroulement des différentes phases du projet. Pendant les ateliers de travail, un transfert de connaissances spécifique a lieu en fonction des livrables préétablis et des outils utilisés.

Des formations en classe, individuelles en ligne, des questionnaires et des documents sont à la disposition des ressources.

Selon les types de formation, des tests et des examens de certification sont administrés. »

Pages 361 et 362 :

Précisions sur la formation des ressources internes en technologie de l'information :

« Ces ressources sont impliquées directement dans le programme soit dans la mise en œuvre de la solution, soit dans son intégration avec les applications existantes de la Société. Ainsi, leur parcours de formation repose sur une formation technique initiale sur la solution SAP suivi d'un entraînement à la tâche auprès des conseillers de l'alliance afin qu'ils puissent monter progressivement en compétences sur tous les aspects de la solution technologique. Ce sont les premières ressources touchées; leur formation est donc une composante critique de la stratégie globale de formation et est enracinée dans toutes les phases de notre méthodologie et à travers les flux de travail. Le plan de formation des ressources du programme apporte des connaissances pratiques à propos du système et outille les ressources clés avec des compétences spécialisées pour qu'ils puissent les appliquer dès les ateliers de travail. La formation des ressources du programme comprend les deux grandes catégories suivantes :

- **Les processus et la technologie SAP :** Dans un premier temps, les ressources du programme doivent recevoir une formation intensive pour comprendre les rouages des systèmes SAP. Nous formons l'équipe de projet à partir des « Bootcamps » LGS/IBM-SAP. Ces cours offrent une intégration du contenu via un apprentissage pratique et donnent aux participants l'opportunité de le mettre en pratique dans un environnement dynamique. Les ressources acquièrent donc rapidement les compétences nécessaires pour prendre des décisions éclairées pour la mise en œuvre du nouveau système.
- **La méthodologie du projet et les outils :** Le but du projet est d'effectuer un transfert de connaissances en fonction des rôles et responsabilités des utilisateurs, selon la méthodologie, les attentes et le déroulement des différentes phases du projet. Pendant les ateliers de travail, un transfert de connaissances spécifique a lieu en fonction des livrables préétablis et des outils utilisés. »

EXTRAITS DE LA SOUMISSION

Page 748 à 750 :

« 2.13.3 Transfert et partage de connaissances :

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

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

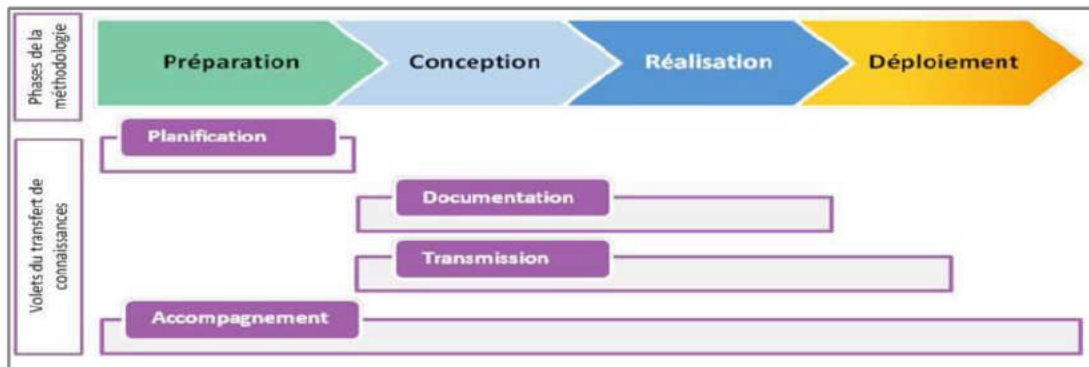
Approche pour la Livraison 0 : Dès le démarrage du projet, nous tiendrons une première session intensive de transfert de connaissances d'environ deux mois, à l'intention de l'équipe principale de projet. Les experts de l'Alliance couvriront alors tous les éléments essentiels qui feront partie du quotidien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

(...)

- La façon dont se déroulera le transfert de connaissances lors des livraisons subséquentes et les objectifs de prise d'autonomie pour chaque nouvelle livraison;

(...)

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



Le volet « Planification » consiste à définir et planifier la nature des connaissances à acquérir par les groupes visés ou ressources clés de la Société. Les spécialistes de l'Alliance établiront un plan de transfert des connaissances qui contient notamment la liste des livrables à produire et les modes de transmission privilégiés selon la clientèle visée. Par livrables, on entend autant la production de documents (planifications, stratégies, dossiers fonctionnels, registres, etc.) que l'exécution d'une activité/tâche (configuration, déploiement, installation, etc.).

Le volet « Documentation » traite de l'acquisition des connaissances en produisant la documentation liée à une tâche par la ressource elle-même.

Le volet « Transmission » inclut les activités de transmission de contenu par les experts de l'intégrateur, de l'éditeur et de l'équipementier aux ressources de la Société par le biais d'ateliers.

Le volet « Accompagner » traite de l'accompagnement des ressources de la Société par les experts de l'Alliance. Cet accompagnement se fera en supportant les ressources de la Société qui réalisent des livrables et en répondant à leurs questions. De plus, si un expert détecte, soit lorsque la qualité d'un livrable indique que son contenu n'a pas été bien compris ou lorsqu'une ressource de la Société prend un temps nettement supérieur au temps d'exécution anticipé, il organisera immédiatement un coaching spécifique auprès des ressources concernées pour rétablir la compréhension ».

NOTE

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

DATE : Le 20 mai 2020

OBJET : **DAP – Banque de connaissances**

CONTEXTE

La portée des travaux en lien avec la banque de connaissances soulève actuellement des questionnements. Ces questionnements concernent l'inclusion des travaux de mise à jour de cette banque dans la portée du programme de transformation organisationnelle, donc couvert par le Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements conclu avec l'Alliance. La notion de banque de connaissances est intégrée au processus SPS4.1 – Gestion des connaissances.

EXTRAIT DU CONTRAT

À l'annexe A-2 du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements, les processus faisant partie de la portée fonctionnelle de la solution sont énumérés. Le processus SPS4.1 fait d'ailleurs partie de cette liste.

De plus, à l'annexe F – Stratégie de mise en œuvre et calendrier préliminaire du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements, la portée de chaque livraison est décrite sommairement. Il est d'ailleurs mentionné que, pour la Livraison 1, la portée de cette livraison inclut ceci :

« Déploiement initial des modules communs et incrémental pour les livraisons subséquentes. Il s'agit notamment de la gestion des communications écrites et la gestion documentaires (OpenText), la gestion de la banque de connaissances, de formation (WPM), la gestion du développement des compétences et apprentissage (SF Learning), et les fonctionnalités de la gestion de la sécurité spécifique, la gestion des risques et la conformité (GRC Access Control et Process Control). »

Pour ce qui est de la portée sommaire de la Livraison 2, elle inclut ces éléments :

« Intégration et accroissement du contenu des modules communs déployés à la Livraison 1 notamment la gestion documentaire et des communications écrites (OpenText), la gestion de la banque de connaissances, de formation (WPM), la gestion du développement des

compétences et apprentissage (SF Learning), et les fonctionnalités de gestion de la sécurité spécifique, la gestion des risques et la conformité (GRC Access Control et Process Control). »

EXTRAIT DE L'APPEL D'OFFRES

À la section 2.10.15.6 – *Résultats attendus* de l'appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés, on traite des résultats attendus par l'équipe de formation au terme du programme (voir en annexe). Un des résultats mentionnés est l'obtention d'une architecture d'information et une banque de connaissances à jour.

EXTRAIT DE SOUMISSION AMENDÉE

En réponse au point 2.10.15. de l'appel d'offres, soit les besoins en service de formation, l'Alliance mentionne à la page 367 de sa soumission amendée, qu'une des responsabilités de l'équipe de logistique du service de formation est de coordonner l'alimentation de la banque de connaissances liée au projet.

EXTRAIT DE SOUMISSION

À la section 2.4.10.8.6 SPS4.1 – *Gérer les connaissances* de la soumission de l'Alliance, elle partage des informations additionnelles en lien avec le fonctionnement de la solution et avec ce processus. Il est mentionné que :

« La gestion des connaissances se fait à l'aide de plusieurs outils qui, intégrés les uns aux autres permettent en tout temps d'enrichir et de consulter la banque de connaissances de nouveau document de provenance et de formats divers. La combinaison de « S/4HANA (ECC) », « CRM », « Workforce Performance Builder » (WPB) et « OpenText » permet d'offrir de l'aide contextuelle personnalisée en ligne et sur la base des processus opérationnels spécifiques à l'utilisateur qui consulte la banque de connaissances.

Cette banque de connaissances possède la capacité « d'apprendre » fondée sur les interactions entre les représentants de la Société, les clients et les partenaires. Les banques de connaissances sont normalisées et présentent les fonctionnalités qui permettent la catégorisation de l'information et la gestion des gabarits de saisie de l'information et des documents.

Ainsi, pour chaque domaine d'affaires, pour chaque canal de diffusion de l'information, il est possible de consulter tous les types d'informations disponibles, quel que soit le type de format ou le contexte d'utilisation. À cet égard, l'accès à l'information est configuré par des règles afin de présenter une information pertinente à la fonction de l'utilisateur et son contexte opérationnel. Ainsi, une présélection de documents devient rapidement disponible à l'utilisateur et au partenaire d'affaires. »

RECOMMANDATION

À la lumière des informations mentionnées précédemment, la mise à jour de la banque de connaissances est incluse dans la portée du contrat conclu avec l'Alliance.

IMPACT BUDGÉTAIRE

Il n'y a aucun impact budgétaire.

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

Sylvain Cloutier

EXTRAIT DE L'APPEL D'OFFRES

2.10.15.6 Résultats attendus

La liste suivante, sans être exhaustive, identifie les résultats dont la Société s'attend à disposer au terme du programme. L'alliance peut aussi proposer des biens livrables ou d'autres résultats en formation.

- Une approche de gestion et d'administration de la formation qui tire avantage des meilleures pratiques du marché et des facilités offertes par la suite de progiciels de gestion intégrés (ex. : outils de gestion des apprentissages, outil auteur, classes virtuelles);
- Des programmes de formations de base (formations initiales à la tâche) améliorés et mis à jour, intégrant l'ensemble des nouveautés amenées par le programme de transformation organisationnelle, et ce, pour l'ensemble des clientèles visées. Le programme de formation de base inclut, selon la clientèle, les éléments suivants :
 - Les stratégies de formation, incluant les parcours de formation
 - Les stratégies de suivi et d'évaluation
 - Les activités d'apprentissage
 - Le matériel pédagogique
- Une architecture d'information et une banque de connaissances mise à jour;
- Une stratégie de formation globale sur le plan corporatif;
- Des stratégies de formation spécifiques par clientèle spécifique;
- Des stratégies qui soutiennent adéquatement l'habilitation (formation) tout en minimisant les impacts sur les opérations;
- Un modèle de suivi du parcours des apprenants;
- Un modèle d'évaluation des activités de formation basé sur des indicateurs préétablis permettant d'évaluer les niveaux déterminés;
- Un cadre de gestion intégré en matière de formation et de développement des compétences, dans le cadre du programme de transformation, alimenté à partir des travaux réalisés dans le cadre du présent appel d'offres. Ce cadre corporatif devra également recueillir les éléments hors portée du programme de transformation organisationnelle;
- L'ensemble de la clientèle visée habilité aux nouvelles connaissances et façons de faire, de manière à atteindre le niveau de performance attendu, notamment au regard à la DSC;
- Des bilans périodiques des activités réalisées en formation et de l'avancement des travaux;
- Un personnel interne habilité à mettre à jour, entretenir et corriger les différents biens livrables produits dans le cadre de l'organisation et la concrétisation des stratégies de formation mises en œuvre.

10.6 SPS4.1-Gérer les connaissances

Contexte

La Société assure la qualité de la prestation et du soutien des services de mission en offrant de l'assistance aux employés, aux partenaires et à la clientèle en mode autonome à partir d'objets de connaissances qui sont conçus par ce processus.

Tous les objets de connaissances sont conçus et répertoriés de façon en a faciliter la réalisation. Ils doivent soutenir les activités de tous les employés autant en prestation de services qu'en soutien à la prestation et à la gestion ainsi qu'à tous les niveaux d'intégration :

- L'aide en ligne qui donne accès à l'ensemble des aides à la tâche via un site Web, un extranet ou encore un portail intranet
- L'aide en ligne contextuelle aux transactions qui donne accès, sur demande de l'utilisateur, aux aides à la tâche pertinentes pour la tâche en cours de réalisation
- L'aide intégrée dans les interfaces sous la forme d'assistants, de parcours guidés, d'instructions, d'info-bulles

Dans certaines situations, des fournisseurs externes peuvent être mis à contribution pour concevoir des contenus, notamment pour des segments vocaux (RVI) et des capsules d'informations (WEB). Toutes les activités réalisées dans ce processus permettent la mise à jour de la planification globale intégrée du processus SOR8.1.

But(s) du processus

Ce processus assure la gestion des objets de connaissances utilisés pour donner le service.

Ce processus permet plus précisément de:

- Rendre disponible des paramètres de classification et des règles de gestion des objets de connaissances en fonction du découpage de l'information, de l'organisation des contenus ainsi que des stratégies de navigation et de recherche
- Rendre disponible des gabarits de saisie et de consultation des objets de connaissances valides et structurés en fonction de l'architecture d'information en vue de permettre un accès combiné des différents modes utilisés à partir d'une seule saisie
- Rendre disponible des objets de connaissances valides, évolutifs, orientés utilisateur et performants

Détail du processus :

No	Étape	Description	Particularités	Intervenant(s) externe(s)
SPS4.1.1	Analyser les besoins et les impacts	-Prendre en charge la demande de changement. -Définir le changement à apporter sur la banque de connaissances. -Évaluer les efforts et la planification détaillée.	-La planification détaillée doit permettre de mettre à jour la planification globale.	
SPS4.1.2	Produire le changement sur l'architecture d'information	-Déterminer la classification et les règles de gestion des objets de connaissances à la suite d'une demande de changement.	-Dans certains cas, cette étape consiste à produire un prototype de réalisation.	
SPS4.1.3	Valider le changement sur l'architecture d'information	-Valider la classification et les règles de gestion des objets de connaissances déterminés à la suite d'une demande de changement.		
SPS4.1.4	Appliquer le changement sur l'architecture d'information	-Intégrer la classification et les règles de gestion des objets de connaissances validés dans l'architecture d'information.		
SPS4.1.5	Concevoir une ébauche du gabarit	-Élaborer une proposition de gabarit de saisie ou de consultation d'objet de connaissances à la suite d'une demande de changement. -Valider la proposition du gabarit élaborée à la suite d'une demande de changement.		
SPS4.1.6	Concevoir le gabarit	-Réaliser le gabarit selon l'ébauche validée à la suite d'une demande de changement. -Réaliser, valider et approuver des tests d'acceptation du gabarit réalisé à la suite d'une demande de changement.		
SPS4.1.7	Faire la mise en production du gabarit	-Rendre disponible le gabarit développé et approuvé aux utilisateurs.		
SPS4.1.8	Concevoir les objets de connaissances	-Créer, modifier ou détruire les objets de connaissances à la suite d'une demande de	-L'outil « Repères » provient de la Société de gestion du réseau informatique des commissions scolaires	

No	Étape	Description	Particularités	Intervenant(s) externe(s)
		changement. -Intégrer des objets de connaissances, notamment l'outil « Repères ».	(GRICS).	
SPS4.1.9	Valider/approuver les objets de connaissances	-Valider et approuver les objets de connaissances conçus à la suite d'une demande de changement.	-Dans le cas d'un outil d'appoint, cette étape permet de réaliser et approuver les tests d'acceptation.	
SPS4.1.10	Publier l'objet de connaissances	-Rendre disponible les objets de connaissances approuvés à la suite d'une demande de changement et 'informer les utilisateurs concernés.	-Dans le cas d'un outil d'appoint, la publication consiste à faire sa mise en production.	

EXTRAIT DE SOUMISSION AMENDÉE

LGS-IBM/SAP

1 -Liste des processus					2 - Information à compléter par l'Alliance			
Numéro	Famille processus	Référence processus	Processus pour lesquels la couverture de la solution doit être établie	Criticité 1-Très critique 2-Critique 3-Peu critique	Couverture des processus par la solution	Module(s) de la solution	Justifier l'écart et apporter les précisions requises (Détail des modules ainsi que leur valeur ajoutée)	Références
							« DISCLOSURE MANAGEMENT » pour la production de rapports officiels. Cette solution permet de créer des rapports officiels selon les gabarits définis par la Société, et en se basant sur différentes données sources (telles qu'une base donnée d'un système patrimonial, des KPI issus des systèmes patrimoniaux, de nouveaux KPI, des vues CDS, des fichiers Word, Excel, etc.) et en considérant les rôles de chaque utilisateur. Par la suite ces données sont traitées et validées conformément aux besoins de la Société.	
51	SPS4	SPS4.1	Gestion des connaissances	2	90%	CRM WPB OpenText SuccessFactors	<u>ÉCARTS</u> -La présentation au client en mode PAS. Les transactions du PAS seront développées par l'intégrateur avec des efforts habituels RICEFW lors de l'implantation <u>RICEFW</u> -Le développement de Workflow fera l'objet d'un effort d'implantation <u>PARAMÉTRAGES</u> -L'intégration des outils CRM, Jam, Formation et WPB, OpenText <u>JUSTIFICATIONS</u> 1-Description : la gestion des connaissances comporte plusieurs aspects : a. Le module de formation permet de diffuser et partager la connaissance b. Le module WPB permet de documenter l'ensemble des transactions offertes via le PGI c. La gestion documentaire offre un repository complet de toute la documentation de la société. Celui-ci peut être indexé, recherché et distribué d. La gestion du centre d'appel CRM permet la gestion et le partage des solutions présentées aux clients via le centre d'appels e. La plateforme JAM permet la gestion d'équipes d'étravail, le partage de documents, la distribution d'information 2- Interfaces Fiori : SAP offre en standard une série d'écrans Fiori détaillée au catalogue disponible sur le site SAP pour l'ensemble des domaines S/4HANA incluant le processus SAAQ SPS4.1. Voici des exemples d'applications FIORI qui seront utilisées (section 3.2.2.3).. 3-RICEFW : se référer ci-dessus 4- Modules peu utilisés : Non applicable 6- Dossier client (CF. section 3.2.2.1 et 3.2.2.2): Le partenaire d'affaires unique de SAP constitue pour l'ensemble des processus de la SAAQ incluant SPS4.1, le DOSSIER CLIENT de la SAAQ. 8- BI calcul opérationnel : Afin de limiter la redondance, les justifications a) b) c) d) relatives	Voir la Dossier Client 360 dans la section 3.2.2.2 du présent document Voir la liste des applications Fiori dans la section 3.2.2.4 du présent document

1 - Liste des processus					2 - Information à compléter par l'Alliance			
Numéro	Famille processus	Référence processus	Processus pour lesquels la couverture de la solution doit être établie	Criticité 1-Très critique 2-Critique 3-Peu critique	Couverture des processus par la solution	Module(s) de la solution	Justifier l'écart et apporter les précisions requises (Détail des modules ainsi que leur valeur ajoutée)	Références
							au point 8 du processus SPS3.1 sont applicables sur le processus SPS4.1 9- BI développement service d'affaires : Il n'y a pas de service d'affaires spécifique pour le processus SPS4.1. 10- BI production indicateurs rapport officiel (Cf. section 3.3.1 relative à la grille F3b) : Afin de limiter la redondance, les justifications a) b) c) relatives au point 10 du processus SPS3.1 sont applicables sur le processus SPS4.1	
52	SPS4	SPS4.2	Gérer la formation et le développement des compétences	2	90%	SuccessFactors	ÉCARTS -L'anonymisation des données. La manipulation des données pour l'anonymisation sera développée par l'intégrateur avec des efforts habituels lors de l'implantation PARAMÉTRAGES -Le dossier employé (Employee Central) sera configuré -La fonctionnalité de gestion de la formation sera configurée -La création de contenus avec WPB -La mise en place d'une instance de Formation avec les données anonymisées JUSTIFICATIONS 1-Description : La gestion de la formation sera faite par SuccessFactors-Learning a. Le déploiement des programmes et activités de formation sera fait avec SFSF Learning b. La création de contenu sera faite avec l'outil Workforce Performance Builder (WPB) c. Spécifiquement dans le cadre du projet PGI, une instance fonctionnelle dédiée à la formation sera rendue disponible d. Les données de cette instance seront anonymisées. 2- Interfaces Fiori : SAP offre en standard une série d'écrans Fiori détaillée au catalogue disponible sur le site SAP pour l'ensemble des domaines S/4HANA incluant le processus SAAQ SPS4.2. Voici des exemples d'applications FIORI qui seront utilisées (section 3.2.2.3).. 3-RICEFW : se référer ci-dessus 4- Modules peu utilisés : Les différents modules de SuccessFactors fonctionnent comme un ensemble et sont requis pour offrir la fonctionnalité ciblée dans les différents domaines : (Formation, Gestion des effectifs, Gestion de la performance, etc.) 6- Dossier client (Cf. section 3.2.2.1 et 3.2.2.2): Le partenaire d'affaires unique de SAP constitue pour l'ensemble des processus de la SAAQ incluant SPS4.2, le DOSSIER CLIENT de la SAAQ. 7- Expliquer comment le LMS soutiendra la gestion des données dans les environnements de formation (ex. : création de cas et anonymisation) : Une instance dédiée à la formation	

LGS/IBM - SAP

1 - Énoncés des fonctionnalités recherchées				2 - Information à compléter par l'alliance					
Numéro	Référence processus	Fonctionnalités La solution doit :	Importance E: Essentiel N: Nécessaire S: Souhaitable	Couverture	Module(s) de la solution	Envergure de l'écart 1: Petit 2: Moyen 3: Grand	Description de l'écart	Explication de la façon de procéder pour combler l'écart	Références
71	SPS3	Permettre de répondre ou de transférer une demande d'assistance provenant de tous les canaux de services.	E	Couvert partiellement	CRM, Hybris Commerce	1	La réponse et le transfert en mode PAS	La Prestation autonome de service fera l'objet d'un effort habituel RICEFW lors de l'implantation	
72	SPS3	Permettre d'identifier les demandes adressées et traitées concernant un sujet donné tel que : • Un numéro d'identification; • Un numéro de série; • Une plaque.	E	Couvert	CRM				
73	SPS3	Permettre d'identifier des caractéristiques des demandes d'assistance pour un contexte donné afin de faire l'assurance qualité, notamment : • Les demandeurs; • Les personnes répondantes; • Par période donnée.	S	Couvert	CRM				
74	SPS3	Permettre d'ajouter des informations supplémentaires aux demandes d'assistance déjà existantes.	N	Couvert	CRM				
75	SPS4.1	Permettre d'accéder à une banque de connaissance en vue d'aider l'employé à répondre adéquatement sur tous les canaux de services, notamment la consultation et la recherche des objets de connaissances en fonction : • De l'utilisateur; • Du contexte de l'utilisation.	E	Couvert	CRM, Workforce Performance Builder				Précision : Consulter la section 2.4.10.9.6 pour plus de détail sur SPS4.1