74_P-1639.12

C A N A D A

PROVINCE DE QUÉBEC

COMMISSION D'ENQUÊTE SUR LA GESTION DE LA MODERNISATION DES SYSTÈMES INFORMATIQUES DE LA SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

COMPENDIUM LGS/SAAQ (PRIVILÈGES)

TABLE DES MATIÈRES

COMPENDIUM LGS/SAAQ (PRIVILÈGES)

ONGLET

11 juin 2020 : Suivi du projet CASA – Tableau de bord exécutif présenté au comité des technologies de l'information et comité actif-passif et vérification (33_P-131) **1**

13 juillet 2020 : Projet CASA – Confirmation de l'échéancier et recommandations sur la L2 présenté au conseil d'administration (23_P51-2) **2**

13 juillet 2020 : Projet CASA – Rapport EY du 1er juillet 2020, confirmation de l'échéancier et décisions à prendre sur la L2 présenté au conseil d'administration **3**

10 septembre 2020 : Suivi du projet CASA – Tableau de bord exécutif présenté au comité des technologies de l'information et au comité actif-passif et vérification **4**

8 octobre 2020 : État des discussions avec l'Alliance (strictement confidentiel) présenté au comité des technologies de l'information et au comité actif-passif et vérification (23_P-51) **5**

8 octobre 2020 : Résultats de la médiation présenté au comité des technologies de l'information et au comité actif-passif et vérification **6**

13 octobre 2021 : Suivi du projet CASA – Tableau de bord exécutif présenté au comité des technologies de l'information et au comité actif-passif et vérification **7**

2017–2020 : Séance conjointe du comité des technologies de l'information et du comité de vérification et de la performance du conseil d'administration de la SAAQ **8**

13 octobre 2021 : Synthèse de l'évolution du projet CASA (26_P82)..... **9**

13 octobre 2021 : Suivi de l'évolution du véhicule contractuel avec l'Alliance..... **10**

Annexes au mémoire de la SAAQ

Annexe A

27 février 2020 : Lettre Yves Frenette à Michel Dumas – Réponse à la proposition du 20 février 2020 ..... **11**

Annexe B

Notes de positionnement SAAQ - DAP..... **12**

Note positionnement SAAQ - Tarification **13**

Note positionnement SAAQ – Ajout de services SAP..... **14**

Note positionnement SAAQ – Mixité des ressources..... **15**

Note positionnement SAAQ – Rapport d'incident **16**

Note positionnement SAAQ – Fenêtre de déploiement de la Livraison 2..... **17**

Note positionnement SAAQ – Mise à jour du parc applicatif..... **18**

Note positionnement SAAQ – Ajout au CDP-IRP **19**

Note positionnement SAAQ – Gestion des talents..... **20**

Note positionnement SAAQ – Rareté de la main-d'œuvre. **21**

Note positionnement SAAQ – Conversion – stratégie, qualité et quantité **22**

Note positionnement SAAQ – Rapatriement des ressources hors site – conversion et sécurité **23**

Note positionnement SAAQ – Projets hors portée CASA **24**

Note positionnement SAAQ – Règles d'affaires **25**

Note positionnement SAAQ – Impact du taux de roulement des ressources stratégiques..... **26**

Suivi du projet CASA
Tableau de bord exécutif

Présenté au comité des technologies de l'information et au comité actif-passif et vérification

Le 11 juin 2020

SAAQ_0035_N00132_2020-06-09 09h13 BP_STR_Suivi chantier CASA_CTICAPV2020-06-11 (Master)

Table des matières

1. Statut du cycle 7 et planification du cycle 8
   1.1 Retour sur le télétravail
   1.2 Gain de productivité
   1.3 Planification du cycle 8
2. Plan de la Livraison 2 ajusté
   2.1 Processus de replanification
   2.2 Enjeux posant un frein à la vélocité / Tels que présentés à la séance du 7 mai dernier
   2.3 Travail accompli
   2.4 Échéancier global par livraison révisé
3. Risques
   3.1 Risques de réalisation de la Livraison 2 / Évaluation par les membres du comité de gestion CASA au 27 mai 2020
4. Enjeux contractuels
   4.1 Discussions contractuelles
   4.2 Prochaines étapes

1. Statut du cycle 7 et planification du cycle 8

1.1 Retour sur le télétravail

Itération 7.1 – 9 au 27 mars

- COVID-19…Surprise!
- Déploiement en télétravail du 12 au 23 mars
- Engouement pour la prestation électronique de services et les outils virtuels - Confirme l'importance du projet CASA
- Défis :
  - S'adapter à une nouvelle réalité
  - Conciliation travail-famille
  - Performance de la connexion à distance insuffisante (VPN)

Itération 7.2
30 mars au 17 avril

- On s'acclimate à cette nouvelle réalité
- Malgré la performance insuffisante du VPN les résultats sont mieux qu'anticipés
- Défis :
  - Conciliation travail-famille
  - Ergonomie

Itération 7.3
20 avril au 8 mai

- On garde le cap sur nos objectifs avec et malgré le contexte
- Implantation du nouveau VPN…Super!
- Défi : développer de nouvelles façons de travailler ensemble, mais virtuellement

Itération 7.4 – 11 au 19 mai

- C'est une nouvelle normalité
- Le télétravail est là pour rester. On organise le télétravail pour une longue période
- Le retour en classe allège la conciliation travail - famille
- Défi : faire une coupure, se ressourcer, prendre du temps pour soi

SAAQ_2020_N00132_2020-06-09 09h13 BP_STR_Suivi chantier CASA_CTICAPV2020-06-11 (Master)

1.2 Gain de productivité

	Cycles 2 à 5 (12 mois)	Cycle 6 (3 mois)	Cycle 7 (3 mois)
RICEFW valeur acquise (terminés + en cours)	210	280 (+ 70)	362 (+ 82)
RICEFW terminés (cumulatif)	57	102	165

Gain d'efficience **50 % à 60 %** pour terminer un RICEFW

Cycles 8 à 15

RICEFW restants
(à construire)

959

- 120 / cycle
- 40 / mois
- 30 / itération*

Nouveau plan

* Basé sur nos meilleures itérations + 10 %

SAAQ_00132_2020-06-09 09h13 BP_STR_Suivi chantier CASA_CTICAPV2020-06-11 (Master)

1.3 Planification du cycle 8

Cycle 8
1er juin au 21 août

- Atelier de planification collaboratif **VIRTUEL** :
  C'est un peu plus long mais ça fonctionne
  - 200 personnes
  - 4 demi-journées
  - Mise à jour de l'outil de suivi des tâches en temps réel
- On a un plan
- Cycle d'été

2. Plan de la Livraison 2 ajusté

2.1 Processus de replanification

- Durée : 17 avril au 27 mai
- Objectif : replanification de l'échéancier de la L2 en fonction :
  - Du maintien de la portée de la livraison présentée en mars 2020, incluant la majorité des RICEFW repoussés
  - De la vélocité observée pendant le cycle 7
  - Du nouveau contexte de télétravail (COVID-19)
- Planification globale de bout en bout par RICEWF en mode collaboratif :
  - Avec les équipes
  - Avec l'Alliance
- Résultats :
  - Nouvelle date de mise en production prévue
  - Nombre d'heures estimées supérieur aux heures initialement dans la proposition de l'Alliance
- Enjeu : l'Alliance doit appliquer la clause de partage de risques

Processus et résultats **conjoints et solidaires** entre la Société et l'Alliance

2.2 Enjeux posant un frein à la vélocité

Tels que présentés à la séance du 7 mai dernier

1	Disponibilité des ressources internes	Les enjeux reliés à l'appropriation du télétravail sont maintenant sous contrôle (ex. : VPN, organisation du travail et productivité)
		Les initiatives d'optimisation de la vélocité se poursuivent (ex. : systématisation des règles d'affaires, amélioration synergie interéquipes)
2	Disponibilité des superutilisateurs (SU)	La prolongation de l'échéancier laisse un délai suffisant pour identifier et intégrer les SU de même qu'établir la stratégie de recrutement
		Levée du moratoire sur l'embauche
3	Disponibilité des partenaires d'affaires	Communications auprès des principaux partenaires. Accueil favorable du CRPQ et de la CCACM (les 2 principaux).
		Marge de manœuvre additionnelle découlant de la prolongation de la Livraison 2
4	Disponibilité des ressources de l'Alliance	Facilité accrue de recrutement par l'élargissement du bassin de ressources rendues disponibles à la suite de la suspension ou de l'arrêt de projets en raison de la COVID-19
		Plan d'action sur la performances pour les lettres et les services en ligne
5	Capacité de la récurrence	Les « TOP-15 » projets TI autres que CASA ont été priorisés et structurés en cycles afin de planifier la charge-capacité en arrimage avec CASA. Le cycle 1 du « TOP-15 » est synchronisé avec le cycle 8 de CASA.
		Intégration de tous les projets connus à ce jour dans le plan révisé

SAAQ_2020_N00132_2020-06-09 09h13 BP_STR_Suivi chantier CASA_CTICAPV2020-06-11 (Master)

2.3 Travail accompli

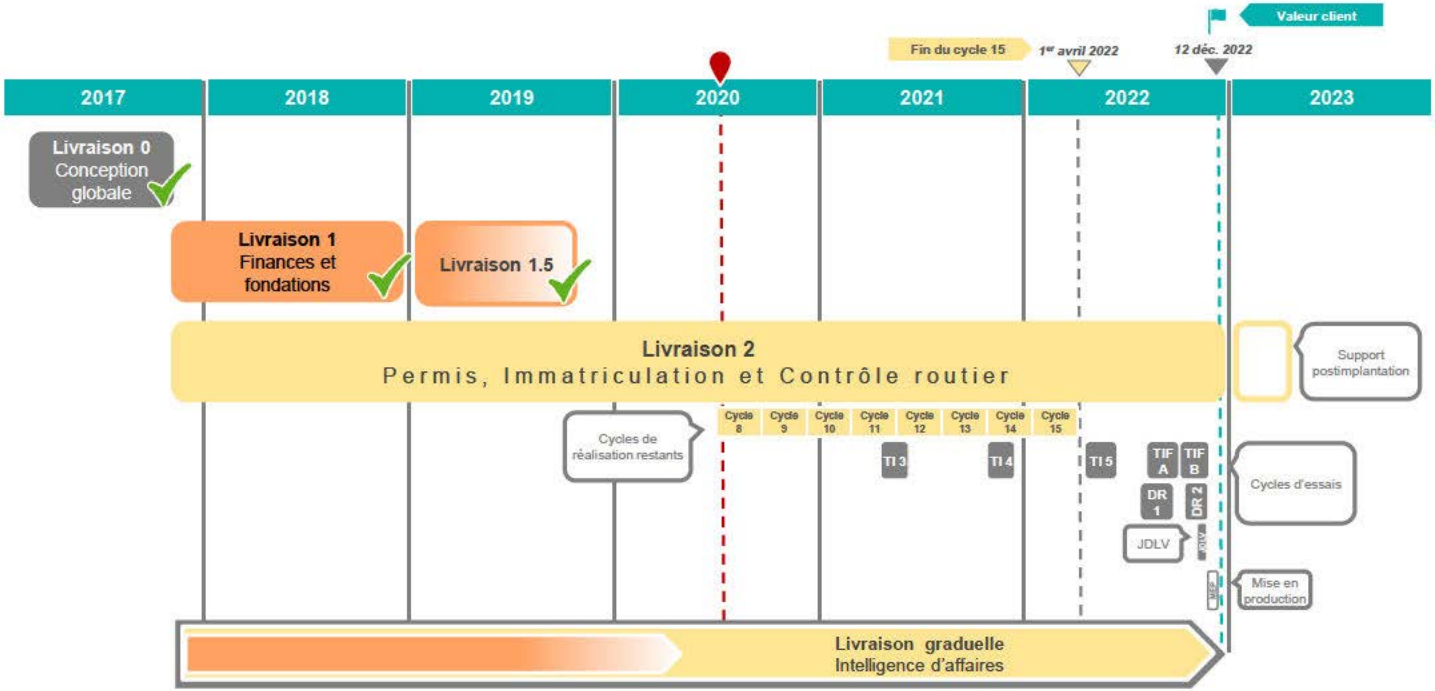
- Révision de l'ensemble des RICEFW :
  - Évaluation de leur complexité et du nombre d'itérations requises;
  - Reste à faire = 1156 RICEFW (197 valeur acquise en cours, 959 à construire);
- Parachèvement du plan maître (« road map ») et confirmation du chemin critique pour la Livraison 2;
- Finalisation du plan de « staffing » pour l'ensemble du programme - SAAQ et Alliance;
- Élaboration du plan global.

Pour compléter les 1156 RICEFW, l'équipe est confiante que la vélocité actuelle* et un gain de productivité d'environ 10 % à compter du cycle 9 permettraient de compléter 98 % du travail des RICEFW au cycle 15

Le nouveau plan :

- Couvre l'ensemble de la portée;
- Comprend les mises à niveau applicatives;
- Prend en considération 3 semaines de vacances l'été, 2 semaines pour Noël ainsi que les dépendances intertribus.

2.4 Échéancier global par livraison révisé



3. Risques

3.1 Risques de réalisation de la Livraison 2

Évaluation par les membres du comité de gestion CASA au 27 mai 2020

Sommaire	Indicateur 2020-02				Indicateur 2020-05			
Niveau	☐	◆	●	s. o.	☐	◆	●	s. o.
CASA - Réalisation L2	2	4	3	5	0	5	5	3
Total	14				13			

No	Risque	Mesures d'atténuation	Indicateur 2020-02	Indicateur 2020-05
10	Les hypothèses de la planification à l'égard du budget, des bénéfices et de l'échéancier ne se réalisent pas.	• Replanification complète du projet en fonction des hypothèses de vélocité SAAQ et de la capacité actuelle; • Optimisation de l'organisation du travail. Gains significatifs de vélocité obtenus par la formation des trios (analyste d'affaires, expert de module SAP et développeur).	☐	◆
18.1	La complexité d'intégration à CASA des partenaires et des mandataires sur le plan des processus et des technologies perturbe l'échéancier.	• Communications auprès des principaux partenaires. Accueil favorable du CRPQ et de la CCACM (les 2 principaux); • Élaboration d'orientations d'architectures technologiques à l'égard des interfaces avec les partenaires et les mandataires; • Marge de manœuvre additionnelle découlant de la prolongation de la Livraison 2.	☐	●
1.1	Les ressources INTERNES possédant l'expertise nécessaire ne sont pas disponibles au moment requis et en quantité suffisante.	• Nouvelle planification basée sur les ressources en place et une injection de ressources supplémentaires en temps opportun; • Prolongation de l'échéancier laisse un délai suffisant afin de recruter et intégrer ces ressources; • Mécanismes en place pour assurer le suivi des ressources qui pourraient être affectées par la COVID-19.	◆	◆

Défi ● Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu ◆ Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre ☐ Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action ■ Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

3.1 Risques de réalisation de la Livraison 2 (suite)

Évaluation par les membres du comité de gestion CASA au 27 mai 2020

No	Risque	Mesures d'atténuation	Indicateur 2020-02	Indicateur 2020-05
1.2	Les ressources EXTERNES possédant l'expertise nécessaire ne sont pas disponibles au moment requis et en quantité suffisante.	• Nouvelle planification basée sur les ressources en place et une injection de ressources supplémentaires en temps opportun; • Prolongation de l'échéancier laisse un délai suffisant afin de recruter et intégrer ces ressources; • Facilité accrue de recrutement par l'élargissement du bassin de ressources rendues disponibles à la suite de la suspension ou de l'arrêt de projet en raison de la COVID-19.	◆	◆
19	Les développements (RICEFW) associés aux processus ne sont pas réalisés selon les bonnes pratiques.	• Favorisation de la réutilisation et de l'utilisation « vanille », mais demeure un défi constant; • Suivi régulier des progrès (amélioration continue).	◆	◆
14	L'organisation du travail de l'équipe CASA ne permet pas un arrimage optimal sur le plan de l'intégration et de la performance de l'exécution.	• Gains significatifs de vélocité obtenus par la formation des trios; • Tenue des « Big Room Planning » (BRP) permet de régler plusieurs problèmes d'arrimage mais encore de la place à amélioration.	◆	●
17.2	Capacité d'alimenter les environnements de travail avec des données anonymisées.	Le risque est sous contrôle.	●	●
07	Les projets TI autres que CASA présentent un potentiel d'impact sur le déroulement des travaux de CASA.	Intégration de tous les projets connus à ce jour par la prolongation de l'échéancier mais aucune marge de manœuvre.	●	◆
17.1	Malgré les travaux préparatoires, il subsiste toujours des risques relatifs à la conversion des données.	Évaluation en cours relative à l'impact de la conversion des données passives qui pourrait impacter le délai de mise en production.	●	Travaux d'analyse en cours. Évaluation à venir.

Défi ● Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu ◆ Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre ■ Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action ■ Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

3.1 Risques de réalisation de la Livraison 2 (suite)

Évaluation par les membres du comité de gestion CASA au 27 mai 2020

No	Risque	Mesures d'atténuation	Indicateur 2020-02	Indicateur 2020-05
20	La nouvelle solution gouvernementale d'authentification n'est pas disponible à temps pour être intégrée dans CASA L2.	• Projet déposé au Conseil des ministres et l'échéancier est cohérent avec la nouvelle planification CASA; • En attente des détails de la solution technique, donc sous surveillance.	À évaluer lorsque l'information complète sera disponible.	●
21	La vélocité du projet pourrait être affectée par l'épidémie de COVID – 19.	• Vélocité et moral des ressources peu affectés depuis le début de la pandémie; • Pourrait affecter certaines ressources à moyen terme (isolement, stress, conciliation travail – famille, peur d'être contaminé, etc.); • Deuxième vague possible; • Sous surveillance continue.	Mesures de mitigation suivies par le comité pandémie de la Société.	●

No	Risque	Indicateur 2020-02	Indicateur 2020-05
17.3	Risque d'intégration des données passives dans les transactions et les interfaces.	À évaluer lorsque l'information complète sera disponible.	Travaux d'analyse en cours. Évaluation à venir.
05	La performance des solutions ne permet pas au personnel de traiter les volumes d'affaires dans le temps imparti (incluant la cohabitation).	L'état d'avancement ne permet pas l'évaluation du niveau de risques. À évaluer au moment opportun.	L'état d'avancement ne permet pas l'évaluation du niveau de risques. À évaluer au moment opportun.
22	L'arrivée de nouvelles versions des produits pendant la réalisation L2 perturbe le projet.	Analyse des impacts en cours. Évaluation à venir.	Travaux relatifs aux mises à niveau de produits intégrés à la nouvelle planification. Risque fermé.

● Évolution normale ◆ À surveiller ■ Nécessite un plan d'action □ Plan d'action mis en place

SAAQ_CTICAPV2020-06-11_N00132_2020-06-09 09h13 BP_STR_Suivi chantier CASA_CTICAPV2020-06-11 (Master)

4. Enjeux contractuels

4.1 Discussions contractuelles

Enjeux contractuels :

- Mauvaises estimations de la complexité de la Livraison 2 de la part de l'Alliance
- Performance insuffisante des 18 premiers mois d'exécution de L2 principalement dû à un manque d'expertise de l'Alliance

Scénario 1 - En respect des articles 14 et 29.2 du Contrat :

- Réalisation de la Livraison 2 telle que replanifiée à l'intérieur des balises contractuelles et dans le respect de l'équité concurrentielle
- Financement des coûts additionnels à partir des sommes disponibles au Contrat (le solde disponible au Contrat est de 100 M$)
- L'enveloppe globale du Contrat sera consommée plus rapidement que prévu (sommes suffisantes pour la réalisation de L2 et les coûts du Centre de support jusqu'en juin 2023)
- Compte tenu de l'expertise développée à l'interne, prochaine stratégie de recours au marché sera effectuée dans un mode plus traditionnel

Scénario 2 - Recours à un tiers en respect des articles 14 et 29.2 du Contrat afin de régler les différends :

- L'exécution du cycle 8 se poursuit pendant le processus
- Durée de la démarche : cycle 8 (31 août 2020)
- Défis :
  - Choix de l'expert et implication de EY comme expert du contenu (rapidité d'exécution)
  - Mécanisme de paiement pendant l'arbitrage qui respecte le Contrat

Scénario 3 - Retrait de l'Alliance mettant fin au Contrat et applications de :

- La garantie d'exécution (art. 6.2) - 18 M$
- La retenue sur paiement (art. 12.5) - 11 M$
- Responsabilité et indemnisation (art. 7.1.3.1) - 50 M$

Art. 14: MODIFICATION DU CONTRAT CADRE : Toute modification au contenu de ce Contrat cadre devra faire l'objet d'une entente écrite entre les Parties, laquelle devra être signée par des représentants dûment autorisés des Parties. Une telle entente ne peut changer la nature du Contrat et elle en fera partie intégrante.

Art. 29.2: DROIT APPLICABLE ET RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS : Si un différend survient entre l'Intégrateur et la Société relativement à l'exécution ou à l'interprétation du Contrat de Services professionnels, les Parties s'engagent, avant d'exercer tout recours, à rechercher une solution amiable à ce différend et, si besoin est, à faire appel à un tiers, selon des modalités à convenir, pour les assister dans le règlement du différend.

SAAQ_0000N00132_2020-06-09 09h13 BP_STR_Suivi chantier CASA_CTICAPV2020-06-11 (Master)

4.2 Prochaines étapes

1. Finalisation et dépôt du rapport EY
   - Conclusion préliminaire : la planification est rigoureuse et tient la route
2. Mise à jour de l'analyse de rentabilité
   - Actualisation de l'investissement total et des bénéfices attendus
3. Mise à jour du risque du respect des engagements de la SAAQ, soit :
   - Remboursement du déficit cumulé au ministère des Finances
   - Aucune augmentation de la tarification aux citoyens
4. Finalisation et dépôt du rapport de la DVIEP
5. Ajout d'un CTI-CAPV et d'un CA : fenêtre ciblée entre le 8 et le 15 juillet

Projet CASA
Confirmation de l'échéancier et recommandations sur la Livraison 2

Présenté au conseil d'administration

Le 13 juillet 2020

SAAQ_CA2020_N00143_2020-07-09 16h15 BP_STR_Suivi chantier CASA_CA2020-07-13 (Master)

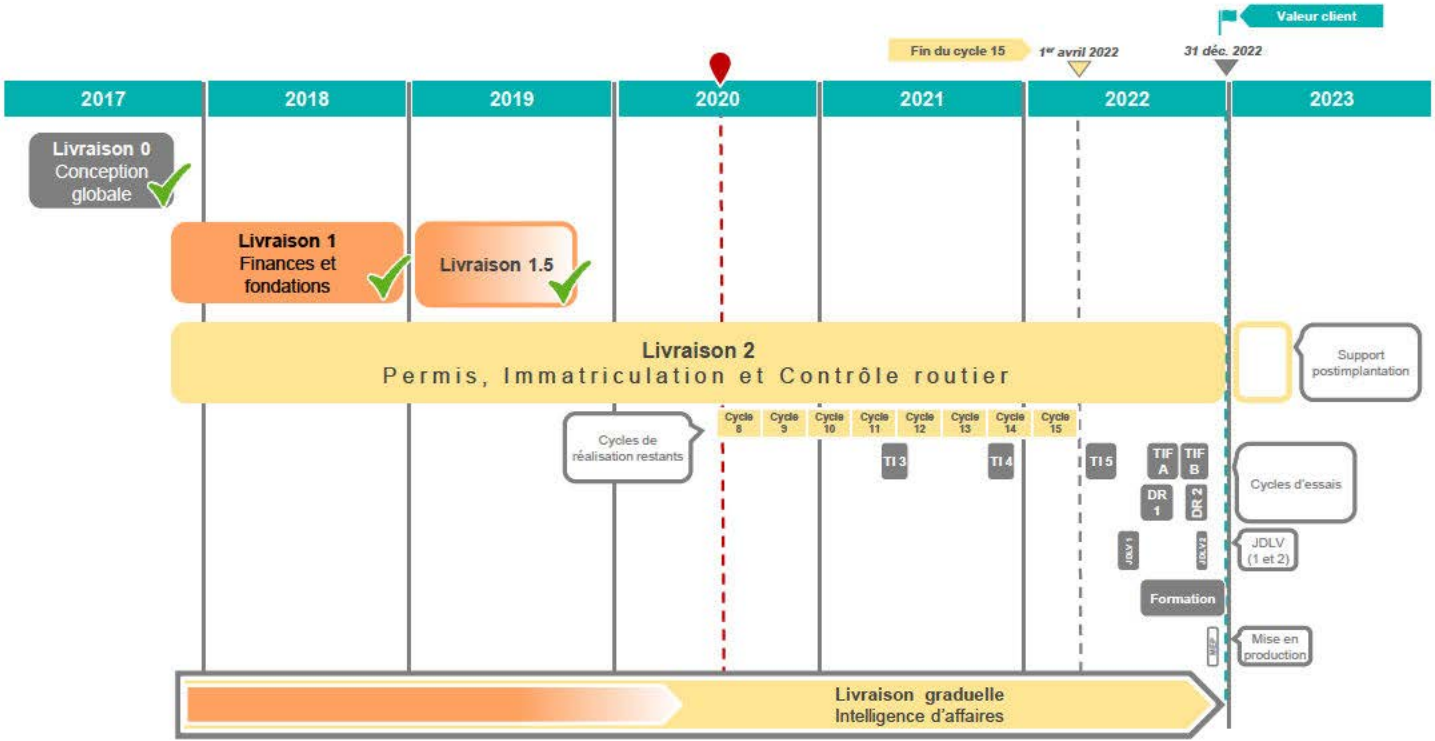
Table des matières

1. Livraison 2 : planification révisée
2. Réponses au rapport EY du 1er juillet 2020 / Observations et actions en cours
3. Enjeu sur les aspects commerciaux avec l'Alliance
4. Actualisation du cadre financier
5. Recommandations

Annexe - Lignes de presse

1. Livraison 2 : planification révisée

À la suite des différentes analyses, le projet confirme la date de déploiement révisée au 31 décembre 2022



2. Rapport EY du 1er juillet 2020

Observations et actions en cours

EY a présenté le rapport de sa 4e revue à la séance du CTI-CAPV du 8 juillet. Ce rapport :

- Confirme que la replanification et l'échéancier global ont été effectués de façon rigoureuse et que les hypothèses de planification utilisées semblent conséquentes avec les analyses effectuées par l'équipe CASA et les éléments connus pour les 7 dimensions clés de planification. Il mentionne également qu'un plan détaillé reste à être finalisé pour les phases de tests (entre avril 2022 et décembre 2022).
- Identifie, pour les 7 dimensions clés de planification (portée des travaux, feuille de route, estimation des efforts et de la capacité, optimisation et freins, vélocité, productivité et plan de projet intégré et chemin critique) les éléments positifs et à surveiller.
  - Le projet a présenté, de manière détaillée, comment il a intégré dans la nouvelle planification les actions ainsi que les mécanismes pour en assurer la surveillance.
- Constate le peu de contingence et l'importance de dégager une marge de manœuvre autour du chemin critique du plan.
  - Le projet a démontré qu'il est en mesure de créer une marge de manœuvre équivalente à un cycle de réalisation (15 %), en optimisant la portée et l'allocation des ressources. Le projet mentionne également qu'une contingence de 8 semaines est incluse au plan et qu'un suivi serré sera fait afin de dégager des marges de manœuvre additionnelles tout au long de l'avancement du projet.

2. Rapport EY du 1er juillet 2020 (suite)
Observations et actions en cours

- Souligne que l'appréciation des risques établie par le projet et présentée à la séance du conseil du 18 juin 2020 semble juste.
- Signale des éléments devant faire l'objet d'une surveillance attentive et proactive, soit :
  - La finalisation des positionnements d'architecture :
    - Le projet confirme la finalisation de ces travaux au plus tard au début du cycle 9;
  - La qualité des développements et l'impact sur les tests intégrés finaux :
    - Les éléments sont pris en considération dans les stratégies du projet;
  - La performance générale de l'ensemble de la solution :
    - La performance des infrastructures technologiques, des solutions logicielles et de l'impact sur l'organisation du travail sont pris en considération dans le projet.
- Confirme que l'ensemble des actions mises de l'avant dans le cadre de la revue du 30 mai 2019 respecte l'esprit des observations et des recommandations formulées.

EY fera trois revues additionnelles d'ici la fin de la Livraison 2 en fonction des jalons critiques du projet.

3. Enjeu sur les aspects commerciaux avec l'Alliance

Décision conjointe de l'Alliance et la SAAQ de faire appel à un tiers, tel que le prévoit le contrat, afin de les assister dans le règlement des différends

Étapes en cours :

- Identification d'un tiers indépendant et définition de son mandat
  - Contribution envisagée d'EY à titre d'expert de contenu
- Échéancier préliminaire visé : 30 septembre 2020

4. Actualisation du cadre financier

4.1 Principales hypothèses

Rentabilité du projet	Engagements publics : • Aucune augmentation de tarification pour le client reliée au projet • Remboursement du déficit cumulé en 2028 prévu à l'entente avec le ministère des Finances
Échéancier du projet	Livraison 1 : 2019 Livraison 2 : Décembre 2022 Livraison 3 : Après L2 (à confirmer)
Coûts	Proposition de la Société à l'Alliance (en respect des articles 14 et 29.2 du contrat) • Ajout de 3 revues par EY • Le solde au contrat de 100 M$ permet la réalisation de la Livraison 2, mais nécessiterait un retour au marché pour la Livraison 3 – L'Alliance devra assumer 80,2 M$ en partage de risques
Bénéfices	Bénéfices escomptés à 90% sur un horizon jusqu'en 2032 Progression sur 3 ans, pour tenir compte de la période de déploiement → An 1 – 40 % / An 2 – 80 % / An 3 – 100 % Mécanisme de gouvernance en place pour la récupération des bénéfices
Impact contractuel	Respect de l'enveloppe globale du contrat avec l'Alliance Utilisation à 100 % des options et des contingences contractuelles (7 %)

4.2 Rentabilité du projet CASA

En M$	Coûts			Bénéfices (2016-2032)	Rentabilité	
	Alliance	SAAQ	Total			
Mai 2017						
Projet	248	128	376	638	262	10,0%
Récurrence	210	②				
total	458 ①					
Sept 2019						
Projet	305	181	486	777	291	6,3%
Récurrence	153	②				
total	458 ①					
Juillet 2020						
Projet	342	272	614	692	78	2,0%
Récurrence	116	②				
total	458 ①					

① Montant du contrat avec l'Alliance

② Récurrence limitée à l'inflation par le budget des frais d'administration globaux inclus au cadre financier de la Société

	L2	Total
Budget initial	**127 M$** ③	**376 M$**
Livraison 2		
Réalisation de CRQ (CTI/CAPV sept. 2019)	38	38
Efforts supplémentaires estimés L2 (CTI/CAPV juin 2019)	51	51
Précision des efforts supplémentaires L2 (replanification)	81	81
Impact année supplémentaire : Coûts fixes et expertise de pointe	47	47
	217	**217**
Réalisation de la L3 (indemnisation) (CTI/CAPV déc. 2018)		**21**
Budget révisé juillet 2020	**344 M$**	**614 M$**

③ Budget initial de 114 M$ plus réserve contractuelle

4.3 Bénéfices du projet - évaluation préliminaire

Bénéfices jusqu'en 2032 (M$)	Mai 2017	Septembre 2019	Juillet 2020
Livraison 1	33	57	**57**
Livraison 2	442	486	**448**
Livraison 3 (Indemnisation)	52	104	**79**
Réduction du plan d'investissement de base	175	175	**175**
Total	702	822	**759**
Total escompté à 90%	638	777	**692**

Une année de bénéfices en moins dû à échéancier révisé

- **Les bénéfices se poursuivent au delà de 2032, malgré l'hypothèse de fin du calcul à cette date**
- **Les bénéfices stratégiques ne sont pas quantifiés**

4.4 Analyse de sensibilité

Rentabilité du projet

10%	Objectif interne de rentabilité du projet
7,4%	Livraison oct. 2020 avec contingence liée à l'échéancier
6,3%	Livraison déc. 2021 et ajout CRQ coûts et bénéfices
5,2%	Point mort pour respecter l'échéancier du remboursement du déficit cumulé
2,0%	Livraison déc. 2022

- Aucune augmentation de tarification pour le client reliée au projet
- Renégociation du délai de remboursement du déficit cumulé avec le MFQ à prévoir

En plus d'assurer la pérennité des actifs de la SAAQ et d'améliorer les services aux clients, le projet demeure rentable et conserve une marge de manœuvre.

5. Recommandations

Volet réalisation du projet :

- Considérant la vélocité démontrée du projet
- Considérant que les hypothèses de réalisation ont été établies conjointement par la SAAQ et par l'Alliance
- Considérant que le projet a identifié les marges de manœuvre nécessaires advenant des enjeux sur l'échéancier sans compromettre la valeur d'affaires
- Considérant l'analyse de risques qui démontre que des mesures de mitigations sont possibles
- Considérant que le projet permet de pérenniser les actifs technologiques de la Société au profit des clients

Volet assurance qualité externe :

- Considérant que le rapport EY atteste de la rigueur de l'élaboration de la planification globale révisée et que les hypothèses utilisées sont conséquentes avec les analyses effectuées par l'équipe CASA et les éléments connus à ce jour
- Considérant que le rapport EY confirme la justesse de l'analyse de risques établie par le projet

Volet financier :

- Considérant que le projet demeure rentable et conserve une marge de manœuvre
- Considérant que la Société est confiante de pouvoir renégocier un nouvel échéancier du remboursement du déficit cumulé avec le ministère des Finances
- Considérant l'engagement de faire la réalisation de la Livraison 2 sans augmentation de frais administratif pour le client

Volet contractuel :

- Considérant que la Livraison 2 se fera dans le respect de l'entente contractuelle

Volet client :

- Considérant que la valeur d'affaires pour le client est toujours pertinente et s'est vu confirmer davantage avec la pandémie

La direction recommande au CTI-CAPV de recommander au CA d'accepter le plan révisé de la Livraison 2, tel que proposé, et de confirmer la révision de l'investissement de cette livraison à un montant de l'ordre de 344 millions, lequel sera confirmé une fois connus les résultats des travaux d'un tiers indépendant sur les aspects commerciaux avec l'Alliance, ainsi que des résultats du cycle 9 le tout d'ici l'automne 2020.

Annexe - Lignes de presse

Annexe - Lignes de presse

- La Société rappelle que ce projet apportera des améliorations notables pour ses clients principalement grâce aux déploiements de nouveaux services en ligne, dont l'intérêt s'est accru depuis le début de la pandémie. De plus, la modernisation de nos actifs technologiques nous permettra une plus grande agilité dans le développement de nouveaux services tout en étant plus robustes pour assurer la confidentialité des données personnelles de nos clients.

- Une 1re étape de ce projet a été réalisée avec succès avec l'implantation des services de soutien à l'organisation (ressources humaines, matérielles et financières).

- Nous avons débuté notre 2e étape visant nos clients en permis de conduire, immatriculations et en contrôle routier et avons rencontré deux difficultés importantes, soit : la rareté de la main-d'œuvre et la pandémie mondiale qui nous a amenés à mettre à jour nos risques du projet et conclure qu'il devenait incontournable de replanifier nos travaux pour en assurer la réussite. À titre d'exemple, l'ensemble des contributeurs au projet, dont nos partenaires, est également occupé à gérer cette pandémie (corps policiers, réseaux de la santé, etc.).

Annexe - Lignes de presse (suite)

- Question de rester réaliste, il devenait important de se donner un nouvel échéancier qui tient compte de ces nouvelles réalités pour se redonner des marges manœuvre.
- De plus, cette replanification de l'échéancier devait prendre en compte la priorité qu'on devait accorder à la reprise des services clients qui ont été arrêtés pendant plusieurs semaines et qui ont nécessité, et nécessite toujours, l'effort de plusieurs ressources principalement dans nos services en permis de conduire et immatriculation.
- La Société a donc convenu avec son partenaire IBM de replanifier le déploiement des services de permis de conduire, immatriculation et contrôle routier prévu initialement en janvier 2022 pour janvier 2023, et ce, afin de diminuer les risques et d'assurer la réussite du projet tout en respectant leur entente contractuelle.
- La firme EY, qui effectue l'assurance qualité externe et indépendante, confirme que la replanification a été effectuée de façon rigoureuse et assure une diminution du risque par rapport à la planification initiale.
- Malgré l'année supplémentaire, la Société respectera son engagement de livrer le projet sans impacts sur la facture des clients.

Projet CASA

Rapport EY du 1er juillet 2020, confirmation de l'échéancier et décisions à prendre sur la Livraison 2

Présenté au conseil d'administration

Le 13 juillet 2020

SAAQ_CA_0031_N00144_2020-07-13 17h40 BP_STR_Suivi chantier CASA_CA2020-07-13 (Master)

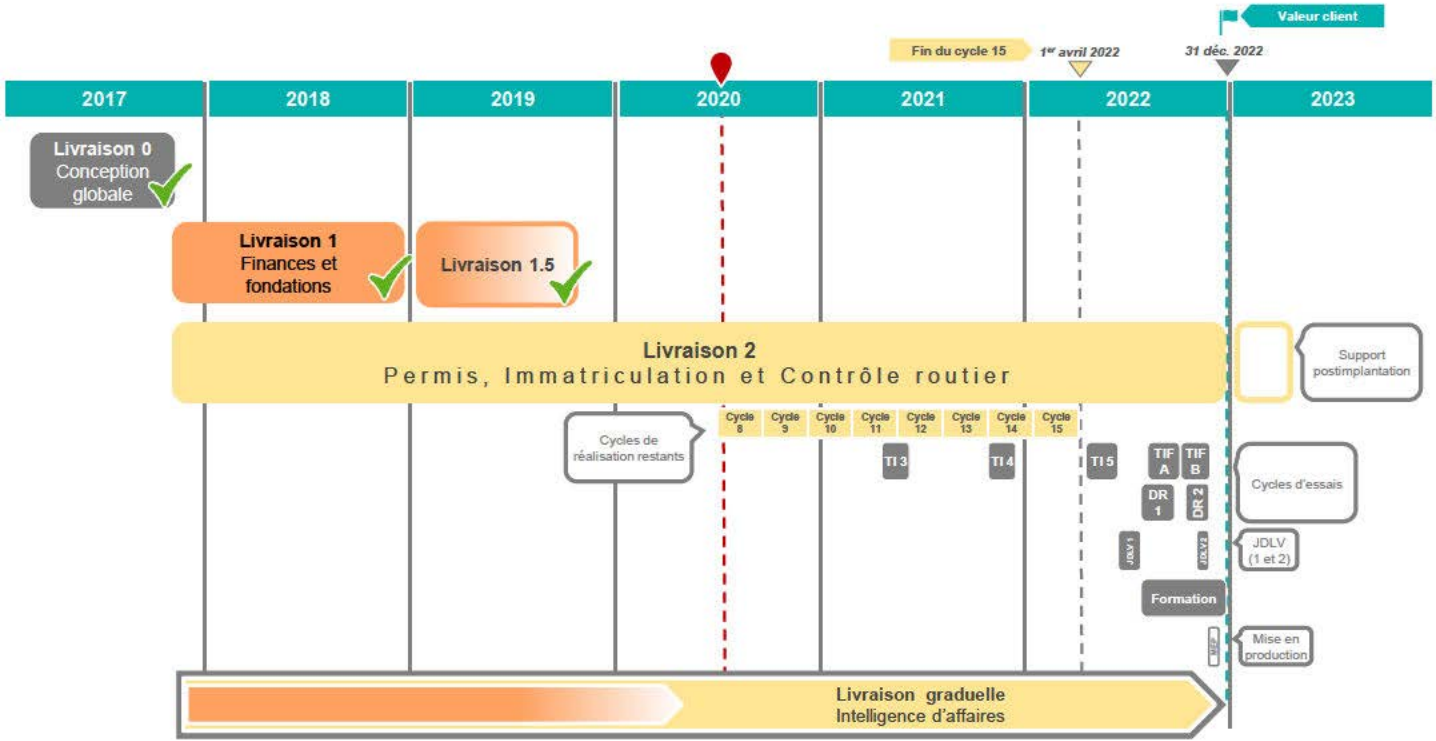
Table des matières

1. Échéancier global par livraison révisé
2. Réponses au rapport EY du 1er juillet 2020 / Observations et actions en cours
3. Risque contractuel avec l'Alliance
4. Évaluation de la rentabilité de CASA
   4.1 Principales hypothèses
   4.2 Rentabilité du projet CASA
   4.3 Bénéfices du projet - évaluation préliminaire
   4.4 Analyse de sensibilité
5. Recommandations

1. Échéancier global par livraison révisé

À la suite des différentes analyses, le projet confirme la date de déploiement révisée au 31 décembre 2022

Appréciation globale



2. Rapport EY du 1er juillet 2020

Observations et actions en cours

EY a présenté le rapport de sa 4e revue à la séance du CTI/CAPV du 8 juillet. Ce rapport :

- Confirme la justesse de l'analyse de risques établie par le projet; analyse présentée à la séance du 18 juin dernier.
- Confirme que la replanification a été effectuée de façon rigoureuse et assure une diminution du risque par rapport à la planification initiale.
- Mentionne l'importance de dégager une marge de manœuvre.
  - Le projet démontre qu'il est en mesure de créer une marge de manœuvre de 15 %, soit l'équivalent d'un cycle de réalisation, en optimisant la portée et les ressources.
- Identifie, pour les 7 dimensions clés suivants, les éléments positifs et à surveiller : Portée des travaux, Feuille de route, Estimation des efforts et de la capacité, Optimisation et freins, Vélocité, Productivité et Plan de projet intégré et chemin critique.
  - Le projet a pris acte en intégrant, dans la nouvelle planification, les actions et les points de surveillances appropriés.
- Signale des éléments devant faire l'objet d'une surveillance attentive et proactive soit : la finalisation des positionnements d'architecture, la qualité des développements et l'impact sur les tests intégrés finaux ainsi que la performance générale de l'ensemble de la solution.
  - Ces éléments ont été adressés par l'équipe de projet.

3. Risque contractuel avec l'Alliance

Une rencontre de démarrage a eu lieu le 6 juillet 2020

Article 29.2 DROIT APPLICABLE ET RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS

Si un différend survient entre l'Intégrateur et la Société relativement à l'exécution ou à l'interprétation du Contrat de Services professionnels, les Parties s'engagent, avant d'exercer tout recours, à rechercher une solution amiable à ce différend et, si besoin est, à **faire appel à un tiers, selon des modalités à convenir**, pour les assister dans le règlement du différend.

OBJECTIFS :

À définir

BASÉ SUR :

- Préséance des documents contractuels
- Étapes d'adjudication du contrat (dialogue compétitif)
- Autres documents :
  - Comités de direction
  - Rapports EY
  - Ententes de lot
  - Demandes d'ajustement de projet (DAP)
  - Exercice de réconciliation automne 2019
  - Exercice analyse d'écart printemps 2020

Échéance
À convenir

ÉTAPES :

À définir

4. Évaluation de la rentabilité de CASA

4.1 Principales hypothèses

Rentabilité du projet	Engagements publics : • Aucune augmentation de tarification pour le client reliée au projet • Remboursement du déficit cumulé en 2028 prévu à l'entente avec le ministère des Finances
Échéancier du projet	Livraison 1 : 2019 Livraison 2 : Décembre 2022 Livraison 3 : Après L2 (à confirmer)
Coûts	Proposition de la Société à l'Alliance (en respect des articles 14 et 29.2 du contrat) • Ajout de 3 revues par EY • Le solde au contrat de 100 M$ permet la réalisation de la livraison 2 mais nécessiterait un retour au marché pour la Livraison 3 – L'Alliance devra assumer 80,2 M$ en partage de risques
Bénéfices	Bénéfices escomptés à 90% sur un horizon jusqu'en 2032 Progression sur 3 ans, pour tenir compte de la période de déploiement → An 1 – 40 % / An 2 – 80 % / An 3 – 100 % Mécanisme de gouvernance en place pour la récupération des bénéfices
Impact contractuel	Respect de l'enveloppe globale du contrat avec l'Alliance Utilisation à 100 % des options et des contingences contractuelles (7 %)

4.2 Rentabilité du projet CASA

En M$	Coûts			Bénéfices (2016-2032)	Rentabilité	
	Alliance	SAAQ	Total			
Mai 2017						
Projet	248	128	376	638	262	10,0%
Récurrence	210	②				
total	458 ①					
Sept 2019						
Projet	305	181	486	777	291	6,3%
Récurrence	153	②				
total	458 ①					
Juillet 2020						
Projet	342	272	614 ③	692	78	2,0%
Récurrence	116	②				
total	458 ①					

① Montant du contrat avec l'Alliance

② Récurrence limitée à l'inflation par le budget des frais d'administration globaux inclus au cadre financier de la Société

	L2	Total
Budget initial	**127 M$** ④	**376 M$**
Livraison 2		
Réalisation de CRQ (CTI/CAPV sept. 2019)	38	38
Efforts supplémentaires estimés L2 (CTI/CAPV juin 2019)	51	51
Précision des efforts supplémentaires L2 (replanification)	54	54
Impact Covid	74	74
	217	**217**
Réalisation de la L3 (indemnisation) (CTI/CAPV déc. 2018)		**21**
Budget révisé juillet 2020	**344 M$**	**614 M$** ③

④ Budget initial de 114 M$ plus réserve contractuelle

4.3 Bénéfices du projet - évaluation préliminaire

Bénéfices jusqu'en 2032 (M$)	Mai 2017	Septembre 2019	Juillet 2020
Livraison 1	33	57	**57**
Livraison 2	442	486	**448**
Livraison 3 (Indemnisation)	52	104	**79**
Réduction du plan d'investissement de base	175	175	**175**
Total	702	822	**759**
Total escompté à 90%	638	777	**692**

Une année de bénéfices en moins dû à échéancier révisé

- **Les bénéfices se poursuivent au delà de 2032, malgré l'hypothèse de fin du calcul à cette date**
- **Les bénéfices stratégiques ne sont pas quantifiés**

4.4 Analyse de sensibilité

Rentabilité du projet

10%	Objectif interne de rentabilité du projet
7,4%	Livraison oct. 2020 avec contingence liée à l'échéancier
6,3%	Livraison déc. 2021 et ajout CRQ coûts et bénéfices
5,2%	Point mort pour respecter l'échéancier du remboursement du déficit cumulé
2,0%	Livraison déc. 2022

- Aucune augmentation de tarification pour le client reliée au projet
- Renégociation du délai de remboursement du déficit cumulé avec le MFQ à prévoir

En plus d'assurer la pérennité des actifs de la SAAQ et d'améliorer les services aux clients, le projet demeure rentable et conserve une marge de manœuvre.

5. Recommandations

Volet réalisation du projet :

- Considérant la vélocité démontrée du projet
- Considérant que les hypothèses de réalisation ont été établies conjointement par la SAAQ et par l'Alliance
- Considérant que le projet a identifié les marges de manœuvre nécessaires advenant des enjeux sur l'échéancier sans compromettre la valeur d'affaires
- Considérant l'analyse de risques qui démontre que des mesures de mitigations sont possibles
- Considérant que le projet permet de pérenniser les actifs technologiques de la Société au profit des clients

Volet assurance qualité externe :

- Considérant que le rapport EY atteste de la rigueur de l'élaboration de la planification globale révisée et que les hypothèses utilisées sont conséquentes avec les analyses effectuées par l'équipe CASA et les éléments connus à ce jour
- Considérant que le rapport EY confirme la justesse de l'analyse de risques établie par le projet

Volet financier :

- Considérant que le projet demeure rentable et conserve une marge de manœuvre
- Considérant que la Société est confiante de pouvoir renégocier un nouvel échéancier du remboursement du déficit cumulé avec le ministère des Finances
- Considérant l'engagement de faire la réalisation de la Livraison 2 sans augmentation de frais administratif pour le client

Volet contractuel :

- Considérant que la Livraison 2 se fera à l'intérieur des paramètres contractuels

Volet client :

- Considérant que la valeur d'affaires pour le client est toujours pertinente et s'est vu confirmer davantage avec la pandémie

La direction recommande au CTI/CAPV de recommander au CA d'accepter le plan révisé de la livraison 2, tel que proposé, et de confirmer la révision de l'investissement de cette livraison à un montant de l'ordre de 344 millions, lequel sera confirmé une fois connu les résultats des travaux d'un tiers indépendant sur les aspects commerciaux avec l'Alliance dans le respect de l'entente contractuelle, ainsi que des résultats du cycle 9 le tout d'ici l'automne 2020.

SAAQ_CORP_N00144_2020-07-13 17h40 BP_STR_Suivi chantier CASA_CA2020-07-13 (Master)

Suivi du projet CASA
Tableau de bord exécutif

Présenté au comité des technologies de l'information et au comité actif-passif et vérification

Le 10 septembre 2020

SAA_2020_0038_DEN00148_2020-09-19 08h19 BP_STR_Suivi chantier CASA_CTICAPV20200910 (Master)

Table des matières

1. Statut du cycle 8 et planification du cycle 9
    - 1.1 Avancement du cycle 8 et suivi de la vélocité
    - 1.2 Planification du cycle 9
    - 1.3 Mise à niveau de la version [redacted] de [redacted] / État de situation
2. Suivi global du chantier
    - 2.1 Avancement global et indicateur du chantier
3. Risque contractuel avec l'Alliance
    - 3.1 Statut
4. Prochaine rencontre

1. Statut du cycle 8 et planification du cycle 9

À la séance du 8 juillet dernier, nous nous étions engagés à faire un suivi sur les sujets suivants à la prochaine séance régulière du comité, soit celle du 15 octobre :

- Les plans de transfert de connaissances
- Les efforts de dégagement de marges de manœuvre en cours
- Le plan de « Descoping » de la L2 permettant de générer des marges de manœuvre
- La finalisation des positionnements d'architecture
- Les résultats et les recommandations sur le pilote des Règles d'affaires

Cette section présente un **statut intermédiaire**. Un statut final sera fait le 15 octobre (réf.: section 4).

1.1 Avancement du cycle 8 et suivi de la vélocité

La valeur acquise au cycle 8 rencontre l'objectif fixé

Appréciation globale

	Cycles 2 à 5 (12 mois)	Cycle 6 (3 mois)	Cycle 7 (3 mois)	Cycle 8 (3 mois)	Cycle 8 (Résultats/planifié)
RICEFW valeur acquise (terminés + en cours)	210	280 (+ 70)	362 (+ 82)	439 (+ 77)	77/78 (99%)
RICEFW terminés (cumulatif)	57	102	165	225	51/59 (86%)

En plus de compléter les travaux planifiés, certains rétrofits ont été devancés réduisant ainsi l'impact sur les travaux futurs

Appréciation globale

Cycle 8 - Autres faits saillants

- Fondation et autres travaux :
  - 80 % des travaux d'architecture de fondation complétés. Fin prévue : cycle 10
  - Modèle de données terminé conformément au plan
  - 135 rétrofits réalisés grâce à l'optimisation des ressources en Inde pendant la période de vacances, soit 43 de plus que les 92 initialement planifiés.
- Mise à niveau de la version de la solution logicielle SAP terminée (version [redacted] – voir section 1.3).
- Pilote Règles d'affaires : résultats à venir en octobre.
- Impacts COVID contrôlés. 100 % des équipiers en télétravail.

Défi | Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu | Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre | Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action | Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

SAQ_PROD_PN00148_2020-09-19 08h19 BP_STR_Suivi chantier CASA_CTICAPV20200910 (Master)

1.2 Planification du cycle 9

Cycle 9
24 août au 13 novembre

- 2e atelier de planification collaboratif **complètement VIRTUEL** animé par l'Alliance et supporté par la SAAQ (8 au 11 septembre)
- S'appuie sur les équipiers en place
  Statut RH :
  - SAAQ : 183/191 planifiés (96 %)
  - Alliance : 352/368 planifiés (96 %)
- Plan clair et partagé :
  - Aligné sur la feuille de route
  - Incluant les ajustements et les correctifs des travaux de fondation et d'architecture précédents

Défi | Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu | Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre | Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action | Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

1.3 Mise à niveau de le [redacted] de [redacted]

État de situation

Pourquoi?

- La version actuelle de la solution logicielle SAP de CASA production et de L2 ([redacted] sera supportée par le fournisseur jusqu'en décembre 2021. Dans la soumission, la mise à niveau était initialement prévue à la suite du déploiement de la L2 en décembre 2020. Considérant que la date de la L2 est maintenant confirmée en décembre 2022, la mise à niveau de la [redacted] vers la version [redacted] assurera la pérennité de la solution jusqu'en décembre 2024.
- Avantages :
  - La version CASA production sera à jour.
  - Les travaux de L2 se feront sur la nouvelle version, évitant ainsi des tests intégrés associés à un éventuel projet de migration.

Impacts sur CASA production :

- Seuls les incidents critiques signalés en production seront traités. Aucun enjeu.
- Migration prévue durant la fin de semaine de l'Action de grâce (10 au 12 octobre) afin de profiter des 3 jours de congé.

Statut CASA production :

4 itérations d'essais planifiées visant à couvrir l'ensemble des processus en production :

- Itération 1 - terminée : 100 % des scénarios complétés avec succès
- Itération 2 - en cours : corrections d'anomalies et validation - sous contrôle
- Itération 3 - en préparation : en avance de 1 semaine sur le plan

Défi | Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu | Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre | Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action | Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

SA[redacted]N00148_2020-09-19 08h19 BP_STR_Suivi chantier CASA_CTICAPV20200910 (Master)

2. Suivi global du chantier

2.1 Avancement global et indicateurs du chantier

	Cumulatif au Cycle 8	Cycle 9 (3 mois)	Global Feuille de route
RICEFW valeur acquise (chemin critique)	439/459	XXX/578 + 119 Provisoire (BRP en cours réf. : section 1.2)	439/1345
Avancement	IPD : 0,96 IPC : 0,96*	*Itération 9.1 en cours*	IPD : 0,91 IPC : ND (en attente du plan de *staffing* / Prochain cycle)
Enjeux / Risques		Défis pour l'atteinte de la vélocité du cycle 9	Sous surveillance
Ressources humaines		SAAQ : 8 ressources manquantes Alliance : 16 ressources manquantes Aucune ressource critique. Sous contrôle.	
Gestion de l'entente		[redacted]	

Défi · Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu · Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre · Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action · Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

* Ne tient pas compte de l'exercice de médiation en cours

SAAQ_CASA_PRN00174C_20200903_10 serre BF_SVN_Suivi chantier CASA_CTICAPV20200910 (Master)

Société de l'assurance automobile Québec
AVEC VOUS au cœur de votre sécurité

3. Risque contractuel avec l’Alliance

3.1 Statut

- [redacted].
- [redacted]
- [redacted]
  - [redacted]
  - [redacted]
  - [redacted]
  - [redacted]
- [redacted]
  - [redacted]
- SAAQ représentée par la firme Langlois avocats (encadrée par la direction des affaires juridiques).
- [redacted].

4. Prochaine rencontre

CTI-CAPV du 15 octobre 2020

État de situation sur :

- La finalisation des positionnements d'architecture
- La montée en charge des ressources
- Les efforts de dégagement de marges de manœuvre en cours
- Le plan de réduction de portée (« Descoping ») de la L2
- Les résultats et les recommandations sur le pilote des Règles d'affaires

23_P-51

État des discussions avec l'Alliance

STRICTEMENT CONFIDENTIEL

Présenté au comité des technologies de l'information et au comité actif-passif et vérification

Le 8 octobre 2020

Version amendée
Pages 4 et 11

Société de l'assurance automobile Québec
Avec vous, au cœur de votre sécurité

Gouvernance du processus

2 équipes coordonnées et en valeur ajoutée tout au long de l'exercice

1

Gouvernance exécutive SAAQ

- Présidente et chef de la direction : Nathalie Tremblay
- Vice-présidence aux finances et au contrôle organisationnel : Francine Lépinay
- Direction générale des affaires juridiques et Secrétariat général : Gisèle Gauthier
- Vice-présidence à l'accès sécuritaire au réseau routier : Yves Frenette
- Vice-présidence aux affaires publiques et à la stratégie de prévention routière : Dave Leclerc (au besoin)
- Vice-présidence aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques, **négociateur** et chef de projet CASA : Karl Malenfant

2

Négociation SAAQ

- Vice-présidence aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques : Karl Malenfant
- Avocat externe : Jean-François De Rico (Langlois Avocats)
- Avocat interne : Jérôme Leclerc (Direction générale des affaires juridiques et Secrétariat général)
- Directeur général du Bureau de programme CASA : Sylvain Cloutier
- Finances du projet : Élodie Hudon-Chabot
- Experts techniques

[redacted]

[redacted]

[redacted]

Portée de la médiation

- Les écarts entre le contrat et l'exécution du programme de transformation dans le cadre de la Livraison 2

Fort potentiel de négociation	Faible potentiel de négociation	Total	
70 M$	Min 144 M$	214 M$	Présenté au CTI-CAPV
88 M$	233 M$	321 M$	En début de médiation

- L'application de la formule de partage de risques
- Le Plan Qualité Programme (PQP)

[redacted]

Investissements

Plan d'investissement CASA	Coûts réévalués	Escompte	Coûts nets réévalués
Coûts additionnels – L2	246	38	208
Évolution des licences	8	-	8
Facture jumelée	20	5	15
Total	***274***	***43***	***231***

135 M$ Alliance
96 M$ SAAQ

Plan d'investissement BASE	Coûts prévus	Escompte	Coûts prévus
Projets et services additionnels déjà prévu au plan de base*	12	-	12
Total	***12***	***-***	***12***

Frais d'administration

Frais d'administration – Centre de support	Coûts réévalués	Escompte	Coûts nets réévalués
3 ans d'opérations déjà prévues	22	19	3
Total	***22***	***19***	***3***

Frais d'administration – Coûts de licences	Coûts prévus	Escompte	Coûts nets réévalués
Licences diverses	7	7	-
Total	***7***	***7***	***-***

Grand total	***315***	***68***	***247***

* Ex.: Taxi, loi 30, plaques personnalisées

Coûts de la Livraison 2

	L2 (CA - 13 juillet 2020) (en M$)	L2 (Mise à jour - Médiation) (en M$)
Budget initial	**127**	**127**
Livraison 2		
Réalisation de CRQ	38	38
Efforts supplémentaires L2	259	294
Escompte Alliance	-80	-43
	217	**289**
Budget révisé L2	**344**	**416**

Mise à jour du cadre financier
Au 30 septembre 2020

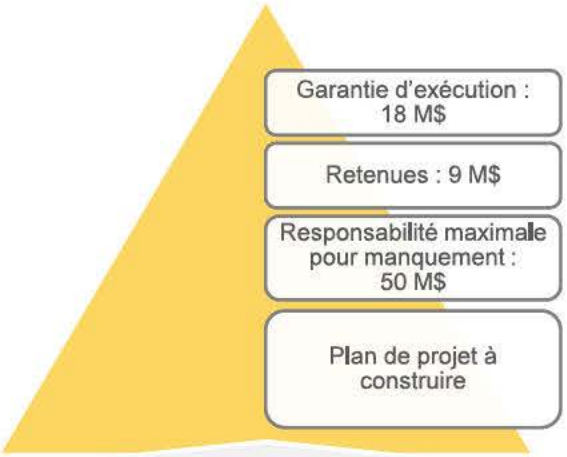
Synthèse de l'évolution du projet CASA

Portée	Pérennité 17 novembre 2011 CA *Coûts (M$)*	Dossier d'affaires CASA 18 mai 2017 CA *Coûts (M$)*	CASA - Suivi 4 décembre 2018 CTI-CVP *Coûts (M$)*	CASA - Suivi 18 juin et 17 sept. 2019 CTI-CAPV *Coûts (M$)*	CASA - Suivi 13 juillet 2020 CA *Coûts (M$)*	Médiation du 30 septembre 2020 8 octobre 2020 CTI-CAPV - spécial *Coûts (M$)*
L0 - Conception globale		27	24	24	24	24
L1 - Ressources financières, matérielles et RH	⊘	122	122	122	117	117
L2 - Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR)	338	109	123	191	301 } 344	373 } 416
L2 - Contrôle routier (CRQ)	⊘	5 ⊘	5 ⊘	43	43	43
L3 - Indemnisation (FA)	26 ⊘	44	65	65	65	65 — Décision L3 à venir
Coûts transférés du Plan de pérennité		31	31	31	31	31
Contingence additionnelle à celles incluses dans les livraisons		38	27	10	33	29
Total des coûts du projet	**364**	**376**	**397**	**486**	**614**	**682**
Bénéfices (net de la contingence)	**638**	**638**	**705**	**777**	**692**	**692**
Rentabilité $	**274**	**262**	**308**	**291**	**78**	**10**
Rentabilité %	**8,4%**	**10%**	**8,7%**	**6,3%**	**2%**	**0,3%**
Échéancier - L2	**Décembre 2022**	**Décembre 2019**	**Octobre 2020**	**Décembre 2021**	**Décembre 2022**	**Décembre 2022**
Durée du projet	**11 ans**	**5 ans**	**5 ans**	**6 ans**	**6 ans** (excluant L3)	**6 ans** (excluant L3)
Coût du contrat		**458**	**458**	**458**	**458**	**458**
ÉVOLUTION DES DÉCISIONS D'AFFAIRES	**Coûts** - Conversion ASRR et FA - Rénovation ASRR **Bénéfices** - 2012 à 2032 - Processus ASRR - Réduction des investissements plan de base ⊘ : Non inclus ⊘ : Non modernisé	**Coûts** - Mêmes coûts - ↑ Portée - ↓ Risque - ↓ Durée **Bénéfices** + Ajout de L1 et L3 - Réserve 10% (échéancier)	**Coûts** **+ 21 M$** : L3 **Bénéfices** **+ 57 M$** L3 **+ 10 M$** L1	**Coûts** **+ 68 M$:** L2 **+ 38 M$** : CRQ - ↑ Portée ↓ Risque **Bénéfices** **+ 38 M$** CRQ **+ 49 M$** ASRR **- 48 M$** Report L2 à déc 2021 **+ 33 M$** Réévaluation de la contingence	**Coûts** **+ 110 M$** : Efforts estimés L2 **Bénéfices** **- 85 M$** Report L2 à déc 2022 et réévaluation de la contingence	**Coûts** **+ 72 M$** L2

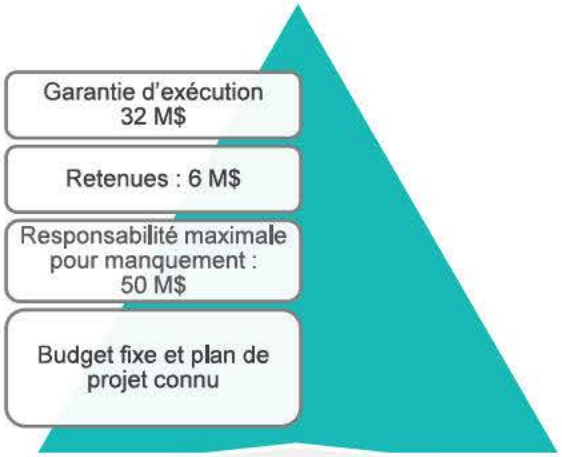
Quittance

- Sur tous les écarts financiers allégués par l'Alliance
- Sur le budget de la Livraison 2 qui est maintenant fixe
- Sur la garantie de l'application de la clause de partage de risques
- Sur le Plan Qualité Programme (PQP)

Garanties



Projet :
avril 2017 à avril 2021
L0, L1, L2, L3 et centre de support



Reste à faire :
septembre 2020 à mars 2023
L2

Respect des règles contractuelles

L'entente de médiation :

- Respecte la nature du contrat
- Ne change pas le rang des fournisseurs ayant soumissionné en 2017
- Probabilité de devoir augmenter la valeur du contrat en 2022 pour terminer la Livraison 2 en respect des règles contractuelles

Autres considérants

En plus des règles contractuelles, la Société a également tenu compte :

De la finalité d'intérêt public tant pour la Société que pour l'État;

Du caractère unique du processus d'acquisition et du contrat;

De principes de droit administratif :

- Obligation de bonne foi;
- Obligation de coopération;

De principes de droit civil :

- Enrichissement sans cause.

Projet de recommandation de la direction pour discussion au CTI-CAPV du 15 octobre 2020

Considérant que :

- La résolution du CA du 13 juillet 2020 prévoyait une confirmation de l'investissement final de la Livraison 2 à la suite des résultats des travaux avec le tiers indépendant;
- Le plan de projet de la Livraison 2 est confirmé, y incluant les efforts associés au cycle 9;
- Le budget de la Livraison 2 est confirmé;
- Le cadre financier permet de réaliser la Livraison 2 sans augmentation de frais administratifs pour le client;

La direction confirme le budget de 416 M$ de la Livraison 2 et recommande au CTI-CAPV de le faire entériner à la séance du CA du 22 octobre 2020.

Projet d'agenda du CTI-CAPV du 15 octobre 2020

CASA

3.1 Retour sur la réunion du 8 octobre 2020
3.2 Suivi du projet
3.3 Suivi du volet affaires
3.4 Suivi contrat et financier
3.5 Rapport de la DVIEP

Annexe : Résolution du conseil du 13 juillet 2020

Société de l'assurance automobile Québec

Avec vous, au coeur de votre sécurité

Le conseil d'administration de la Société de l'assurance automobile du Québec a, au cours de la séance du 13 juillet 2020, adopté la résolution suivante :

Résolution

ATTENDU la vélocité démontrée du projet;

ATTENDU QUE les hypothèses de réalisation ont été établies conjointement par la Société et par l'Alliance;

ATTENDU QUE le projet a identifié les marges de manœuvre nécessaires advenant des enjeux sur l'échéancier sans compromettre la valeur d'affaires;

ATTENDU QUE l'analyse de risques démontre que des mesures de mitigations sont possibles;

ATTENDU QUE le projet permet de pérenniser les actifs technologiques de la Société au profit des clients;

ATTENDU QUE le rapport EY atteste de la rigueur de l'élaboration de la planification globale révisée et que les hypothèses utilisées sont conséquentes avec les analyses effectuées par l'équipe CASA et les éléments connus à ce jour;

ATTENDU QUE le rapport EY confirme la justesse de l'analyse de risques établie par le projet;

ATTENDU QUE le projet demeure rentable et conserve une marge de manœuvre;

ATTENDU QUE la Société est confiante de pouvoir renégocier un nouvel échéancier du remboursement du déficit cumulé avec le ministère des Finances;

ATTENDU l'engagement de faire la réalisation de la Livraison 2 sans augmentation de frais administratif pour le client;

ATTENDU QUE la Livraison 2 se fera dans le respect de l'entente contractuelle;

ATTENDU QUE la valeur d'affaires pour le client est toujours pertinente et s'est vu confirmer davantage avec la pandémie;

ATTENDU QUE les membres du comité des technologies de l'information et du comité actif-passif et vérification sont favorables à l'adoption de la présente résolution;

IL EST DÉCIDÉ :

QUE le conseil d'administration accepte le plan révisé de la Livraison 2, tel que proposé;

QUE le conseil d'administration confirme la révision de l'investissement de cette livraison à un montant de l'ordre de 344 millions, lequel sera confirmé une fois connus les résultats des travaux d'un tiers indépendant sur les aspects commerciaux avec l'Alliance ainsi que les résultats du cycle 9, le tout d'ici l'automne 2020.

Résolution AR-3040 du 20.07.13

LA SECRÉTAIRE GÉNÉRALE,

[redacted]

Me GISÈLE GAUTHIER

Société de l'assurance automobile Québec

Avec vous, au coeur de votre sécurité

Résultats de la médiation

Présenté au comité des technologies de l'information et au comité actif-passif et vérification

Le 8 octobre 2020

SAA_0035_N00154_2020-10-08 18h52 BP_STR_Suivi chantier CASA_CTICAPV20201008 (Master)

Table des matières

1. Historique financier / Jusqu'au 13 juillet 2020
2. Entente de médiation
   - 2.1 Gouvernance du processus
   - 2.2 Portée
   - 2.3 [redacted]
   - 2.4 Quittance
   - 2.5 Garanties
   - 2.6 Respect des règles contractuelles / Contrat et équité
   - 2.7 Statut du contrat / Estimé préliminaire
   - 2.8 Respect du cadre légal
3. Mise à jour du cadre financier / Au 30 septembre
4. En conclusion / Diminution des risques
5. Recommandation de la direction

1. Historique financier

1. Historique financier

Jusqu'au 13 juillet 2020

Synthèse de l'évolution du projet CASA

Portée	Pérennité 17 novembre 2011 CA *Coûts (M$)*	Dossier d'affaires CASA 18 mai 2017 CA *Coûts (M$)*	CASA - Suivi 4 décembre 2018 CTI-CVP *Coûts (M$)*	CASA - Suivi 18 juin et 17 sept. 2019 CTI-CAPV *Coûts (M$)*	CASA - Suivi 13 juillet 2020 CA *Coûts (M$)*
L0 - Conception globale		27	24	24	24
L1 - Ressources financières, matérielles et RH	⊘	122	122	122	117
L2 - Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR)	338	109	123	191	301 } 344
L2 - Contrôle routier (CRQ)	⊘	5	5	43	43
L3 - Indemnisation (FA)	26	44	65	65	65
Coûts transférés du Plan de pérennité		31	31	31	31
Contingence additionnelle à celles incluses dans les livraisons		38	27	10	33
Total des coûts du projet	**364**	**376**	**397**	**486**	**614**
Bénéfices (net de la contingence)	**638**	**638**	**705**	**777**	**692**
Rentabilité $	**274**	**262**	**308**	**291**	**78**
Rentabilité %	**8,4%**	**10%**	**8,7%**	**6,3%**	**2%**
Échéancier - L2	**Décembre 2022**	**Décembre 2019**	**Octobre 2020**	**Décembre 2021**	**Décembre 2022**
Durée du projet	**11 ans**	**5 ans**	**5 ans**	**6 ans**	**6 ans**
Coût du contrat		**458**	**458**	**458**	**458**
Éléments clés de décisions	**Coûts** - Conversion ASRR et FA - Rénovation ASRR **Bénéfices** - 2012 à 2032 - Processus ASRR - Réduction des investissements plan de base ⊘ : non inclus	**Coûts** - Mêmes coûts - ↑ Portée - ↓ Risque - ↓ Durée **Bénéfices** + Ajout de L1 et L3 - Réserve 10% (échéancier)	**Coûts** + 21 M$: L3 **Bénéfices** + 57 M$ L3 + 10 M$ L1	**Coûts** + 68 M$: L2 + 38 M$: CRQ **Bénéfices** + 38 M$ CRQ + 49 M$ ASRR - 48 M$ Report L2 à déc 2021 + 33 M$ Réévaluation de la contingence	**Coûts** + 110 M$: Efforts estimés L2 **Bénéfices** - 85 M$ Report L2 à déc 2022 et réévaluation de la contingence

La DVIEP confirme que les informations contenues dans ce tableau représentent un résumé fidèle des redditions de comptes détaillées qui ont déjà été présentées au CTI/CAPV.

2. Entente de médiation

2.1 Gouvernance du processus

2 équipes coordonnées et en valeur ajoutée tout au long de l'exercice

1

Gouvernance exécutive SAAQ

- Présidente et Chef de direction : Nathalie Tremblay
- RA respect contractuel et Finance : Francine Lepinay
- Affaires juridiques : Gisèle Gauthier
- Vice-présidence à l'accès sécuritaire au réseau routier : Yves Frenette
- Affaires publiques : Dave Leclerc (au besoin)
- Vice-présidence aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques, négociateur et chef de projet CASA : Karl Malenfant

2

Négociation SAAQ

- Vice-présidence aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques
- Avocat externe : Jean-François De Rico (Langlois Avocats)
- Avocat interne : Jérôme Leclerc (Direction des affaires juridiques)
- Directeur général du Bureau de programme CASA : Sylvain Cloutier
- Finances du projet : Élodie Hudon-Chabot
- Experts techniques

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

2.2 Portée

- Le contrat, sa nature, sa qualification et son budget
  - Les écarts entre le contrat et l'exécution du programme de transformation de le cadre de la Livraison 2 - à quoi sont-ils dus?
  - Quel est l'impact budgétaire de ces écarts? (fort potentiel (70 M$) et faible potentiel de réconciliation (140 M$))
- L'application de la formule de partage de risques
- Le Plan Qualité Programme (PQP)

2.3 [redacted]

Impacts du règlement	Coûts réévalués	Coûts absorbés par l'Alliance	Coûts nets réévalués
Impacts sur programme CASA			
Majoration L2	247	38	209
CDP - IRP+++	8	-	8
Livraison 2.5 (coûts estimés)	20	5	15
Total - Impacts sur programme CASA	***274***	***43***	***231***
Impacts sur le Centre de support			
Ajout d'une banque d'heures	22	19	3
Total - Impacts sur le Centre de support	***22***	***19***	***3***
Impacts sur le TIB			
Projets et services additionnels* (coûts estimés pour Alliance)	12	-	12
Total - Impacts sur le TIB	***12***	***-***	***12***
Impacts sur la récurrence			
Maintenance CDP - IRP+++	4	4	-
Licences pour formation	2	2	-
Total impacts sur la récurrence	***7***	***7***	***-***
TOTAL IMPACTS RÈGLEMENT	**315**	**68**	**247**

[redacted]

* Ex.: Taxi, loi 30, plaques personnalisées

2.4 Quittance

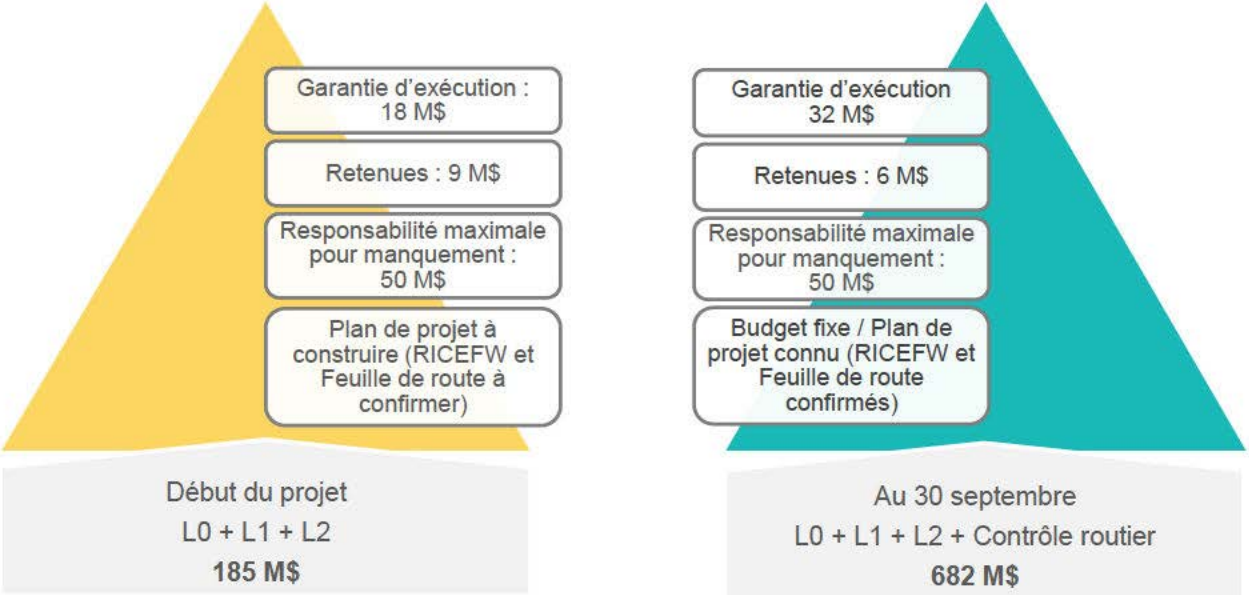
- Sur les **écarts** allégués par l'Alliance entre le contrat et l'exécution du programme ainsi que leur impact budgétaire (fort potentiel (70 M$) et faible potentiel de réconciliation (140 M$))
- Sur le budget de la livraison 2 qui est **fixe :**
  - Sans possibilité d'alléguer des écarts supplémentaires relatif à la portée, à la performance ou à la compréhension
  - Plan de projet confirmé (RICEFW et feuille de route)
- Sur le **partage de risques** :
  - Son interprétation;
  - La garantie de son application enchâssé dans l'entente de médiation.
- Sur le Plan Qualité Programme (PQP)

Karl

Mémoire LGS

- Étape 1 = 87,6 M$ (ald 69,7 M$) / +17,9 M$
- Étape 2 = 233 M$ (ald 143, 6 M$) / +89,4 M$
- Total = 320,6 M$ (ald 213,3 M$) / +107,3 M$

2.5 Garanties



2.6 Respect des règles contractuelles

Contrat et équité

À la suite des résultats de la médiation :

- Le besoin contractuel avec l'Alliance est de 488 M$, soit 30 M$ de plus que le contrat actuel
  - Les règles contractuelles permettent de faire un avenant au contrat
  - Si l'avenant est de plus de 10% de la valeur du contrat, la Société a l'obligation de publier l'avenant sur le **S**ystème **É**lectronique d'**A**ppel d'**O**ffres du gouvernement du Québec (SÉAO)
- L'équité concurrentielle est respectée, le rang des fournisseurs ne change pas

2.7 Statut du contrat
Estimé préliminaire

- Il est probable que la valeur du contrat doit être augmentée de l'ordre 20 M$ en décembre 2022
- Sera fait dans les respects du marché public
- Sans risque sur le remboursement du déficit cumulé avec le ministère des Finances et sans augmentation de frais administratif pour le client
- Sans risque sur l'équité concurrentielle

Décision à prendre à l'automne 2022 :

- Avenant pour Contrôle Routier Québec livré en Livraison 2 (valeur de 33 M$)

  OU

- Jusqu'à 10% de la valeur du contrat

2.8 Respect du cadre légal

En plus des règles contractuelles, la Société doit également tenir compte :

- De la finalité d'intérêt public tant pour la Société que l'État
- Du caractère unique du processus d'acquisition et du contrat
- De principes de droit administratif :
  - Obligation de bonne foi
  - Obligation de coopération
- De principe de droit civil
  - Enrichissement sans cause

4. Mise à jour du cadre financier
Au 30 septembre

Synthèse de l'évolution du projet CASA

Portée	Pérennité 17 novembre 2011 CA *Coûts (M$)*	Dossier d'affaires CASA 18 mai 2017 CA *Coûts (M$)*	CASA - Suivi 4 décembre 2018 CTI-CVP *Coûts (M$)*	CASA - Suivi 18 juin et 17 sept. 2019 CTI-CAPV *Coûts (M$)*	CASA - Suivi 13 juillet 2020 CA *Coûts (M$)*	Médiation du 30 septembre 2020 8 octobre 2020 CTI-CAPV - spécial *Coûts (M$)*
L0 - Conception globale		27	24	24	24	24
L1 - Ressources financières, matérielles et RH	⊘	122	122	122	117	117
L2 - Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR)	338	109	123	191	301 } 344	373 } 416
L2 - Contrôle routier (CRQ)	⊘	5	5	43	43	43 } Décision L3 à venir
L3 - Indemnisation (FA)	26	44	65	65	65	65
Coûts transférés du Plan de pérennité		31	31	31	31	31
Contingence additionnelle à celles incluses dans les livraisons		38	27	10	33	29
Total des coûts du projet	**364**	**376**	**397**	**486**	**614**	**682**
Bénéfices (net de la contingence)	**638**	**638**	**705**	**777**	**692**	**695**
Rentabilité $	**274**	**262**	**308**	**291**	**78**	**13**
Rentabilité %	**8,4%**	**10%**	**8,7%**	**6,3%**	**2%**	**0,3%**
Échéancier - L2	**Décembre 2022**	**Décembre 2019**	**Octobre 2020**	**Décembre 2021**	**Décembre 2022**	**Décembre 2022**
Durée du projet	**11 ans**	**5 ans**	**5 ans**	**6 ans**	**6 ans**	**? ans**
Coût du contrat		**458**	**458**	**458**	**458**	**458 + 30**
Éléments clés de décisions	**Coûts** - Conversion ASRR et FA - Rénovation ASRR **Bénéfices** - 2012 à 2032 - Processus ASRR - Réduction des investissements plan de base ⊘ : non inclus	**Coûts** - Mêmes coûts - ↑ Portée - ↓ Risque - ↓ Durée **Bénéfices** + Ajout de L1 et L3 - Réserve 10% (échéancier)	**Coûts** + 21 M$: L3 **Bénéfices** + 57 M$ L3 + 10 M$ L1	**Coûts** + 68 M$: L2 + 38 M$: CRQ **Bénéfices** + 38 M$ CRQ + 49 M$ ASRR - 48 M$ Report L2 à déc 2021 + 33 M$ Réévaluation de la contingence	**Coûts** + 110 M$: Efforts estimés L2 **Bénéfices** - 85 M$ Report L2 à déc 2022 et réévaluation de la contingence	**Coûts** + 72 M$: L2 **Bénéfices** + 19 M$ Escompte centre de support - 16 M$ Ajustement facturation jumelée à 2024

4. En conclusion

Réduction des risques

Réduction des risques

- Risques pour le projet
  - capacité d'exécuté L2 tel que planifié (délais, coûts)
- Risques opérationnels d'exploiter CASA - Production (Livraison 1)
- Risques associés à la mise à niveau de [redacted] (migration du 11-13 oct. 2020)
- Risques en termes de services clients
- Risques contractuels et du respect de l'équité concurrentielle
- Risques de conformité légale
- Risque de la SAAQ vis-à-vis l'État
  - Crédibilité
  - Confiance

5. Recommandation de la direction

Considérant :

- Que le plan de projet de la Livraison 2 est connu
- Que le budget de la Livraison 2 est dorénavant fixe
- Que le nouveau cadre financier respecte les principes légaux et les règles contractuelles
- Que la Société est confiante de pouvoir renégocier un nouvel échéancier du remboursement du déficit cumulé avec le ministère des Finances
- Que le nouveau cadre financier permet de réaliser la Livraison 2 sans augmentation de frais administratif pour le client
- Considérant que la valeur d'affaires pour le client est toujours pertinente et s'est vu confirmer davantage avec la pandémie
- Que l'entente de médiation est dans l'intérêt de la SAAQ, dans l'intérêt public et de l'état

La direction recommande au CTI/CAPV de recommander au CA de poursuivre la Livraison 2 et de confirmer le montant de cette livraison à 401 M$

Cohérence 401 M$ vs montants de la page 14. Message envoyé à Élodie et Sylvain

Suivi du projet CASA
Tableau de bord exécutif

Présenté au comité des technologies de l'information et au comité actif-passif et vérification

Le 13 octobre 2021

SAAQ_0035_N00156_2021-10-06 08h212 BP_STR_Suivi chantier CASA_CTICAPV_2021-10-13 (Master)

Table des matières

1. Suivi du projet CASA

1.1 Échéancier global par livraison

1.2 Appréciation des indicateurs du chantier

1.3 Appréciation des activités structurantes du plan global

1.4 Projets connexes à CASA

1.5 Résultats des tests de la solution de la prestation électronique de services (PES) avec nos clients externes

1.6 Conversion des données / État de situation sur les essais plein volume (EPV)

1.7 Ressources humaines / Résultats du sondage sur le climat organisationnel (juin 2021)

1.8 Ressources humaines / Répartition des équipiers, suivi de la dotation et stratégie de rétention (Plan B EY)

1.9 Risques de réalisation de la Livraison 2 actualisés

1.10 Suivi financier / Global

1.11 Suivi de l'utilisation de la contingence

1.12 Utilisation du véhicule contractuel

1.13 Sommaire des risques / Finances

1.14 Sommaire des risques / Gestion contractuelle

1.15 Programme de l'assurance qualité / SAP

1.16 Sommaire de la 5e revue EY / Statut et plan d'action

1.17 Programme de l'assurance qualité / EY - Sommaire de l'avancement des plans d'actions et prochaines revues

2. Prochain suivi de projet

Table des matières (suite)

Annexes

Annexe 1 - Portée de la PES / L2

Annexe 2 - Commentaires généraux des participants aux tests de la solution PES

Annexe 3 - Synthèse de l'évolution du projet CASA

Annexe 4 - Suivi du contrat avec l'Alliance

Annexe 5 - Détails des revues du programme de l'assurance qualité SAP

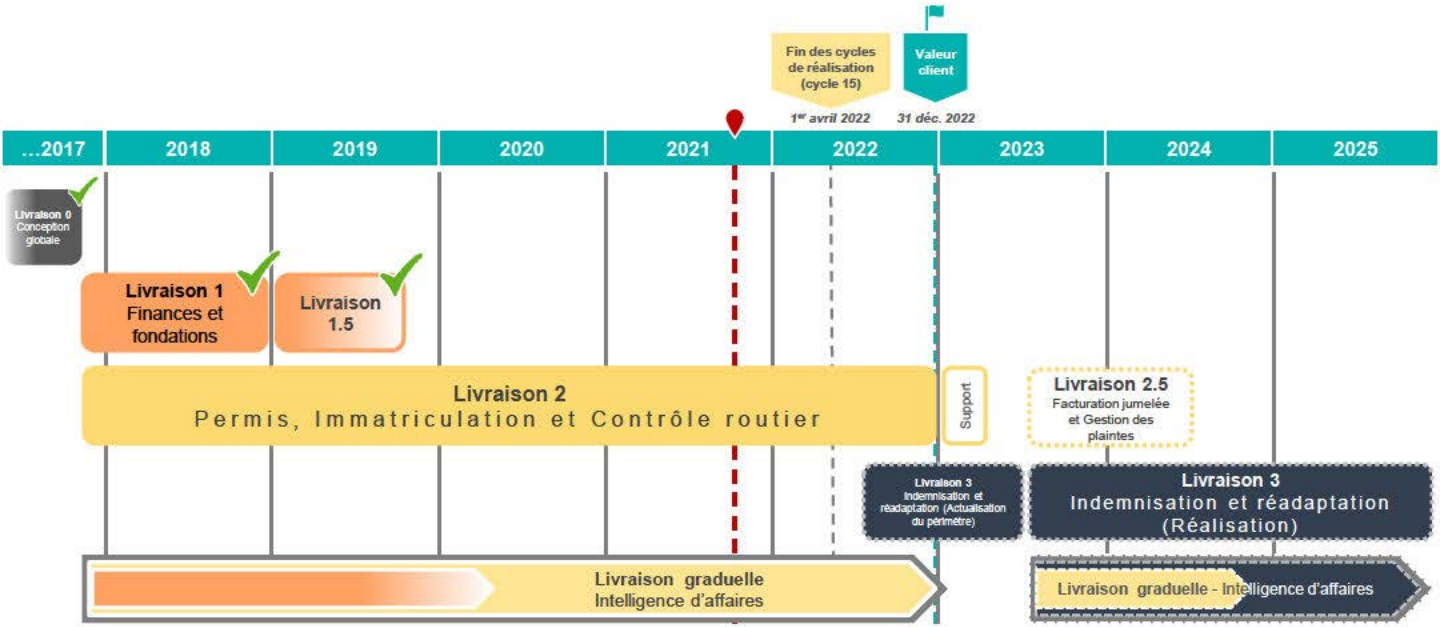
1. Suivi du projet CASA

1.1 Échéancier global par livraison

L'exécution de la Livraison 2 progresse comme prévu. La planification préliminaire de la L 2.5 est en cours et sera terminée d'ici la fin 2021.

Appréciation globale

Défi | Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu | Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre | Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action | Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action



1.2 Appréciation des indicateurs du chantier

Les indicateurs sont basés sur la feuille de route du 12 août.

Appréciation globale

Défi | Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu | Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre | Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action | Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

Actualisation en cours. Résultats en décembre.

Livraison	Indicateur										
	Délai		Coûts		Portée	Ressources humaines[1]		Risques	Bloquants stratégiques	Bénéfices[2]	Gestion de l'entente[3]
	IPD		IPC			SAAQ	Alliance				
2 – Permis, Immatriculation et Contrôle routier	0,99	●	1,00	●	●	□	□	□	Aucun	●	●

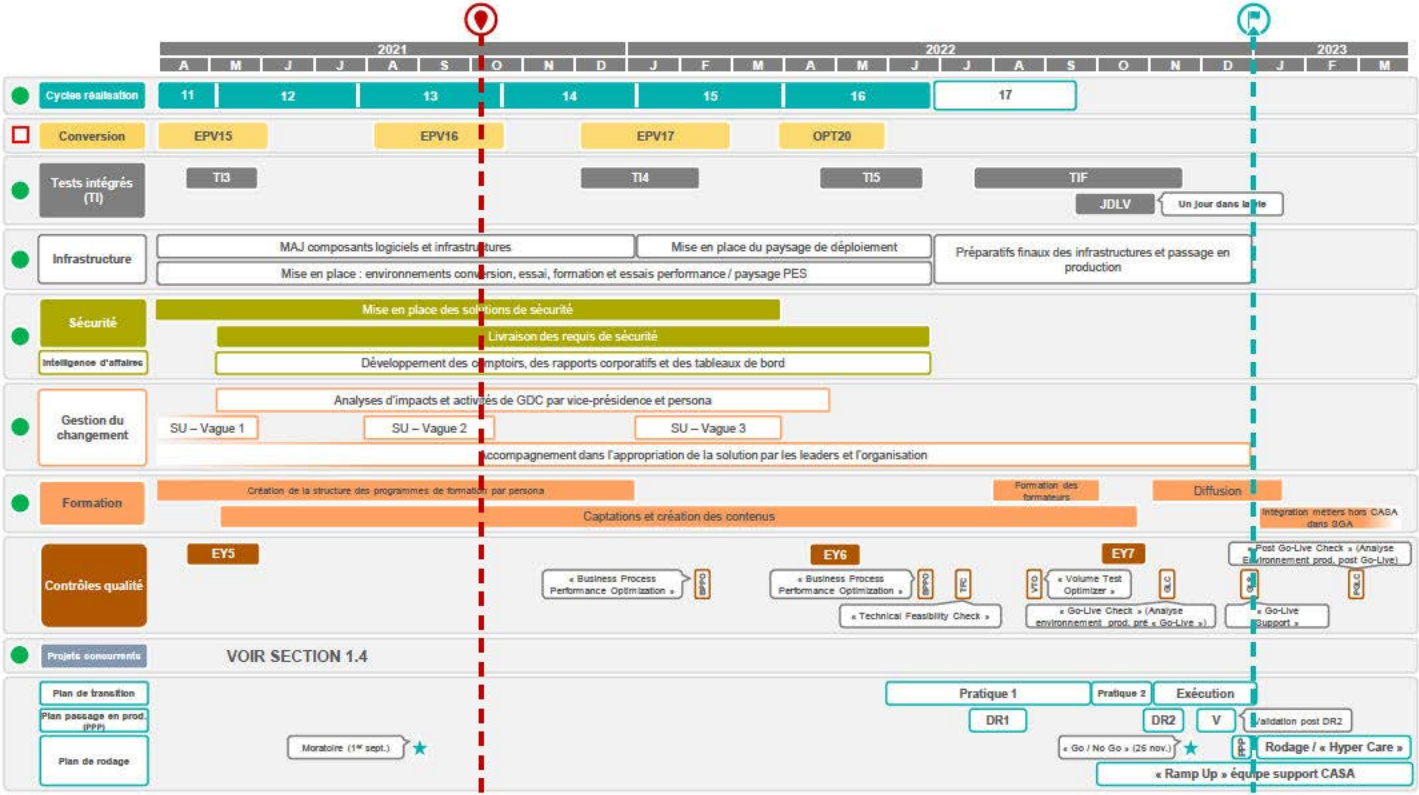
1. Sections 1.7 à 1.9 : Ressources humaines
2. Section 1.14 : Sommaire des risques / Finances
3. Section 1.15 : Sommaire des risques / Gestion contractuelle

1.3 Appréciation des activités structurantes du plan global

Malgré certains défis au niveau de la conversion, l'exécution du programme se déroule comme prévu.

Appréciation globale

Défi | Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu | Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre | Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action | Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

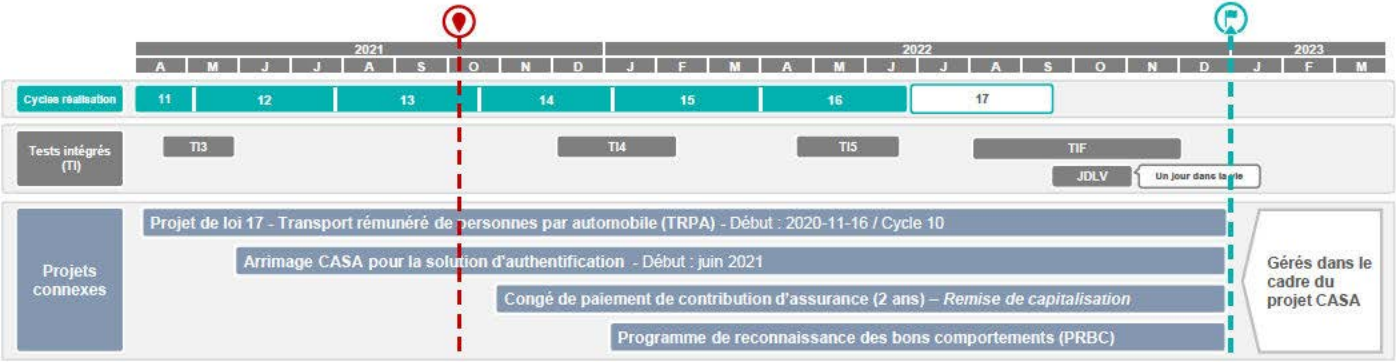


1.4 Projets connexes à CASA

Un moratoire a été mis en place le 1er septembre dernier, afin de préserver la portée.

Appréciation globale

Défi | Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu | Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre | Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action | Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action



1.5 Résultats des tests de la solution de la prestation électronique de services (PES) avec nos clients externes

Les tests conduits avec nos clients confirment la qualité de la PES et nous démontrent que les clients sont prêts à utiliser les services en ligne.

Appréciation globale

Défi | Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu | Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre | Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action | Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

OBJECTIFS

Confirmer que les différents services offerts en PES **répondent aux attentes des clients** :

- Ergonomiques, faciles et agréables à utiliser
- Simples à comprendre
- Utiles

Vague 1 (juin / juillet 2021)
2 services testés

1. Remplacer un permis de conduire
2. Vérifier le droit d'immatriculer un véhicule

COMMENT

- **Rétroaction** à l'aide de **tests** sur les services ciblés en collaboration avec **SOM**
- Panel de **41 clients non formés** en fonction des clientèles touchées
- Basé sur les Personas et les **meilleures pratiques** pour l'expérience clients
- **Enregistrements** des **interactions** (mouvements et clics de souris, enregistrement de commentaires à voix haute, si désiré), des **perceptions** sur l'expérience et de la **convivialité** des interfaces afin **d'analyser** les préférences

som.ca | loop

RÉSULTATS

- Les clients ont **apprécié** leur expérience et considèrent que ce sera **utile** pour le citoyen. Ils ont **hâte** d'utiliser la PES.
- Les commentaires recueillis ont permis **d'intégrer des améliorations** pour les services testés, d'**ajuster certains services** et de **rendre plus accessibles les termes** utilisés dans nos communications avec la clientèle (jargon technique).

PROCHAINE ÉTAPE

Vague 2 (octobre – novembre) / **3 services** testés

1. Mes immatriculations
2. Commander une plaque personnalisée
3. Remplacer une plaque d'immatriculation

- Annexe 1 : Portée de la PES / L2
- Annexe 2 : Commentaires généraux des participants aux tests utilisateurs de la PES

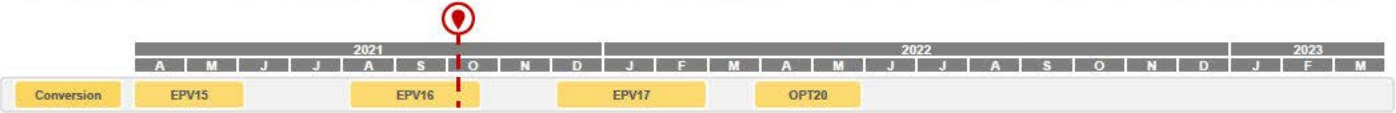
1.6 Conversion des données

État de situation sur les essais plein volume (EPV)

Le plan d'action est élaboré et les ajustements requis ont été apportés au plan global. À 15 mois de l'implantation, tous les éléments sont en place pour compléter la conversion.

Appréciation globale

Défi | Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu | Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre | Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action | Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action



Les travaux estivaux ont permis **d'optimiser** le nombre total d'objets à développer de 159 à 141.

EPV16 : progresse normalement et se termine le 15 octobre 2021.

12 nouveaux objets ont été développés portant le total d'objets testés à 119 sur 141, conformément à la stratégie incrémentale et itérative d'essais de conversion.

EPV17 : en démarrage.

Les 22 objets à développer, combinés aux ajustements découlant des validations de données à la suite de EPV15 et de EPV16, ont demandé de revoir la planification des travaux.

Le plan d'action a permis d'utiliser certaines marges de manœuvre présentes dans le plan afin de s'assurer de compléter les travaux dans les délais :

- Allonger la durée d'EPV17;
- Prévoir l'ajout de 4 ressources;
- Identifier des pistes d'efficience dans les façons de travailler.

Au besoin, la stratégie sera ajustée dans le but de tirer profit de OPT20 pour finaliser la conversion de l'ensemble des données avec le niveau de qualité requis.

1.7 Ressources humaines

Résultats du sondage sur le climat organisationnel (juin 2021)

Les équipiers sont toujours mobilisés malgré la durée du projet. Le travail en mode agile fonctionne et est apprécié. Ces résultats mitigent le risque relié aux départs qui pourraient être occasionnés par l'insatisfaction.

Appréciation globale

Défi | Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu | Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre | Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action | Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

Bien que le projet soit long et intense, les réponses au sondage par grandes catégories sont **favorables.**

IBM nous confirme qu'il est **extrêmement rare** de voir de tels résultats dans des projets de même nature.

51 %

Taux de participation

Alliance et SAAQ*

Communication	78 %
Développement et utilisation des compétences	75 %
Équipe de travail	81 %
Relation de supervision	87 %
Organisation du travail	76 %
Climat de travail	85 %
Appréciation de la contribution et reconnaissance	79 %
Mobilisation	**86 %**
Moyenne de tous les thèmes	81 %

Avec un taux de mobilisation de **86 %** la **Société** se compare favorablement aux meilleurs employeurs

78 %

Taux de **mobilisation** des **meilleurs** employeurs

SAAQ_0000_N00156_2021-18-06 10h21 12 BP_STR_Suivi chantier CASA_CTICAPV_2021-10-13 (Master)

1.8 Ressources humaines

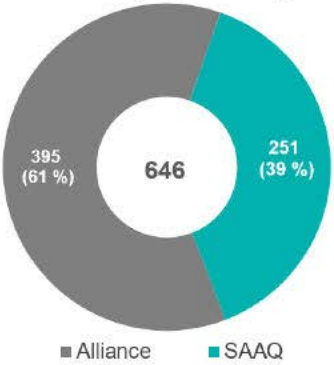
Répartition des équipiers, suivi de la dotation et stratégie de rétention (Plan B EY - réf.: section 1.17)

Différentes actions permettent de mitiger les impacts de l'absence de certaines ressources sur l'exécution du plan. À ce jour, cela ne met pas la livraison à risque.

Appréciation globale

Défi | Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu | Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre | Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action | Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

Répartition des équipiers CASA (sept. 2021)



	SAAQ	Alliance
Dotation	8	10
Remplacements	21	15
Total	**29**	**25**

Données en date du 2021-09-24

SAAQ :
- 22 ressources / 29 qui affectent le chemin critique
- Âge moyen : 83 jours

Alliance :
- 11 ressources / 25 qui affectent le chemin critique
- Âge moyen : 65 jours

Stratégie de rétention :

1. L'identification des ressources critiques et des ressources de remplacement, ainsi que la stratégie de rétention, sont en cours. Certains éléments contribuent déjà à la rétention des équipiers tels que :
   - La reconnaissance des compétences des équipiers de la Société par leur intégration dans la VPRHMSN à la suite de la L2 (transformation de la VPRHMSN);
   - L'utilisation des compétences des équipiers de l'Alliance dans la L2.5.
2. Les efforts à l'égard de l'élaboration de stratégies de dotation se poursuivent, autant au niveau de la Société qu'au niveau de l'Alliance;
3. Se poursuivent également, les efforts de simplification et de réutilisation des RICEFW qui réduisent la pression sur les équipiers œuvrant sur les cycles de réalisation;
4. L'avenue préconisée est de prioriser et de réaliser les travaux en fonction du rythme auquel les postes sont comblés afin de :
   - Sécuriser les RICEFW les plus critiques à la solution;
   - Déplacer des RICEFW sans effet collatéral sur d'autres RICEFW terminés ou qui présentent des dépendances;
   - En dernier recours, certains RICEFW pourraient être déplacés au cycle 17.

1.9 Risques de réalisation de la Livraison 2 actualisés

Mise à jour du 21 septembre 2021

Sommaire	Indicateur 2021-05				Indicateur 2021-09			
Niveau	■	◆	●	S. O.	■	◆	●	S. O.
CASA - Réalisation L2	3	4	6	1	2	4	8	0
Total	14				14			

No	Risque	Actualisation et mesures d'atténuation	Indicateur 2021-05	Indicateur 2021-09
1.1	Les ressources INTERNES possédant l'expertise nécessaire ne sont pas disponibles au moment requis et en quantité suffisante.	• L'importante pénurie de main-d'œuvre a des impacts significatifs sur notre capacité à doter les postes. Malgré les efforts déployés, la Société n'arrive pas à combler ses postes en temps requis : – Multiples affichages et aucune candidature sur nos récents affichages à l'interne; – Malgré la publication d'un appel d'offres sur différents profils d'architectes, aucune firme n'a soumissionné; – Aide demandée aux Opérations; – Plusieurs Foires à l'emploi et d'autres à venir; – Demandes de substitutions de ressources auprès de l'Alliance; – Embauche de retraités; – Assouplissements demandés à l'égard de certaines contraintes de la Loi 60.	■	■
1.2	Les ressources EXTERNES possédant l'expertise nécessaire ne sont pas disponibles au moment requis et en quantité suffisante.	• Situation suivie au comité exécutif (toutes les 2 semaines). • Le marché est toujours aussi compétitif et il est difficile de trouver les expertises de niche actuellement recherchées. • Plusieurs stratégies ont été mises en place : – Plus d'opportunités - 3 postes supplémentaires à ouvrir pour les ressources « Offshore »; – Stratégie de dotation avec ciblage des bassins de ressources par compétence / langue / géographie (en place depuis 3 mois); – Intégration d'une revue d'évaluation des besoins pour chaque demande afin d'augmenter la qualité de l'alignement des ressources proposées avec les besoins; – Stratégie de recrutement CIC Montréal en place alignée avec les besoins actuels et futurs CASA (ex.: Sécurité, Développement, Open Text) – Développement de nouvelles ressources des CIC en coaching avec les seniors CASA en place; – Mise en place d'une gestion des postes critiques en escalade avec reddition de comptes tous les 2 jours.	■	■

Défi ● Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu ◆ Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre ■ Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action ■ Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

1.9 Risques de réalisation de la Livraison 2 actualisés (suite)

Mise à jour du 21 septembre 2021

No	Risque	Actualisation et mesures d'atténuation	Indicateur 2021-05	Indicateur 2021-09
07	Les projets TI autres que CASA présentent un potentiel d'impact sur le déroulement des travaux de CASA.	• Moratoire instauré depuis le 1er septembre afin de préserver la portée (réf. : section 1.4 - Projets connexes et projets préalables), ainsi qu'un comité consultatif sur les ajustements à la portée (CCAS) (réf. : section 1.17 - Sommaire de la 5e revue EY). • Planification et stratégie de communication en cours afin d'assurer le respect du moratoire. • Actions en place en collaboration avec les lignes d'affaires (récurrences) : – Priorisation des projets au Forum d'intégration; – Scrum mis en place à partir du cycle 4, pour assurer une vigie sur les nouvelles initiatives; – Comité de suivi des bloquants interprojets.	☐	☐ / ◆
17.1	Risques relatifs à la conversion des données	• Mise en place d'un plan d'action (réf.: section 1.6).	◆	☐ / ◆
10	Les hypothèses de la planification à l'égard du budget, des bénéfices et de l'échéancier ne se réalisent pas.	• Nous continuons d'être opportunistes en regard de l'amélioration des pistes d'optimisation et des marges de manœuvre.	◆	◆ ↓
18.1	La complexité d'intégration à CASA des partenaires sur le plan des processus et des technologies perturbe l'échéancier.	• Stratégie de gestion du changement avec les partenaires en élaboration. • Plan d'essais en élaboration arrimé aux TI4 et aux TI5 et en tenant compte des disponibilités et des contraintes des partenaires. • Gouvernance en place avec les principaux partenaires (rencontres hebdo / bi-hebdo). • Suivi en continu de l'échéancier et du plan de développement (Centre de renseignements policiers du Québec - CRPQ)	◆	◆ ↓
19	Les développements (RICEFW) associés aux processus ne sont pas réalisés selon les bonnes pratiques.	• Les bonnes pratiques sont maintenant respectées par tous les équipiers en charge du développement.	◆	●
17.3	Risque d'intégration des données passives dans les transactions et les interfaces.	• Développements en cours. • Les résultats seront connus à la fin du cycle 13.	●	●
18.2	La complexité d'intégration à CASA des mandataires sur le plan des processus et des technologies perturbe l'échéancier.	• L'identification des besoins en région débutera sous peu. • Coordination des travaux par une ressource dédiée, afin de répondre aux préoccupations relatives à l'égard du déploiement d'équipements bureautiques et des périphériques en région (si requis). • La gestion du changement est intégrée dans la stratégie globale.	●	●

Défi ● Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu ◆ Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre ☐ Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action ■ Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

1.9 Risques de réalisation de la Livraison 2 actualisés (suite)

Mise à jour du 21 septembre 2021

No	Risque	Actualisation et mesures d'atténuation	Indicateur 2021-05	Indicateur 2021-09
23	L'incompréhension des interdépendances entre les livrables ralentit et bloque les équipes dans l'exécution.	• Les mécanismes en place permettent aux équipiers d'identifier et de prendre en compte les interdépendances.	●	●
14	L'organisation du travail de l'équipe CASA ne permet pas un arrimage optimal sur le plan de l'intégration et de la performance de l'exécution.	• Organisation du travail en amélioration continue.	●	●
20	La nouvelle solution gouvernementale d'authentification n'est pas disponible à temps pour être intégrée dans CASA L2.	• La date d'implantation du projet gouvernemental est maintenue au mois de mai 2022. • Les travaux de CASA ne sont pas impactés grâce à la mise en place d'une solution connexe.	●	●
21	La vélocité du projet pourrait être affectée par l'épidémie de COVID-19.	• Sous contrôle pour l'instant.	●	●
05	La performance des solutions ne permet pas au personnel de traiter les volumes d'affaires dans le temps imparti (incluant la cohabitation).	• Lancement d'une cellule de performance applicative. • Élaboration d'un plan de performance en cours afin d'avoir une meilleure vue d'ensemble de la solution et de mieux cibler les tests à venir.	S,O,	●

Défi ● Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu ◆ Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre ☐ Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action ■ Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

SAAQ_CASA_N00156_2021-10-06 08h212 BP_STR_Suivi chantier CASA_CTICAPV_2021-10-13 (Master)

1.10 Suivi financier
Global

Le budget est respecté et est conforme à la transaction.

Appréciation globale

Défi | Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu | Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre | Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action | Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

Annexe 3 : Synthèse de l'évolution du projet CASA

CASA (en millions de $)	Budget	Coûts réels au 2021-05-15	Coûts réels au 2021-09-18	Projection	Écart
L0 - Conception globale	24,3	24,3	24,3	24,3	-
L1 - Ressources financières, matérielles et RH	116,6	116,6	116,6	116,6	-
L2 - Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR) et contrôle routier	416,0	249,4	275,4	416,0	-
L3 - Indemnisation	64,8	-	-	64,8	-
Coûts transférés du Plan de pérennité	31,0	31,0	31,0	31,0	-
Contingence additionnelle à celles incluses dans les livraisons	29,3	3,7	8,5	29,3	-
TOTAL	**682,0**	**425,0**	**455,8**	**682,0**	**-**

+ 30,8 M$

Pour la période du **16 mai au 18 septembre 2021**, les investissements de la Livraison 2 se sont élevés à **30,8 M$**

Alliance **22,7 M$**

SAAQ **8,1 M$**

1.11 Suivi de l'utilisation de la contingence

La contingence fait partie des coûts globaux du projet et de l'analyse de rentabilité.

Appréciation globale

Défi | Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu | Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre | Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action | Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

Ajouts financés par la contingence	Contingence réservée (en M $)
Formation : acquisition de formation SAP (Livraison 0 et Livraison 1)	0,5
Rehaussement de l'environnement technologique : en préparation à CASA. Terminé en 2019.	0,9
Conception du programme mobilité : processus Contrôler et surveiller les transports en remplacement du système [redacted]	2,3
Surveillance des données	1,1
Conversion des données historiques : achat de licence et frais de maintenance pour la conversion des données histo[redacted]ur regroupement avec les données actives dans SAP [redacted]	5,2
Arrimage CASA pour la solution d'authentification : modifications de la solution d'authentification à intégrer à CASA afin de s'arrimer à la stratégie numérique gouvernementale et développement de solutions complémentaires	5,1
Total réservé	**15,1**
Contingence non réservée au 2021-09-18	14,2
Total	**29,3**

Contingence consommée de 8,5 M$ du montant réservé (réf. section 1.11)

1.12 Utilisation du véhicule contractuel

Compte tenu du rythme actuel de consommation du contrat et du rythme d'avancement des travaux, le contrat sera suffisant pour terminer la Livraison 2.

Appréciation globale

Défi | Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu | Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre | Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action | Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

CONTRAT DE L'ALLIANCE POUR CASA (en millions de $)	Contrat	Utilisation au 2021-05-15	Utilisation au 2021-09-18	Solde
PROJET CASA				
Services professionnels				
Livraisons 0 et 1 (terminées)	65,0	65,0	65,0	0,0
Livraison 2 (fin 2023-03-31)	231,3	150,6	172,1	59,2
Facture jumelée (fin à déterminer)	15,0	0,0	0,0	15,0
Total - Services professionnels	***311,3***	***215,6***	***237,1***	***74,2***
Licences SAP	56,8	47,5	48,7	8,1
Infrastructures (matérielles et logicielles)	26,3	25,3	25,3	1,0
Autres coûts (formation)	0,6	0,6	0,6	0,0
TOTAL - PROJET CASA	395,0	289,0	311,7	83,3
		+ 22,7 M$		
OPÉRATIONS SUPPORT ET LICENCES				
Services professionnels	18,6	13,8	14,2	4,4
Licences SAP (fin 2027-03-31)	35,3	12,2	12,6	22,7
Infrastructures (matérielles et logicielles) (fin 2027-03-31)	8,9	2,6	2,8	6,1
Autres coûts (formation)	0,6	0,4	0,4	0,2
TOTAL - OPÉRATIONS SUPPORT ET LICENCES	63,4	29,0	30,0	33,4
		+ 1,0 M$		
TOTAL DU CONTRAT	458,4	318,0	341,7	116,7
		+ 23,7 M$		

Pour la période du **16 mai au 18 septembre 2021**, l'utilisation du contrat est de **23,7 M$**

Projet CASA **22,7 M$**

Opérations support et licences **1,0 M$**

Annexe 4 : Suivi du contrat avec l'Alliance

1.13 Sommaire des risques / Finances

Mise à jour 2021-09

Tous les inducteurs de risques financiers demeurent inchangés.

Appréciation globale

Défi | Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu | Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre | Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action | Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

Sommaire

	Évaluation 2021-05			**Évaluation 2021-09**		
	E	M	F	E	M	F
Finances	0	2	2	0	2	2

Risques		Évaluation 2021-05	**Évaluation 2021-09**	Commentaires / contrôles à venir
39	Rentabilité du projet / coût pour le citoyen/ remboursement du déficit cumulé	M	M	– La dernière mise à jour du cadre financier montre que le coût pour le citoyen n'est pas impacté. Une mise à jour du cadre est à venir à l'automne 2021.
40	Non-réalisation / récupération des bénéfices	M	M	– Une réactualisation des bénéfices est en cours et sera présentée au CTI-CAPV à l'automne 2021 (décembre 2021).
41	Non-respect du coût du contrat	F	F	– Le coût du contrat est respecté.
42	Surfacturation et/ou mauvaise comptabilisation	F	F	– Plusieurs contrôles sont instaurés et réduisent ce risque.

1.14 Sommaire des risques / Gestion contractuelle

Mise à jour 2021-09

Entente clarifiée et les modalités sont en cours d'application.

Appréciation globale

Défi | Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu | Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre | Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action | Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

	Évaluation 2021-05			Évaluation 2021-09		
	E	M	F	E	M	F
Gestion contractuelle	-	-	5	-	-	5

Risques	Évaluation 2021-02	Évaluation 2021-05	Commentaires
Lois, règlements, modalités contractuelles : Mauvaise compréhension et interprétation	F	F	L'entente qui a été conclue clarifie les livrables à réaliser d'ici la fin de la Livraison 2, ainsi que les budgets associés. La feuille de route a été revue le 12 août 2021. Le Plan de qualité du programme précise les modalités de gestion des écarts avec la planification (feuille de route). La 1re application aux cycles 9 à 11 s'est bien déroulée.
Lois, règlements, modalités contractuelles : Mauvaise application	F	F	
Exécution du contrat : Déséquilibre dans la relation d'affaires avec l'Alliance	F	F	L'entente qui a été conclue permet de confirmer et solidifier l'engagement des parties.
Exécution du contrat Suivi n'est pas fait de façon adéquate	F	F	Les modalités de l'entente appliquées à chacun des cycles sont bien respectées (en fonction des livrables basés sur la valeur acquise)
Gouvernance Non-divulgation des actes répréhensibles ou de conflit d'intérêts Influence ou pouvoir de la personne	F	F	

1.15 Programme de l'assurance qualité

SAP - Données au 15 septembre 2021

Les revues d'assurance qualité se poursuivent. Plusieurs recommandations ont été appliquées et sont bénéfiques pour le projet. À venir : revues sur l'installation de « [redacted] » et sur le dimensionnement, incluant les développements sur demande (IBSO).

Appréciation globale

SAP		Cumul	2017 à 2020	2021	
				Réalisées	*À venir*
Revues du programme d'assurance qualité SAP et de l'expertise sur demande de la Société		**56**	**49**	7	*12*
Efforts en jours-personnes consacrés à l'assurance qualité SAP (tous types confondus)		**1813**	**1515**	298	
Recommandations	Recommandations à la suite des revues	**717**	529	188	
	Traitées	**671**			
	En traitement	**46**			

Annexe 5 : Détail des revues du programme de l'assurance qualité SAP

1.16 Sommaire de la 5e revue EY

Statut et plan d'action

EY a été mandatée pour effectuer sept revues indépendantes du projet CASA de la SAAQ (la « Société ») s'échelonnant de novembre 2017 à décembre 2022. Les travaux de la cinquième revue ont eu lieu entre la fin avril 2021 et le début aout 2021.

Point		Appréciation / Recommandation (EY)	Action (CASA)	Indicateur
1		**Appréciation des cycles de réalisation depuis la replanification des travaux en lien avec le respect de la portée, de l'échéancier et de la faisabilité de la solution**		
	Portée	▶ Beaucoup d'efforts ont été investis pour réduire le nombre d'objets de développement (RICEFW) d'environ une centaine (9 %) à la fin du cycle 11, sans pour autant réduire la portée fonctionnelle de la solution. ▶ Le nombre d'objets non complétés à la fin des cycles (dette) se réduit à une bonne vitesse en fonction de la réduction de la portée et à l'augmentation de la vélocité. Les résultats préliminaires du cycle 12 semblent confirmer cette tendance.	▶ Comme planifié, le moratoire associé à la portée est entré en vigueur le 1er septembre. Instauration de comités consultatifs d'ajustements à la solution (CCAS et CCAS exécutif).	●
	Vélocité	▶ La vélocité est en progression et la distribution du travail de développement à compléter sur les prochains cycles semble adéquate. ▶ Les estimations sont plus réalistes en fonction de l'apprentissage, mais aussi en considérant les interdépendances et le temps que les analystes doivent consacrer à d'autres activités transversales (tests, conversions, formations, etc.). ▶ Il faudra continuer les efforts de limiter au strict minimum le nombre d'objets à compléter pendant les cycles 16 et 17 et leur complexité.	▶ Comme planifié, le moratoire associé à la portée est entré en vigueur le 1er septembre. Instauration de comités consultatifs d'ajustements à la solution (CCAS et CCAS exécutif). ▶ Les équipes poursuivent les efforts d'optimisation afin de réduire et de réutiliser les objets de façon continue. ▶ Le cycle 17 est disponible comme contingence.	●
	Planification	▶ La nouvelle version de la feuille de route nous semble plus réaliste. Elle incorpore plusieurs éléments des revues précédentes et adopte des stratégies additionnelles, notamment l'utilisation de la vélocité actuelle et la réduction des RICEFW, mais aussi une meilleure planification de l'affectation des ressources considérant les activités connexes et les corrections. ▶ L'impact de projets concurrents et des nouveaux besoins d'affaires (nouvelles lois, changement dans les règles d'affaires) demeure un risque significatif pour la réalisation de la feuille de route. Ces initiatives viennent consommer le temps des ressources déjà hautement utilisées, telles que les analystes d'affaires et les analystes fonctionnels, et peuvent forcer les équipes à retravailler des objets déjà livrés et approuvés (« Rework »).	▶ Le moratoire permet aux équipes de se concentrer sur la livraison de la feuille de route planifiée.	●
	Ressources	▶ En général, les équipiers se sentent davantage impliqués dans les activités de planification (p. ex., les BRP), ce qui permet de produire des estimations plus réalistes, et puisque le sentiment d'appartenance augmente, cela accroît la motivation pour atteindre les cibles établies ensemble. ▶ La disponibilité de ressources internes et externes demeure un enjeu important qui sera réglé difficilement d'ici la fin du projet. Nous recommandons la création d'un plan de mitigation pour aborder le départ éventuel des ressources clés, avec un plan B pour chaque ressource.	▶ Ni la Société ni l'Alliance ne réussissent à combler ses postes en temps requis. ▶ Pénurie de main-d'œuvre : – Aucune candidature sur nos récents affichages à l'interne – Malgré la publication d'un appel d'offres sur différents profils d'architectes, aucune firme n'a soumissionné ▶ Identification des ressources clés, élaboration d'un plan de mitigation et d'un « Plan B » en cours, conjointement avec l'Alliance, afin de protéger le chemin critique (réf. :section 1.9)	☐
	Qualité	▶ L'exécution des TI3 (troisième cycle de tests intégrés) a atteint les objectifs; une planification plus détaillée est recommandée pour les TI4.	▶ Le projet respecte les bonnes pratiques et les Tests intégrés 4 (TI4), prévus en décembre / janvier, seront planifiés de façon détaillée. Correction des 48 anomalies restantes a été intégrée dans les cycles 13 et 14 (donc avant les TI4). ▶ Les services de « MaxAttention » (SAP) seront sollicités afin d'obtenir un avis indépendant sur la qualité des tests.	●

● Suivi serré – Résultat projeté tel que prévu ◆ Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre ☐ Plan d'action à mettre en place

1.16 Sommaire de la 5e revue EY (suite)

Statut et plan d'action

Point	Appréciation / Recommandation (EY)	Action (CASA)	Indicateur
2	**Appréciation des cycles de réalisation depuis la replanification des travaux en lien avec le respect de la portée, de l'échéancier et de la faisabilité de la solution**		
	▸ Beaucoup d'efforts ont été investis pour réduire le nombre d'objets de développement (RICEFW) d'environ une centaine (9 %) à la fin du Cycle 11, sans pour autant réduire la portée fonctionnelle de la solution. ▸ La planification collaborative à grande échelle (big room planning) au début de chaque cycle : activité très participative, très bien coordonnée et qui augmente la qualité des estimations, fait la promotion du sentiment d'appartenance et crée une responsabilité commune sur l'attente des objectifs fixés. ▸ La prise en considération dans la planification du temps nécessaire aux activités connexes telles que la formation, les tests et la conversion des données.	▸ S/O	●
3	**Appréciation du niveau de préparation et avancement de la réalisation pour le troisième cycle de tests intégrés (TI3)**		
	▸ Puisqu'il s'agissait d'un premier cycle de tests d'intégration de bout en bout (processus et données) et qu'il reste encore deux cycles complets de tests intégrés (TI4 et TI5) avant les cycles finaux de tests, nous avons trouvé la portée et le nombre de scénarios de tests convenables. ▸ Nous recommandons fortement que toute anomalie identifiée pendant les TI3 soit corrigée, retestée et fermée dans les plus brefs délais et impérativement avant le démarrage du prochain cycle de tests. ▸ Pour le prochain cycle de tests (TI4) qui va incorporer, entre autres, la sécurité applicative, nous recommandons de viser une portée fonctionnelle encore plus importante, l'ajout des scénarios avec le plus grand nombre possible de RICEFW complexes et une définition des critères de succès avant la réalisation de ce cycle important.	▸ Le projet respecte les bonnes pratiques et les Tests intégrés 4 (TI4), prévus en décembre / janvier, seront planifiés de façon détaillés. ▸ Les services de « MaxAttention » (SAP) seront sollicités afin d'obtenir un avis indépendant sur la qualité des tests.	●
4	**Appréciation du niveau de risque par rapport à la dernière revue, ainsi que nos différentes marges de manœuvre**		
	▸ L'équipe de direction du projet CASA continue de bien gérer dans l'ensemble le processus de gestion des risques. ▸ Dans l'ensemble et sur la base des éléments connus à ce jour et des efforts continus pour gérer la portée et les développements, nous sommes d'avis que le programme est présentement en contrôle des travaux de développement à compléter, et que la planification prévoit une marge de manœuvre adéquate sur le plan des cycles 16 et 17 pour absorber certains impondérables anticipés de livraison. Cependant, cette marge de manœuvre disponible ne doit pas servir à prévoir des éléments inconnus à ce jour, incluant des travaux majeurs pour prendre en considération de nouvelles réglementations éventuelles. ▸ Dans ce contexte, il est primordial de réduire au strict minimum l'ajout de nouvelles fonctionnalités à la portée du projet, de continuer à envisager la réduction du nombre d'objets RICEFW, et si nécessaire, de considérer le report de quelques mois (Livraison 2.5) de la mise en production de certaines fonctionnalités non critiques, peu utilisées ou facilement soutenues par une application déjà existante ou même un processus manuel (si besoin très sporadique il y a).	▸ Comme planifié, le moratoire associé à la portée est entré en vigueur le 1er septembre. Instauration de comités consultatifs d'ajustements à la solution (CCAS et le cycle 17 est disponible comme contingence. ▸ Les équipes poursuivent les efforts d'optimisation afin de réduire et réutiliser les objets de façon continue.	●

Plan d'action à la suite de la revue précédente:
Selon nos discussions avec les leaders de CASA, ainsi que la révision du Plan d'action (version du 22 avril 2021), la grande majorité des recommandations que nous avons formulées dans le cadre de nos revues précédentes ont été mises en place.

● Suivi serré – Résultat projeté tel que prévu ◆ Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre ■ Plan d'action à mettre en place

SAAQ_2021_AN00156_2021-10-06 08h212 BP_STR_Suivi chantier CASA_CTICAPV_2021-10-13 (Master)

1.17 Programme de l'assurance qualité

EY - Sommaire de l'avancement des plans d'actions et prochaines revues

Rapport de la 5e revue déposée au CD du 14 septembre. Les résultats sont globalement favorables. Les actions sont en cours pour toutes les recommandations.

Appréciation globale

Défi | Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu | Résultat au rendez-vous – Peu de marge de manœuvre | Résultat moindre que prévu – Avec plan d'action | Résultat moindre que prévu – Sans plan d'action

EY Revues de gouvernance	Statut des actions prises à la suite des recommandations			Total
	À débuter	En cours	Terminé	
Revue 1	0	0	23	23
Total en %	-	-	**100 %**	
Revue 2	0	0	26	26
Total en %	-	-	**100 %**	
Revue 3	0	0	22	22
Total en %	-	-	**100 %**	
Revue 4	0	0	19	19
Total en %	-	-	**100 %**	
Revue 5		5	0	5
Total en %	-	**100 %**	**0 %**	

Prochaines revues

No revue	Sujets		Validation des sujets / Séance du CTI-CAPV	Période*	Dépôt du rapport
6	• Revue axée sur la période de tests finaux • Alignement à la fin des tests intégrés 5 et des 15 cycles de réalisation	*Provisoire*	*Mars 2022*	*Mi-avril à mi-mai 2022*	*Début juin 2022*
7	• Revue axée sur la préparation à la mise en production		Juin 2022	Fin septembre à fin octobre 2022	Début octobre 2022

* La durée d'une revue est d'environ 4 semaines.

SAAQ_2021-10-13_N00158_2021-10-13_SOM2.02 BI_SYR_Suivi chantier CASA_CTICAPV_2021-10-13 (Master)

2. Prochain comité

CTI-CAPV du 2 décembre 2021

Annexes

Annexe 1 - Portée de la PES / L2

Services déployés à terme

75

Nouveaux services **51**

Services bonifiés **24**

Les principaux services en ligne

- Vendre ou acheter un véhicule / Transfert de véhicules entre particuliers
- Remplacer un permis de conduire (perdu, mutilé ou volé)
- Remplacer une plaque d'immatriculation
- Prendre un rendez-vous pour un examen de conduite
- Remiser, Déremiser ou Mettre au rancart un véhicule
- Imprimer un certificat d'immatriculation
- Consulter ses communications électroniques
- Compléter sa déclaration IRP
- Consulter l'historique de propriété d'un véhicule
- Consulter ses plaques d'immatriculation
- Renouveler sa vignette pour personne handicapée
- Consulter son rapport de vérification mécanique

Sommaire des améliorations apportées

SAAQ_2021_N00156_2021-10-06 08h212 BP_STR_Suivi chantier CASA_CTICAPV_2021-10-13 (Master)

Annexe 2 - Commentaires généraux des participants aux tests de la solution PES

TEST 1

REMPLACER UN PERMIS DE CONDUIRE

«Je suis heureux de voir que la SAAQ propose ou proposera des services en ligne pour le remplacement du permis de conduire et pour le faire directement, sans passer par la succursale. Très bonne idée et un bon moyen de gérer tous ces véhicules et permis.»

« Facile d'utilisation, et surtout cela évitera à des gens le déplacement» - Participant 6

« J'ai bien aimé le site. C'est prometteur» - Participant 4

TEST 2

VÉRIFIER LE DROIT D'IMMATRICULER UN VÉHICULE

Est-ce que vous sentez que vous avez toute l'information nécessaire à l'étape de confirmation pour prendre une décision éclairée ?

« Non, je me demande: est-ce vraiment à moi de dire à une personne qu'elle n'a pas le droit d'immatriculer un véhicule? La personne pourrait l'acheter pour quelqu'un d'autre. J'anticipe de vivre un malaise face à l'acheteur potentiel, comme si je devais jouer à la police. Je ne savais absolument pas qu'il fallait faire cette vérification avant de vendre un véhicule à un particulier» - Participant 5

Annexe 3 - Synthèse de l'évolution du projet CASA

Synthèse de l'évolution du projet CASA

Portée	Pérennité 17 novembre 2011 CA *Budget (M$)*	Dossier d'affaires CASA 18 mai 2017 CA *Budget (M$)*	Baseline CASA - Suivi 4 décembre 2018 CTI-CVP *Budget (M$)*	Estimés préliminaires CASA - Suivi 18 juin et 17 sept. 2019 CTI-CAPV *Budget (M$)*	Estimés préliminaires CASA - Suivi 13 juillet 2020 CA *Budget (M$)*	Final Médiation du 30 septembre 2020 8 octobre 2020 CTI-CAPV - spécial *Budget (M$)*
L0 - Conception globale		27	24	24	24	24
L1 - Ressources financières, matérielles et RH	⊘	122	122	122	117	117
L2 - Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR)	338	109	122 } 127	192 } 235	301 } 344	373 } 416
L2 - Contrôle routier (CRQ)	⊘	5 ⊘	5 ⊘	43	43	43
L3 - Indemnisation (FA)	26 ⊘	44	65	65	65	65 — Décision L3 à venir
Coûts transférés du Plan de pérennité		31	31	31	31	31
Contingence additionnelle à celles incluses dans les livraisons		38	28	9	33	29
Total budget du projet	**364**	**376**	**397**	**486**	**614**	**682**
Bénéfices (nets de la contingence)	**638**	**638**	**705**	**777**	**692**	**692**
Rentabilité $	**274**	**262**	**308**	**291**	**78**	**10**
Rentabilité %	**8,4%**	**10%**	**8,7%**	**6,3%**	**2%**	**0,3%**
Échéancier - L2	Décembre 2022	Décembre 2019	Octobre 2020	Décembre 2021	Décembre 2022	Décembre 2022
Durée du projet	11 ans	5 ans	5 ans	6 ans (incluant L3)	6 ans (excluant L3)	6 ans (excluant L3)
ÉVOLUTION DES DÉCISIONS D'AFFAIRES	**Budget** - Conversion ASRR et FA - Rénovation ASRR **Bénéfices** - 2012 à 2082 - Processus ASRR - Réduction des investissements plan de base ⊘ : Non inclus ⊘ : Non modernisé	**Budget** - Même budget - ↑ Portée - ↓ Risque - ↓ Durée **Bénéfices** + Ajout de L1 et L3 - Contingence 10% (échéancier)	**Budget** + 21 M$: L3 précision sur le budget **Bénéfices** + 57 M$: L3 + 10 M$: L1	**Budget vs baseline** + 38 M$: CRQ ajout de portée + 70 M$: Efforts estimés L2 **Bénéfices vs baseline** + 38 M$: CRQ + 49 M$: ASRR - 48 M$: Report L2 à déc 2021 + 33 M$: Réévaluation de la contingence des bénéfices	**Budget vs baseline** + 38 M$: CRQ ajout de portée + 159 M$: Efforts estimés L2 + 20 M$: Ajouts de portée avant médiation **Bénéfices vs baseline** + 38 M$: CRQ + 49 M$: ASRR - 111 M$: Report L2 à déc 2022 + 11 M$: Réévaluation de la contingence des bénéfices	**Budget vs baseline** + 38 M$: CRQ ajout de portée + 231 M$: Efforts supplémentaires L2 + 20 M$: Ajouts de portée avant médiation **Bénéfices vs baseline** + 38 M$: CRQ + 49 M$: ASRR - 111 M$: Report L2 à déc 2022 + 11 M$: Réévaluation de la contingence des bénéfices

2020-11-23

Annexe 4 - Suivi du contrat avec l'Alliance

(en M$)	Signature du contrat Juin 2017			CASA - Suivi 4 décembre 2018 CTI-CVP			CASA - Suivi 18 juin et 17 sept. 2019 CTI-CAPV			CASA - Suivi 13 juillet 2020 CA			Médiation du 30 septembre 2020 8 octobre 2020 CTI-CAPV - spécial		
	Alliance	SAAQ	Total	Alliance	SAAQ	Total	Alliance	SAAQ	Total	Alliance	SAAQ	Total	Alliance	SAAQ	Total
Projet CASA	247	129	376	247	150	397	284	202	486	342	272	614	395	287	682
Opérations support et licenses	211			211			174			116			63		
Total contrat avec Alliance	458			458			458			458			458		

Annexe 5 – Détails des revues du programme de l'assurance qualité SAP

		Cumulatif						2017 à 2020			2021			
		Revues réalisées	J-p.*	Total recom.	Recom. traitées	Recom. en traitement	Revues à venir 2021	Revues réalisées	J-p.*	Recom.	Revues réalisées	J-p.*	Recom.	Revues à venir 2021
Revues du programme de qualité SAP														
Assurance qualité	Fonctionnelles : utilisation optimale des produits SAP en fonction des processus d'affaires	5	217	160	160	0	0	5	217	160	-	-	-	0
	Conversion des données en provenance du patrimoine	4	73	60	52	8	0	3	63	48	1	10	12	0
	Gouvernance des données	1	10	11	7	4	0	-	-	-	1	10	11	0
	Stratégies d'essais (tous types de tests)	2	34	33	33	0	0	2	34	33	-	-	-	0
	Stratégies de gouvernance de la sécurité	1	14	16	16	0	1	1	14	16	-	-	-	1
	Revues de développements	1	85	93	93	0	0	-	-	-	1	85	93	0
Revues du service « MaxAttention » : contrôle de l'innovation, faisabilité et intégrité technique, vérifications préimplantation et revues d'exploitation du Centre de support		41	375	340	306	34	9	37	332	268	4	43	72	9
	Sous total	55	808	713	667	46	*10*	48	660	525	7	148	188	*10*
Expertise sur demande de la Société														
Demandes d'expertise sur la solution SAP prévues au service « MaxAttention » (avec recommandations)		1	4	4	4	0	2	1	4	4	-	-	-	2
Services SAP														
Jours de support sur la solution SAP à la demande des équipiers			1001						851			150		
	Total	56	1813	717	671	46	*12*	49	1515	529	7	298	188	12

* Jours-personnes

SAQ_CTICAPV_2021-10-06 08h212 BP_STR_Suivi chantier C/SA_CTICAPV_2021-10-13 (Master)

SÉANCE CONJOINTE DU COMITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION
ET DU COMITÉ DE VÉRIFICATION ET DE LA PERFORMANCE
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA
SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

DATE : **Le 11 mai 2017**

LIEU : **Salle du conseil d'administration**
333, boulevard Jean-Lesage, Tour Nord, 6e étage
Québec (Québec) G1K 8J6

HEURE : **13 h**

ORDRE DU JOUR PROVISOIRE

Lectures préalables

13 h **1.** **Préliminaires** (5 min.)

1 A Présences, avis de convocation – Quorum

1 B Ordre du jour : modifications, additions, adoption

2. **Procès-verbal d'une séance antérieure et plan de travail** *

2 A Adoption du procès-verbal de la séance tenue le 5 avril 2017

2 B Suivi du plan de travail 2017

13 h 5 **3.** **CASA** (120 min.) *

3 A Actualisation du projet et recommandation de démarrer sa réalisation et actualisation du cadre financier

3 B Entente contractuelle et recommandation de procéder à la signature du contrat

3 C Lettre de l'Alliance

3 D État de situation de la DVIEP

3 E Projet de résolution et présentation au C. A.

Yves Frenette
Karl Malenfant
Daniel Pelletier
Denis Charland
Francine Lépinay
Sylvie Chabot
Gisèle Gauthier

Langlois avocats :
Jean-François De Rico

Les coûts et les bénéfices

La rentabilité

Investissement

L 0 - Conception globale	23
L 1 - Ressources financières et matérielles, RH	133
L 2 - Accès sécuritaire au réseau routier	168
L 4 - Intelligence d'affaires	5
Sous-total	**329**
L 3A - Indemnisation et réadaptation	42
L 3B - Contrôle routier	5
Sous-total	**47**
Investissement total	**376** Alliance 256, SAAQ 120

Bénéfices

Nouveaux services en ligne	159
Modalités de paiement et de facturation	274
Optimisation des processus et des façons de faire	94
Réduction du plan d'investissement - coûts évités	175
Total	**702**
Contingence	(64)
Bénéfices nets de la contingence	**638**

Rentabilité : 10 %

+ bénéfices stratégiques additionnels non quantifiés

Les coûts et les bénéfices

La récurrence : coûts équivalents

Coûts récurrents de CASA (M$)

	Alliance (Contrat)	SAAQ	Total
Licences, soutien technique et maintenance	68	57	**125**
Services professionnels de mise en œuvre, exploitation	106	130	**236**
Équipements, infrastructures matérielles et logicielles	19	37	**56**
Réserves pour travaux complémentaires	30	-	**30**
Total	**223**	**224**	**447**

Coûts évités des activités actuelles (M$)

Ratio des ressources internes / externes	**18**
Impact solution PGI sur les opérations (TI et pilotage)	**116**
Activités récurrentes (délestage Plateforme centrale, ↓ ETC)	**270**
Gestion rigoureuse (frais d'administration : 2 M$ par année)	**37**
Total	**441**

Engagements financiers

Contrat-cadre (tripartite)

Somme maximale du contrat :

➲ 479,4 M$

#	Ventilation conformément aux obligations	Investissement	Récurrence
1	Licences, droits d'utilisation / services de soutien technique et maintenance de progiciels et logiciels	36,2 M$	67,9 M$
2	Services professionnels de mise en œuvre, exploitation et évolution de la Solution	168,4 M$	106,5 M$
3	Équipements, infrastructures matérielles et logicielles	26,3 M$	19,1 M$
4	Services professionnels d'assurance qualité	8,5 M$	- M$
5	Réserves pour travaux complémentaires	16,5 M$	30,0 M$
	Sous-totaux	255,9 M$	223,5 M$

Licences (SAP)

Rubriques de coûts	Investissement	Récurrence
Acquisition des progiciels et logiciels et droits d'utilisation infonuagique	28,6 M$	12,2 M$
Services de soutien technique et maintenance	4,9 M$	55,4 M$
Services spécialisés	2,7 M$	0,3 M$
Sous-totaux	36,2 M$	67,9 M$

Services professionnels (LGS - IBM)

Rubriques de coûts	Investissement	Récurrence
Services professionnels - phase de mise en œuvre	168,4 M$	- M$
Services professionnels - phase d'exploitation	- M$	106,5 M$
Acquisition des équipements, infrastructures matérielles et logicielles	23,1 M$	13,2 M$
Services de soutien technique et maintenance	2,7 M$	5,9 M$
Services spécialisés	0,5 M$	0,05 M$
Sous-totaux	194,7 M$	125,6 M$

Assurance qualité Solution

Investissement	8 M$	Récurrence	- M$

Assurance qualité projet

EY - Revue périodique du projet	Investissement	0,5 M$	Récurrence	- M$

Partage des risques assurant la performance

- 31 % du contrat est pour des coûts fixes sans risques
  - 104,2 M$ pour les licences, droits d'utilisation / services de soutien technique et maintenance de progiciels et logiciels
  - 45,4 M$ pour les équipements, infrastructures matérielles et logicielles
- 50 % du contrat est en partage de risques financiers
  - ➲ Différents mécanismes sont prévus au contrat pouvant aller jusqu'à la réalisation de travaux à forfait par l'Alliance
  - 189,2 M$ pour les services professionnels de mise en œuvre, exploitation et évolution de la Solution
  - 46,5 M$ pour les réserves de travaux complémentaires
- 40 % du contrat pour des travaux dont l'octroi est conditionnel à la performance de l'Alliance
  - 3,0 M$ pour les licences, droits d'utilisation / services de soutien technique et maintenance de progiciels et logiciels
  - 117,8 M$ pour les services professionnels de mise en œuvre, exploitation et évolution de la Solution
  - 19,6 M$ pour les équipements, infrastructures matérielles et logicielles
  - 46,5 M$ pour les réserves de travaux complémentaires
- 9,4 % de contingences prévues pour les travaux d'investissements de services professionnels de mise en œuvre de la Solution (15,9 M$)

Le conseil d'administration de la Société de l'assurance automobile du Québec a, au cours de la séance du 18 mai 2017, adopté la résolution suivante :

Résolution

ATTENDU QUE, par la résolution AR-2898 du 15.02.26, le conseil d'administration de la Société de l'assurance automobile du Québec (Société) entérinait le positionnement stratégique de l'utilisation d'un progiciel de gestion intégré (PGI) pour la poursuite des travaux du Plan de pérennité;

ATTENDU QU'à la suite de l'actualisation du projet,

- La nouvelle portée, l'échéancier et les coûts sont en adéquation avec le Plan stratégique de la Société et répondent aux besoins;
- CASA contribue à mitiger les risques organisationnels de la Société;
- Les risques propres au projet CASA sont gérés et que les mécanismes de suivi et de réévaluation régulière de ces risques sont en place;
- La rentabilité du projet est de 10 % et que le cadre de gestion pour gérer la récupération des bénéfices est en place;

ATTENDU QU'aucune modification au budget 2017 et au cadre financier de la Société n'est requise;

ATTENDU QUE les montants alloués annuellement pour la réalisation du projet CASA seront confirmés dans le cadre du processus budgétaire annuel de la Société;

ATTENDU QUE les mécanismes de gouvernance sont en place pour suivre le projet;

ATTENDU QUE les risques associés au contrat à signer avec l'Alliance sont gérés et que les mécanismes de suivi et de réévaluation régulière de ces risques sont en place;

ATTENDU QUE les principaux paramètres du contrat se déclinent comme suit :

- 31 % du contrat comporte des coûts fixes sans risques;
- 50 % du contrat est en partage de risques financiers
- 40 % du contrat est pour des travaux dont l'octroi est conditionnel à la performance de l'Alliance;
- La stratégie de paiement est basée sur la qualité des actifs livrés;

ATTENDU QUE le Responsable de l'observation des règles contractuelles (RORC) a apprécié le contrat et participé à l'analyse de risques relative à l'entente contractuelle;

ATTENDU QUE la Direction des affaires juridiques a examiné les contrats soumis;

ATTENDU QUE la Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes (DVIEP) a apprécié les travaux ayant trait à l'élaboration de l'entente contractuelle et participé à l'identification des risques relatifs à l'entente contractuelle;

ATTENDU QUE la recommandation favorable du comité des technologies de l'information et du comité de vérification et de la performance;

IL EST DÉCIDÉ :

QUE le conseil d'administration approuve l'actualisation du projet CASA tel que proposé par la direction et autorise sa réalisation;

QUE le conseil d'administration autorise la présidente et chef de la direction et le vice-président aux technologies de l'information, chargé de projet CASA, à signer au nom de la Société le contrat avec l'Alliance LGS/IBM-SAP pour un montant maximal de 479 M$, sur une période de 10 ans.

Résolution AR-XXXX du 17.05.18

LE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL,

DAVE LECLERC

PROJET

SÉANCE CONJOINTE DU COMITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DU COMITÉ ACTIF-PASSIF ET VÉRIFICATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

DATE : Le 11 juin 2020

LIEU : Séance tenue avec Teams

HEURE : 13 h

		Heure	Temps alloué (minutes)	Responsable
	1 Préliminaires	13 h		
	1.1 Présences, avis de convocation – Quorum			
	1.2 Ordre du jour : modifications, additions, adoption *			
	2 Plan de travail *			
	2.1 Suivi du plan de travail			
	3 CASA - Suivi de projet *	13 h 05	45 min	Karl Malenfant, Caroline Foldes-Busque, Yves Frenette et Francine Lépinay

4.1 Discussions contractuelles

Enjeux contractuels :

- Mauvaises estimations de la complexité de la Livraison 2 de la part de l'Alliance
- Performance insuffisante des 18 premiers mois d'exécution de L2 principalement dû à un manque d'expertise de l'Alliance

Scénario 1 - En respect des articles 14 et 29.2 du Contrat :

- Réalisation de la Livraison 2 telle que replanifiée à l'intérieur des balises contractuelles et dans le respect de l'équité concurrentielle
- Financement des coûts additionnels à partir des sommes disponibles au Contrat (le solde disponible au Contrat est de 100 M$)
- L'enveloppe globale du Contrat sera consommée plus rapidement que prévu (sommes suffisantes pour la réalisation de L2 et les coûts du Centre de support jusqu'en juin 2023)
- Compte tenu de l'expertise développée à l'interne, prochaine stratégie de recours au marché sera effectuée dans un mode plus traditionnel

Scénario 2 - Recours à un tiers en respect des articles 14 et 29.2 du Contrat afin de régler les différends :

- L'exécution du cycle 8 se poursuit pendant le processus
- Durée de la démarche : cycle 8 (31 août 2020)
- Défis :
  - Choix de l'expert et implication de EY comme expert du contenu (rapidité d'exécution)
  - Mécanisme de paiement pendant l'arbitrage qui respecte le Contrat

Scénario 3 - Retrait de l'Alliance mettant fin au Contrat et applications de :

- La garantie d'exécution (art. 6.2) - 18 M$
- La retenue sur paiement (art. 12.5) - 11 M$
- Responsabilité et indemnisation (art. 7.1.3.1) - 50 M$

Art. 14: MODIFICATION DU CONTRAT CADRE : Toute modification au contenu de ce Contrat cadre devra faire l'objet d'une entente écrite entre les Parties, laquelle devra être signée par des représentants dûment autorisés des Parties. Une telle entente ne peut changer la nature du Contrat et elle en fera partie intégrante.

Art. 29.2: DROIT APPLICABLE ET RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS : Si un différend survient entre l'Intégrateur et la Société relativement à l'exécution ou à l'interprétation du Contrat de Services professionnels, les Parties s'engagent, avant d'exercer tout recours, à rechercher une solution amiable à ce différend et, si besoin est, à faire appel à un tiers, selon des modalités à convenir, pour les assister dans le règlement du différend.

4.2 Prochaines étapes

1. Finalisation et dépôt du rapport EY
   - Conclusion préliminaire : la planification est rigoureuse et tient la route
2. Mise à jour de l'analyse de rentabilité
   - Actualisation de l'investissement total et des bénéfices attendus
3. Mise à jour du risque du respect des engagements de la SAAQ, soit :
   - Remboursement du déficit cumulé au ministère des Finances
   - Aucune augmentation de la tarification aux citoyens
4. Finalisation et dépôt du rapport de la DVIEP
5. Ajout d'un CTI-CAPV et d'un CA : fenêtre ciblée entre le 8 et le 15 juillet

SÉANCE CONJOINTE DU COMITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET
DU COMITÉ ACTIF-PASSIF ET VÉRIFICATION
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA
SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

DATE : Le 8 juillet 2020

LIEU : Séance tenue avec Teams

HEURE : 9 h

		Heure	Temps alloué (minutes)	Responsable
	1 Préliminaires	9 h	5 min	
	1.1 Présences, avis de convocation – Quorum			
	1.2 Ordre du jour : modifications, additions, adoption *			
	2 CASA *	9 h 05	120 min	Karl Malenfant, Caroline Foldes-Busque, Sylvain Cloutier, Yves Frenette, Francine Lépinay et Daniel Pelletier; EY: Sébastien René et Silvino Mezzari
	2.1 Rapport EY – 4e revue			

Table des matières

Contexte de la quatrième revue
page 4

Appréciation de la planification révisée de la livraison 2
page 7

Rappel des recommandations formulées dans le cadre de la revue de projets précédents
page 13

Annexe
page 15

SAAQ0017DGCC00002_Tiré à part CA - Stratégie contractuelle_pptx

SÉANCE CONJOINTE DU COMITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET
DU COMITÉ ACTIF-PASSIF ET VÉRIFICATION
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA
SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

DATE : Le 10 septembre 2020

LIEU : Séance tenue avec Teams

HEURE : 13 h

		Heure	Temps alloué (minutes)	Responsable
	1 Préliminaires	13 h	5 min	
	1.1 Présences, avis de convocation – Quorum			
	1.2 Ordre du jour : modifications, additions, adoption *			
	2 Procès-verbaux de séances antérieures et plan de travail *	13 h 05	5 min	
	2.1 Adoption des procès-verbaux des séances du 7 mai 2020, du 11 juin 2020 et du 8 juillet 2020			
	2.2 Suivi du plan de travail			
	3 CASA *	13 h 10	60 min	Karl Malonfant, Yves Frenette, Caroline Foldes-Busque, Sylvain Cloutier et Maurice Guénard

3.1 Statut

[redacted]

- SAAQ représentée par la firme Langlois avocats (encadrée par la direction des affaires juridiques).

[redacted]

SÉANCE CONJOINTE DU COMITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DU COMITÉ ACTIF-PASSIF ET VÉRIFICATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

DATE : Le 8 octobre 2020

LIEU : Séance tenue avec *Teams*

HEURE : 13 h

		Heure	Temps alloué (minutes)	Responsable
	1 Préliminaires	13 h	5 min	
	1.1 Présences, avis de convocation – Quorum			
	1.2 Ordre du jour : modifications, additions, adoption *			
	2 CASA	13 h 05	135 min	Nathalie Tremblay, Francine Lépinay, Daniel Pelletier, Karl Malenfant, Yves Frenette et Gisèle Gauthier
	2.1 Historique financier jusqu'au 13 juillet 2020 *		(45 min)	
	2.2 État des discussions avec l'Alliance – Huis clos		(90 min)	

SÉANCE CONJOINTE DU COMITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET
DU COMITÉ ACTIF-PASSIF ET VÉRIFICATION
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA
SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

DATE : Le 15 octobre 2020

LIEU : Séance tenue avec Teams

HEURE : 10 h

		Heure	Temps alloué (minutes)	Responsable
1	Préliminaires	10h	5 min	
1.1	Présences, avis de convocation – Quorum			
1.2	Ordre du jour : modifications, additions, adoption *			
2	Procès-verbal d'une séance antérieure et plan de travail *	10 h 05	5 min	
2.1	Adoption du procès-verbal de la séance du 10 septembre 2020			
2.2	Suivi du plan de travail			
3	CASA *	10 h 10	120 min	Nathalie Tremblay, Karl Malenfant, Yves Frenette, Francine Lépinay, Daniel Pelletier, Caroline Foldes-Busque et Sylvain Cloutier
3.1	Suivi financier - Suite de la rencontre du 8 octobre 2020			

Synthèse de l'évolution du projet CASA

Portée	Pérennité 17 novembre 2011 CA *Budget (M$)*	Dossier d'affaires CASA 18 mai 2017 CA *Budget (M$)*	Baseline CASA - Suivi 4 décembre 2018 CTI-CVP *Budget (M$)*	Estimés préliminaires CASA - Suivi 18 juin et 17 sept. 2019 CTI-CAPV *Budget (M$)*	Estimés préliminaires CASA - Suivi 13 juillet 2020 CA *Budget (M$)*	Final Médiation du 30 septembre 2020 8 octobre 2020 CTI-CAPV - spécial *Budget (M$)*
L0 - Conception globale		27	24	24	24	24
L1 - Ressources financières, matérielles et RH	⊘	122	122	122	117	117
L2 - Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR)	338	109	122 } 127	192 } 235	301 } 344	373 } 416
L2 - Contrôle routier (CRQ)	⊘	5 ⊘	5 ⊘	43	43	43
L3 - Indemnisation (FA)	26 ⊘	44	65	65	65	65 — Décision L3 à venir
Coûts transférés du Plan de pérennité		31	31	31	31	31
Contingence additionnelle à celles incluses dans les livraisons		38	28	9	33	29
Total budget du projet	**364**	**376**	**397**	**486**	**614**	**682**
Bénéfices (nets de la contingence)	**638**	**638**	**705**	**777**	**692**	**692**
Rentabilité $	**274**	**262**	**308**	**291**	**78**	**10**
Rentabilité %	**8,4%**	**10%**	**8,7%**	**6,3%**	**2%**	**0,3%**
Échéancier - L2	**Décembre 2022**	**Décembre 2019**	**Octobre 2020**	**Décembre 2021**	**Décembre 2022**	**Décembre 2022**
Durée du projet	**11 ans**	**5 ans**	**5 ans**	**6 ans** (incluant L3)	**6 ans** (excluant L3)	**6 ans** (excluant L3)
ÉVOLUTION DES DÉCISIONS D'AFFAIRES	**Budget** - Conversion ASRR et FA - Rénovation ASRR **Bénéfices** - 2012 à 2032 - Processus ASRR - Réduction des investissements plan de base ⊘ : Non inclus ⊘ : Non modernisé	**Budget** - Même budget ↑ Portée ↓ Risque ↓ Durée **Bénéfices** + Ajout de L1 et L3 - Réserve 10% (échéancier)	**Budget** **+ 21 M$** : L3 précision sur le budget **Bénéfices** **+ 57 M$** : L3 **+ 10 M$** : L1	**Budget vs baseline** **+ 38 M$** : CRQ ajout de portée **+ 70 M$** : Efforts estimés L2 **Bénéfices vs baseline** **+ 38 M$** : CRQ **+ 49 M$** : ASRR **- 15 M$** : Report L2 à déc 2021 et réévaluation de la contingence	**Budget vs baseline** **+ 38 M$** : CRQ ajout de portée **+ 159 M$** : Efforts estimés L2 **+ 20 M$** : Ajustement volumétrie avant médiation **Bénéfices vs baseline** **+ 38 M$** : CRQ **+ 49 M$** : ASRR **- 100 M$** : Report L2 à déc 2022 et réévaluation de la contingence	**Budget vs baseline** **+ 38 M$** : CRQ ajout de portée **+ 231 M$** : Efforts supplémentaires L2 **+ 20 M$** : Ajustement volumétrie avant médiation **Bénéfices vs baseline** **+ 38 M$** : CRQ **+ 49 M$** : ASRR **- 100 M$** : Report L2 à déc 2022 et réévaluation de la contingence

Suivi de l'évolution du véhicule contractuel avec l'Alliance

	Signature du contrat Juin 2017			CASA - Suivi 4 décembre 2018 CTI-CVP			CASA - Suivi 18 juin et 17 sept. 2019 CTI-CAPV			CASA - Suivi 13 juillet 2020 CA			Médiation du 30 septembre 2020 8 octobre 2020 CTI-CAPV - spécial		
	Alliance	SAAQ	Total	Alliance	SAAQ	Total	Alliance	SAAQ	Total	Alliance	SAAQ	Total	Alliance	SAAQ	Total
Projet CASA	**247**	129	**376**	**247**	150	**397**	**284**	202	**486**	**342**	272	**614**	**395**	287	**682**
Opérations support et licenses	**211**			**211**			**174**			**116**			**63**		
Total contrat avec Alliance	**458**			**458**			**458**			**458**			**458**		

Société de l'assurance automobile
Québec

Avec vous,
au cœur de votre sécurité

Vice-présidence aux ressources humaines,
aux finances et à la performance

Québec, le 27 février 2020

Monsieur Michel Dumas
Vice-président, Région de Québec
140, Grande Allée
Québec (Québec) G1R 5N6

Objet : Réponse à votre proposition du 20 février 2020

Monsieur,

Nous avons pris connaissance de la proposition de l'Alliance du 20 février 2020 portant notamment sur les lots 8 et 10.

En ce qui concerne le lot 8, selon l'information disponible, la Société évalue à 210 000 $ la somme à être assumée par l'Alliance afin d'être en mesure de fermer le lot, tel que le prévoit l'entente.

Quant au lot 10, nous comprenons que l'Alliance a effectué, au 31 décembre 2019, des travaux pour une valeur de 52,4 M$. Par ailleurs, à la suite des travaux de réconciliation et en appliquant la formule de partage de risques, une somme de 39,3 M$ est due par la Société pour ces travaux. Un écart de 13,1 M$ subsiste donc.

L'Alliance propose à la Société de fermer le lot 10 au 31 décembre 2019 et de lui payer la valeur totale des services rendus, soit 52,4 M$. En contrepartie, elle propose une réduction des factures futures de la Société dans le cadre des travaux « offshore » d'un montant équivalent à cet écart, soit 13,1 M$. La Société prend note de cette offre. Toutefois, puisque les discussions se poursuivent sur ce point dans le cadre des travaux d'ajustement, il faudra attendre le résultat de ceux-ci afin de voir si la Société pourra effectivement être compensée de cette manière. À défaut, une autre méthode de compensation devra être convenue. Dans ce contexte, la Société est disposée à diviser le lot 10 en deux lots, 10a et 10b, au 31 décembre 2019. Pour ce faire, les chefs de projets devront produire une demande d'ajustement de projet afin de ramener le budget du lot 10a au 31 décembre 2019, pour l'Alliance, à 52,4 M$.

... 2

Édifice Jean-Lesage
333, boulevard Jean-Lesage, N-5-2
Case postale 19600, succursale Terminus
Québec (Québec) G1K 8J6
Téléphone : 418 528-3300
Télécopieur : 418 646-2451
saaq.gouv.qc.ca

En ce qui concerne les travaux du 1er janvier 2020 au 30 avril 2020, la Société est disposée à mettre en place un nouveau lot 10b dont le budget ne serait pas assujetti à l'application de la formule de partage de risques. Le budget maximal de ce lot 10b, pour la portion attribuable à l'Alliance, serait de 22 M$. Nous prenons également note du fait que l'Alliance fournirait, à ses frais, les services de spécialistes pour supporter les travaux d'ajustement si requis. Pendant cette période, la planification des travaux tel que prévu par le projet continuera à être appliquée. Nous vous rappelons que le fait de ne pas appliquer la formule de partage de risques à ce lot 10b ne constitue pas une renonciation à appliquer un tel partage pour le futur. Nous vous référons à cet égard à l'article 20 du contrat-cadre.

D'autre part, nous tenons à vous mentionner qu'à compter du 1er mai 2020 et selon la réflexion sur les ajustements à faire à la Livraison 2 qui seront convenus, un budget maximal sera établi pour le projet à être réparti entre l'Alliance et la Société. Ce budget sera assujetti à l'application de la formule de partage de risques, et ce, afin d'assurer, tel que le prévoit le contrat, un partenariat gagnant-gagnant, le tout dans le respect des modalités contractuelles. Conséquemment, le nouveau lot 10b couvrant la période du 1er janvier 2020 au 30 avril 2020 devra être fermé à cette date et un nouveau lot devra être mis en place à compter du 1er mai 2020.

Cordialement,

[redacted]

Yves Frenette, FCPA, FCA
Vice-président aux ressources humaines, aux finances et à la performance et responsable de l'application des règles contractuelles

c. c. Mme Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction de la Société de l'assurance automobile du Québec
M. Karl Malenfant, vice-président aux technologies de l'information et chef de projet CASA
M. Claude Guay, directeur général – services d'affaires mondiaux IBM Canada

En foi de quoi, Société LGS accuse réception et accepte la proposition de la SAAQ décrite dans la présente lettre.

[redacted]

Michel Dumas
2020-02-27

[redacted]

Yves Frenette
2020-02-27

MÉDIATION

Entre : **SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**;
(ci-après appelée la « **Société** »)

Et **SOCIÉTÉ CONSEIL GROUPE LGS**
(ci-après appelée la « **LGS** »)

NOTES DE POSITIONNEMENT SAAQ - DAP

SUJETS	RÉFÉRENCES DAP	ONGLET
Tarification	DAP 110	1
Ajout de services SAP	DAP 117	2
Mixité des ressources	DAP 120	3
Rapport d'incident	DAP 121	4
Fenêtre de déploiement de la Livraison 2	DAP 123	5
Mise à jour du parc applicatif	DAP 124	6
Ajout au CDP-IRP	DAP 125	7
Gestion des talents	DAP 126	8
Rareté de la main-d'œuvre	DAP 129	9
Conversion – stratégie, qualité et quantité	DAP 131	10
Rapatriement des ressources hors site – conversion et sécurité	DAP 132	11
Projets hors portée CASA	DAP 134	12
Règles d'affaires	DAP 130	13

MÉDIATION

Entre :	**SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**; (ci-après appelée la « **Société** »)
Et	**SOCIÉTÉ CONSEIL GROUPE LGS** (ci-après appelée la « **LGS** »)

POSITION DE LA SAAQ

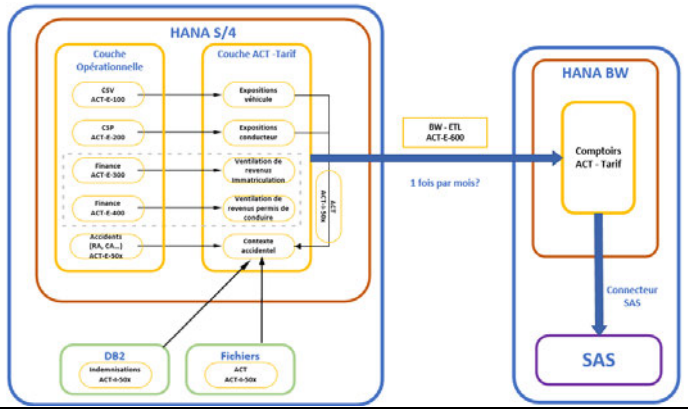
Sujet :	**ACT – Tarification**
Référence :	DAP 110

1.	**Contexte**	Référence
2.	L'application ACT (ACTuriat) vise à réaliser les études nécessaires à l'établissement du passif actuariel pour déterminer la tarification d'assurance. Elle est constituée de deux composantes : 1- l'évaluation du passif actuariel, résidant sur la plateforme intermédiaire et 2- 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 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 ([redacted] et du dépôt passif actuariels. La SAAQ a identifié dans l'Appel d'offres 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 ([redacted] 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. 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. 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 [redacted] et seule la couche SAS serait conservée.

L'estimation des coûts liés à cette approche 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.

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 [redacted] vers SAP [redacted] 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$.



3. Le différend

4.

- Il existe un écart de compréhension de la part de l'Alliance à l'égard de la nécessité de transformer les données afin qu'elles soient consommables par l'ACT;
- L'Alliance considère qu'il s'agit d'un changement aux hypothèses critiques liées à la portée des travaux sont survenus;
- Le cas échéant, quels sont les impacts budgétaires.

5. Position de la SAAQ

- La seconde estimation des coûts présentée par l'Alliance ne présente aucun ajout de portée.
- La confirmation de la date d'implantation au 31 décembre 2021 ne devrait pas avoir d'effet sur le coût estimé des travaux puisque le prolongement des ressources d'encadrement et des ressources expertes est considéré dans la DAP 116 - Intégration ajout de portée.
- La mise à niveau de BW 2.0 n'a aucune dépendance avec l'application ACT-Tarif et 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).

- Considérant cela, aucun ajout budgétaire n'est nécessaire.

6. Extraits de la documentation

7. Le système ACT est décrit de la manière suivante à l'Annexe C-7 de l'AO :

8. AO, pp. 44 et 45, Annexe C-7

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 MSSS, RAMQ et CSST et diverses données provenant de la Direction générale des finances et des rapports financiers.	

9. L'annexe A-3 du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements spécifie la couverture de la portée informationnelle de la solution :

10. Annexe A-3, pp. 10 et 13

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 :

1. *Couverture des besoins informationnels des processus opérationnels;*
2. *Couverture des besoins de reddition de comptes de la SAAQ;*
3. *<u>Couverture des besoins informationnels actuariels</u>.*

(…)

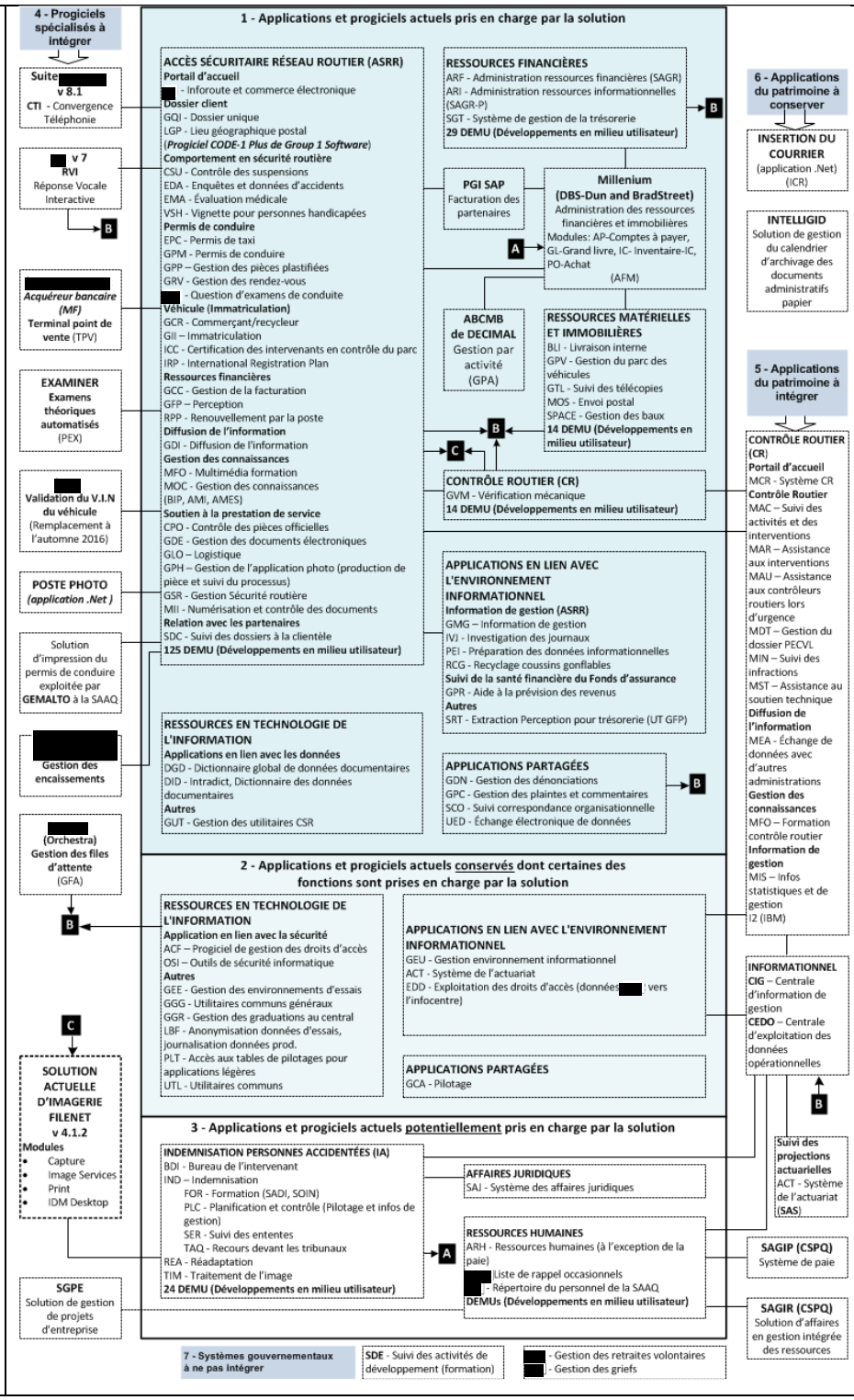
3. <u>Couverture des besoins informationnels actuariels</u>

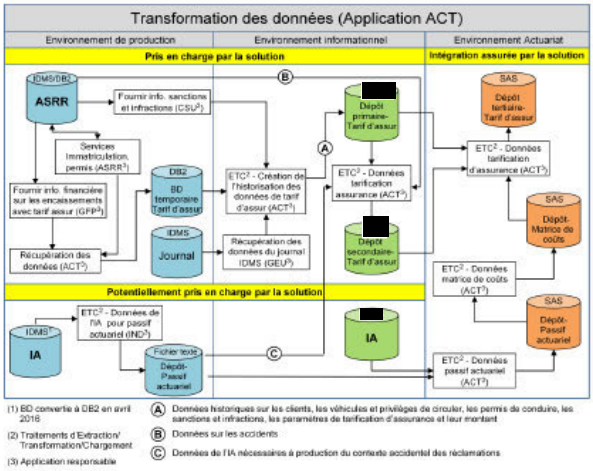
Le tableau ci-dessous liste les références décrivant la portée et les travaux à réaliser pour d'assurer la pérennité et la continuité des processus actuariels de la SAAQ listés dans la colonne « Description ».

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 requ système ACT. Il s'agit des processus : • SOR5.9 – Évaluer le passif actuariel • SOR5.10 – Établir la tarification des contributions d'assurance

11. Dans l'AO, la SAAQ a identifié 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 :	
	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.	AO, pp. 27 et 28 Section 2.3.3.2
12.	**Le tableau contenu à la section 2.2.1.1 de l'AOA complète la section 2.3.3.2 de l'AO :**	
	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.*	AOA, Section 2.2.1.1


4 - Progiciels spécialisés à intégrer
Suite [redacted] v 8.1
CTI - Convergence Téléphonie
[redacted] v 7
RVI
Réponse Vocale Interactive
B
[redacted]
Acquéreur bancaire (MF)
Terminal point de vente (TPV)
EXAMINER
Examens théoriques automatisés
(PEX)
[redacted]
Validation du V.I.N du véhicule
(Remplacement à l'automne 2016)
POSTE PHOTO
(application .Net)
Solution d'impression du permis de conduire exploitée par GEMALTO à la SAAQ
[redacted]
Gestion des encaissements
[redacted]
(Orchestra)
Gestion des files d'attente
(GFA)
B
C
SOLUTION ACTUELLE D'IMAGERIE FILENET
v 4.1.2
Modules
Capture
Image Services
Print
IDM Desktop
SGPE
Solution de gestion de projets d'entreprise
1 - Applications et progiciels actuels pris en charge par la solution
ACCÈS SÉCURITAIRE RÉSEAU ROUTIER (ASRR)
Portail d'accueil
[redacted] - Inforoute et commerce électronique
Dossier client
GQI - Dossier unique
LGP - Lieu géographique postal
(Progiciel CODE-1 Plus de Group 1 Software)
Comportement en sécurité routière
CSU - Contrôle des suspensions
EDA - Enquêtes et données d'accidents
EMA - Évaluation médicale
VSH - Vignette pour personnes handicapées
Permis de conduire
EPC - Permis de taxi
GPM - Permis de conduire
GPP – Gestion des pièces plastifiées
GRV - Gestion des rendez-vous
[redacted] - Question d'examens de conduite
Véhicule (Immatriculation)
GCR - Commerçant/recycleur
GII – Immatriculation
ICC - Certification des intervenants en contrôle du parc
IRP - International Registration Plan
Ressources financières
GCC - Gestion de la facturation
GFP – Perception
RPP - Renouvellement par la poste
Diffusion de l'information
GDI - Diffusion de l'information
Gestion des connaissances
MFO - Multimédia formation
MOC - Gestion des connaissances
(BIP, AMI, AMES)
Soutien à la prestation de service
CPO - Contrôle des pièces officielles
GDE - Gestion des documents électroniques
GLO – Logistique
GPH – Gestion de l'application photo (production de pièce et suivi du processus)
GSR - Gestion Sécurité routière
MII - Numérisation et contrôle des documents
Relation avec les partenaires
SDC - Suivi des dossiers à la clientèle
125 DEMU (Développements en milieu utilisateur)
RESSOURCES FINANCIÈRES
ARF - Administration ressources financières (SAGR)
ARI - Administration ressources informationnelles (SAGR-P)
SGT - Système de gestion de la trésorerie
29 DEMU (Développements en milieu utilisateur)
B
PGI SAP
Facturation des partenaires
Millenium
(DBS-Dun and BradStreet)
Administration des ressources financières et immobilières
Modules: AP-Comptes à payer, GL-Grand livre, IC- Inventaire-IC, PO-Achat
(AFM)
A
ABCMB de DECIMAL
Gestion par activité
(GPA)
RESSOURCES MATÉRIELLES ET IMMOBILIÈRES
BLI - Livraison interne
GPV - Gestion du parc des véhicules
GTL - Suivi des télécopies
MOS - Envoi postal
SPACE - Gestion des baux
14 DEMU (Développements en milieu utilisateur)
B
C
CONTRÔLE ROUTIER (CR)
GVM - Vérification mécanique
14 DEMU (Développements en milieu utilisateur)
APPLICATIONS EN LIEN AVEC L'ENVIRONNEMENT INFORMATIONNEL
Information de gestion (ASRR)
GMG – Information de gestion
IVJ - Investigation des journaux
PEI - Préparation des données informationnelles
RCG - Recyclage coussins gonflables
Suivi de la santé financière du Fonds d'assurance
GPR - Aide à la prévision des revenus
Autres
SRT - Extraction Perception pour trésorerie (UT GFP)
RESSOURCES EN TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION
Applications en lien avec les données
DGD - Dictionnaire global de données documentaires
DID - Intradict, Dictionnaire des données documentaires
Autres
GUT - Gestion des utilitaires CSR
APPLICATIONS PARTAGÉES
GDN - Gestion des dénonciations
GPC - Gestion des plaintes et commentaires
SCO - Suivi correspondance organisationnelle
UED - Échange électronique de données
B
2 - Applications et progiciels actuels conservés dont certaines des fonctions sont prises en charge par la solution
RESSOURCES EN TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION
Application en lien avec la sécurité
ACF – Progiciel de gestion des droits d'accès
OSI – Outils de sécurité informatique
Autres
GEE - Gestion des environnements d'essais
GGG - Utilitaires communs généraux
GGR - Gestion des graduations au central
LBF - Anonymisation données d'essais, journalisation données prod.
PLT - Accès aux tables de pilotages pour applications légères
UTL - Utilitaires communs
APPLICATIONS EN LIEN AVEC L'ENVIRONNEMENT INFORMATIONNEL
GEU - Gestion environnement informationnel
ACT - Système de l'actuariat
EDD - Exploitation des droits d'accès (données [redacted] vers l'infocentre)
APPLICATIONS PARTAGÉES
GCA - Pilotage
3 - Applications et progiciels actuels potentiellement pris en charge par la solution
INDEMNISATION PERSONNES ACCIDENTÉES (IA)
BDI - Bureau de l'intervenant
IND – Indemnisation
FOR - Formation (SADI, SOIN)
PLC - Planification et contrôle (Pilotage et infos de gestion)
SER - Suivi des ententes
TAQ - Recours devant les tribunaux
REA - Réadaptation
TIM - Traitement de l'image
24 DEMU (Développements en milieu utilisateur)
AFFAIRES JURIDIQUES
SAJ - Système des affaires juridiques
A
RESSOURCES HUMAINES
ARH - Ressources humaines (à l'exception de la paie)
[redacted] Liste de rappel occasionnels
[redacted] - Répertoire du personnel de la SAAQ
DEMUs (Développements en milieu utilisateur)
6 - Applications du patrimoine à conserver
INSERTION DU COURRIER
(application .Net)
(ICR)
INTELLIGID
Solution de gestion du calendrier d'archivage des documents administratifs papier
5 - Applications du patrimoine à intégrer
CONTRÔLE ROUTIER (CR)
Portail d'accueil
MCR - Système CR
Contrôle Routier
MAC – Suivi des activités et des interventions
MAR – Assistance aux interventions
MAU – Assistance aux contrôleurs routiers lors d'urgence
MDT – Gestion du dossier PECVL
MIN – Suivi des infractions
MST – Assistance au soutien technique
Diffusion de l'information
MEA - Échange de données avec d'autres administrations
Gestion des connaissances
MFO – Formation contrôle routier
Information de gestion
MIS – Infos statistiques et de gestion
I2 (IBM)
INFORMATIONNEL
CIG – Centrale d'information de gestion
CEDO – Centrale d'exploitation des données opérationnelles
B
Suivi des projections actuarielles
ACT - Système de l'actuariat (SAS)
SAGIP (CSPQ)
Système de paie
SAGIR (CSPQ)
Solution d'affaires en gestion intégrée des ressources
7 - Systèmes gouvernementaux à ne pas intégrer
SDE - Suivi des activités de développement (formation)
[redacted] - Gestion des retraites volontaires
[redacted] - Gestion des griefs

13.	**Le tableau Transformation des données (Application ACT) et les sections qui suivent spécifient la couverture de la portée informationnelle et décrivent la portée des travaux à réaliser pour assurer la pérennité et la continuité des processus actuariels devant fournir l'information requise au système ACT :**	
14.	**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  **<u>Dépôt primaire – Tarification d'assurance</u>** ▪ Tables [redacted] 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. P22899-3: Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés 124 *Étape c : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels*	AO, Annexe C-16, p. 124 à 126

Dépôt secondaire – Tarification d'assurance

- Tables [redacted] 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'étalaient 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).

Sans préjudice / Strictement confidentiel –
Document communiqué dans le cadre d'un processus de médiation

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

Sans préjudice / Strictement confidentiel –
Document communiqué dans le cadre d'un processus de médiation

15.	**L'Appel d'offres amendé précise les services attendus pour la mise en œuvre de la solution informationnelle :**	
	• 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.	
16.	**La proposition amendée de l'Alliance (grille F.3-c) 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.* »	SA, pp. 181 à 184

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
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 com
pourraient s'y rattacher.
- L'Alliance doit aussi considérer dans sa réponse les alignements énoncés dans l'addenda concernant le *Positionnement BI*.

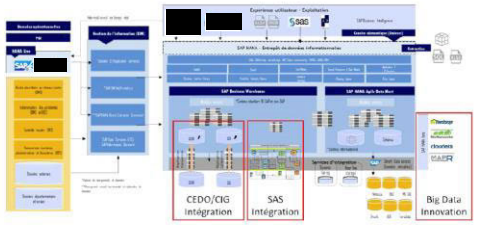
1 – Énoncé de besoin			2 - Information à compléter par l'Alliance	
Numéro	**La stratégie de mise en œuvre de la solution permet de :**	**Criticité** 1-Très critique 2-Critique 3-Peu critique	**Module(s) de la solution**	**Décrire et faire valoir l'approche préconisée par l'Alliance pour assurer la pérennité et la continuité des processus actuariel compte du découpage en livraisons de la stratégie de mise en œuvre proposée**
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 den Société, de conserver l'application ACT sur la plateforme SAS ainsi que la propriété intellectuelle que constituent les modèl 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 suit 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 no 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 systè la Direction de l'actuariat doit être assurée. De plus, plusieurs contraintes doivent être prises en considération dans l'élaborat solution. Les premières contraintes sont relatives au cycle de révision de la tarification d'assurance, aux obligations de reddition de con Société, aux données historiques et à la synchronisation de la solution avec les changements légaux. A celles-ci se juxtaposent contraintes associées au découpage des livraisons en ce qui concerne l'accès aux données converties et aux nouvelles donnée des contraintes de re-manufacture des dépôts primaires et tertiaires et des traitements SAS du système ACT sont aussi à pren 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 la structure décentralisée ACT/SAS, tel que demandé par la Société, tout en l'incorporant dans sa solution informationnelle. D globale, les travaux d'installation de la solution informationnelle et les travaux pour la transformation des données pour le sys se font dans la livraison L1-Finances. La solution est mise à jour lors des deux autres livraisons. Au terme de la première livrais solution permettant à l'Actuariat de continuer à utiliser ACT/SAS pour les données financières à l'exception de la perception s complétée.

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

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 compte du découpage en livraisons de la stratégie de mise en œuvre proposée
				La stratégie pour assurer la pérennité des systèmes ACT est décrite ainsi : La solution informationnelle et les travaux de conver sont effectués dès le début de la livraison 1-Finances pour le traitement des données et des données historiques, permettent à 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'alimentatio données à partir de l'entrepôt de données y est d'autant plus facile que la Société peut décider du format de données désiré, q format SAP ou en format « original » des anciens systèmes. Cette façon de faire garantit la cohabitation des systèmes et la long 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 transforn rythme des livraisons et continuent à alimenter de données « originales » les dépôts ACT. Lorsqu'un système est pris en charge conversion produit des données sous format SAP S/4HANA et fournit les tables de correspondance à utiliser pour alimenter les ACT en cohabitation. Lorsque les dépôts seront modifiés et adaptés aux nouvelles structures d'information et les traitements S modifiés, l'actuariat pourra opérer un transfert complet vers les données en provenance de la plateforme SAP S/4HANA. Quant systèmes qui ne seront pas pris en charge par la solution SAP, ils continueront à alimenter les dépôts de la façon actuelle via l'e données BW.

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 compte du découpage en livraisons de la stratégie de mise en œuvre proposée
				• Intégration du BI : Architecture révisée  Les bonnes pratiques en intelligence d'affaires recommandent que les structures de données des dépôts des systèmes ACT soie transformées au nouveau format de la plateforme SAP et nous recommandons de le faire dans la première année et au fur et à de la prise en charge des systèmes dans les livraisons. La stratégie offerte à la Société donne de la flexibilité pour la modificatio traitements existants en SAS et présente l'avantage immédiat d'intégrer et de donner accès aux nouvelles données produites p solution SAP. Ces dernières peuvent être collectées et traitées dans l'entrepôt de données BW à l'aide des outils SAP-BI et SAP- suites d'outils permettent d'avoir accès à l'ensemble des données, dont les nouvelles, jusqu'à ce qu'elles soient incluses dans le 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 financières de cette livraison. Il faut tenir compte du fait que les données financières restantes sont livrées à l'entrepôt de donn

Sans préjudice / Strictement confidentiel –
Document communiqué dans le cadre d'un processus de médiation

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 compte du découpage en livraisons de la stratégie de mise en œuvre proposée
				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 donn actuelles converties et des nouvelles données et ce, en passant par les outils SAP BI ou en continuant à travailler avec ACT-SAS. la fin de la livraison L1, l'actuariat a à sa disposition deux offres, des offres complémentaires, pour ses travaux de collecte et d'a données. La solution que nous vous proposons, sur le plan architectural procure stabilité et continuité des opérations actuarielles. De plu pouvez être assurés de notre plus grande collaboration avec l'équipe d'actuaires pour les travaux de conversion et d'intégratio 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 d nouvelles données qu'il est possible de juxtaposer, voire d'intégrer, aux données actuarielles déjà connues et analysées. Ces do 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 présent scénarios d'intégration de données SAS ou des applications SAS personnalisées. En fait, l'intégration Serveur SAS a déjà été cert comme une application ETC intégrée pour SAP S/4HANA. De plus, SAP BI avec son module SAS Advance Analytics et ses scénari d'intégration de données SAS permet aussi de travailler directement dans SAP S/4HANA. SAS/ACCESS su[redacted] fournit des capacités d'intégration à d'autres applications de base de données SAS; il permet, entre autr utilisateurs SAS de consommer les informations produites par SAP S/4HANA Information Vues pour un maximum de performan application peut être déployée comme un modèle prédéfini par les applications basées sur SAP HANA ou encore être utilisée p 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. Spécifiq pour les applications avancées d'analyse comme SAS « Enterprise Miner », l'intégration de SAP S/4HANA permet l'interopérabil «SAS Scoring en base» à l'intérieur même de SAP S/4HANA. Ceci permet à l'application SAS une très haute performance des sc d'exploration de données avec SAP[redacted]. Une multitude de rapports et requêtes sont disponibles dans les différents produits transactionnels (Indemnisation, Finances, e de permettre une interrogation de ces transactions à la source. Ces requêtes offrent une capacité de sélectionner différentes d plages de dates, types, statuts des données interrogées. Ces requêtes peuvent également être sauvegardées sous forme de rap 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 assembl utilisant les outils de la suite informationnelle SAP BI. Ces vues informationnelles peuvent être des vues prédéfinies de la soluti [redacted] live ou Embedded Analytics basées sur SAP S/4HANA ou encore être utilisées pour la préparation intensive de données p modélisées à l'intérieur de SAP S/4HANA.

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

17. À l'annexe F du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements, les parties ont prévu la stratégie de mise en œuvre et le calendrier préliminaire :

L1	Livraison 1 Finances et fondation	La livraison 1 comprend, entre autres, la mise en œuvre des processus de soutie 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 G ressources humaines (SOR4). Au niveau de la Solution déployée à la livraison 1 : • Installation du volet gestion des effectifs (SPS) avec SAP[redacted] e[redacted] Travel and Expense » pour la gestion des allocations de dépenses e de voyage. • Mise en place de l'ensemble des fonctionnalités de la solution information supporter complètement la Société dans le processus GOR en lien avec SA permettre l'exploitation de ses données informationnelles à l'aide des outil livrés avec la nouvelle solution.

Contrat de services professionnels et de vente d'équipements, Annexe F, p. 49

18. Dans l'AOA, la SAAQ a identifié ses besoins en regard d'une solution informationnelle et de ses outils de la manière suivante :

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

<u>Positionnement sur le Thème de l'intelligence d'affaires</u>

(…)

AOA, Section 2.3.2, p. 20

		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.	
19.	**Les exigences de la SAAQ pour le positionnement en intelligence d'affaires étaient formulées comme suit :**		
		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. »	AOA, Section 25.1.1, pp. 25 et 26
20.	**Concernant la détermination de la portée des livraisons de la stratégie de mise en œuvre, la SAAQ indique que :**		
21.		2.5.5.1 AO SECTION 2.10.9.1 - Orientations pour l'élaboration des stratégies de mise en oeuvre 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 oeuvre** (…) 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;	AOA, Section 2.5.5.1, pp. 29 et 30

		• Habiliter 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 déroute 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 oeuvre 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); (…) **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. <u>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</u>.	
22.	**La SAAQ a identifié les contraintes suivantes donc l'Alliance devait tenir compte :**		
23.		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. Contraintes associées au patrimoine applicatif de la Société	AOA, Section 2.5.5.2, pp. 30-31

		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.	
24.	**Les services auxquels la SAAQ s'attendait pour la mise en œuvre de la solution informationnelle sont les suivants :**		

		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 :
		
		  ○ cubes de données;
		
		  ○ indicateurs de gestion opérationnels et de performance en lien avec la réalisation des bénéfices annoncés;
		
		  ○ rapports;
		
		  ○ 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 oeuvre (réalisation) et de déploiement proposées;
		
		• Conseils experts spécifiques au domaine d'activités des processus à mettre en oeuvre 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);
			AO, p. 37

		• 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.	
25.	**La SAAQ a fourni les précisions suivantes en réponse aux questions de l'Alliance :**		Addenda 24, réponse 150
		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.*	

MÉDIATION

Entre :	**SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**; (ci-après appelée la « **Société** »)
Et	**SOCIÉTÉ CONSEIL GROUPE LGS** (ci-après appelée la « **LGS** »)

POSITION DE LA SAAQ

Sujet :	**Ajout de services SAP**
Référence :	DAP 117

		Référence
1.	**Contexte**	
2.	Initialement, la date d'implantation de la Livraison 2 de la Solution CASA, telle que présentée dans le calendrier de réalisation contenu à l'annexe F du Contrat de 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 [redacted] personnalisées et permettre de livrer rapidement une solution qui pourra être intégrée au cœur de la solution progicielle SAP utilisée. Trois modules personnalisés ont été prévus initialement au contrat pour traiter les sanctions, les points d'inaptitude 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. À ce jour, les 5 premiers paiements ont été effectués et le dernier paiement devrait être effectués au courant de 2022.	
3.	**Le différend**	

4.

- La modification de l'échéancier dans la production de la Livraison 2 nécessite-t-elle l'ajout de services;
- Le cas échéant, lesquels;
- Impact budgétaire.

5. Position de la SAAQ

- Une augmentation dans la quantité de services SAP MaxAttention à recevoir n'est pas requise car, à chaque année depuis le début du projet, l'entièreté des heures prévues à ce service n'a pas été consommée et les heures non utilisées ont été reportées à la période subséquente;
- Il n'est pas nécessaire de souscrire aux services supplémentaires IBSO car la Société a souscrit au service de soutien technique et maintenance applicables au CDP (Support [redacted] pour le CDP-ISM depuis juin 2020 tel que prévu au contrat.

6. Extraits de la documentation

7. L'Alliance prétend que les changements apportés au calendrier de réalisation de la Livraison 2 auraient les impacts suivants sur la quantité requise de services *SAP MaxAttention :*

8.

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 $**

9. L'Alliance prétend également que la modification de l'échéancier dans la production du CDP-ISM nécessiterait l'ajout du service IBSO pour garder disponibles les ressources impliquées dans sa production, les coûts proposés seraient :

10.

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 $**

11. Le bon de commande B-7 du Contrat de licence et droits d'utilisation de progiciels prévoit les jalons de paiement suivants pour le développement des trois modules

	personnalisés initialement prévu pour traiter les sanctions, les points d'inaptitude et le dossier médical :	
12.		Bon de commande B-7, Contrat de licence et droits d'utilisation de progiciel

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 $**	

13.	**Dans le Contrat de licence et droits d'utilisation de progiciels, il est mentionné ceci en regard au prix du CDP-ISM :**	
14.	16.4 Coût d'acquisition applicable aux Développements d'applications personnalisées (« CDP ») 16.4.1 Le coût d'acquisition pour les CDP est fixe. <u>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</u>. Les droits de licence des CDP sont les mêmes que ceux des Progiciels sous licences.	Contrat de licence et droits d'utilisation de progiciel, Section 16.4

MÉDIATION

Entre :	**SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**; (ci-après appelée la « **Société** »)
Et	**SOCIÉTÉ CONSEIL GROUPE LGS** (ci-après appelée la « **LGS** »)

POSITION DE LA SAAQ

Sujet :	**Mixité des ressources**
Référence :	DAP 120

1.	**Contexte**	Référence
2.	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. Cependant, dans l'analyse de l'Alliance, 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.	
3.	**Le différend**	
4.	• Un réaménagement budgétaire est-il nécessaire pour certains besoins de ressources qui auraient été comblés par l'autre partie; • Le cas échéant, quel est l'impact budgétaire.	
5.	**Position de la SAAQ**	
	• Les coordonnateurs / Scrum Masters qui ont été fournis par la Société devraient aussi être inclus dans l'analyse de l'Alliance, car les Team Leads de l'Alliance auraient dû remplir ce rôle; • Afin de préserver un partenariat « gagnant-gagnant » avec l'Alliance, il ne devrait pas y avoir de réaménagement budgétaire tel que demandé par l'Alliance.	
6.	**Extraits de la documentation**	
7.	**Dans sa soumission, l'Alliance décrit comme suit les rôles du *Team Lead* :**	
8.	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.	Soumission, p. 729
9.	**Dans l'AO, la SAAQ a énoncé son désir de viser un partenariat « gagnant-gagnant » avec l'Alliance pour la gestion des ressources :**	
10.	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	AO, p. 104

	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.	
11.	**La SAAQ a fourni les précisions suivantes aux interrogations de l'Alliance à la réponse 19 de l'Addenda 3 :**	
12.	**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 déceler 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). [redacted]	
13.	**L'Annexe C-1 du Contrat présente les efforts estimés pour effectuer la livraison du programme de transformation organisationnelle par livraison, par lot, par type de ressources et par chantier :**	

14.

CT19000010
P22899

ANNEXE C-1

Prix – Ventilation des bordereaux de prix

SOMMAIRE DES INFRASTRUCTURES MATÉRIELLES ET LOGICIELLES	
Alliance:	LGS/IBM-SAP

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	TOTAUX
Livraison 1 - Finance et fondation											
1.1 - Acquisition	21 186 585 $	0 $	0 $	0 $	0 $	13 160 148 $	0 $	0 $	0 $	0 $	*34 346 732 $*
1.2 - Abonnement de services technologiques	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	*0 $*
1.3 - Soutien et maintenance	2 478 715 $	234 240 $	238 925 $	1 229 858 $	248 578 $	2 133 549 $	1 202 247 $	198 456 $	202 426 $	179 388 $	*8 346 383 $*
TOTAL Livraison 1	*23 665 300 $*	*234 240 $*	*238 925 $*	*1 229 858 $*	*248 578 $*	*15 293 697 $*	*1 202 247 $*	*198 456 $*	*202 426 $*	*179 388 $*	*42 693 115 $*
Livraison 2 - Permis et immatriculation											
2.1 - Acquisition	0 $	0 $	1 903 612 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	*1 903 612 $*
2.2 - Abonnement de services technologiques	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	*0 $*
2.3 - Soutien et maintenance	0 $	0 $	111 909 $	20 740 $	21 155 $	21 578 $	22 009 $	22 450 $	22 899 $	19 464 $	*262 204 $*
TOTAL Livraison 2	*0 $*	*0 $*	*2 015 521 $*	*20 740 $*	*21 155 $*	*21 578 $*	*22 009 $*	*22 450 $*	*22 899 $*	*19 464 $*	*2 165 816 $*
Livraison IR - Indemnisation et réadaptation -> Note: Aucun coût d'infrastructure applicable pour cette livraison. Les besoins sont couverts avec les infrastructures des livraisons 1 et 2											
IR.1 - Acquisition	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	*0 $*
IR.2 - Abonnement de services technologiques	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	*0 $*
IR.3 - Soutien et maintenance	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	*0 $*
TOTAL Livraison IR	*0 $*	*0 $*	*0 $*	*0 $*	*0 $*	*0 $*	*0 $*	*0 $*	*0 $*	*0 $*	*0 $*
Total des Infrastructures par année	*23 665 300 $*	*234 240 $*	*2 254 446 $*	*1 250 598 $*	*269 733 $*	*15 315 275 $*	*1 224 257 $*	*220 906 $*	*225 324 $*	*198 852 $*	*44 858 931 $*

Services spécialisés	
Ressources de l'alliance - an 1 à 10	*Réserve*
Expertise spécialisée de l'équipementier *(montant déterminé par la SAAQ)*	500 000 $
Total Réserve - Services spécialisés	*500 000 $*

Grand Total des Infrastructures et réserve pour services spécialisés	*45 358 931 $* *

20

Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements, p. 20

Annexe C-1

15. **Dans l'AO, la SAAQ identifie ainsi le nombre de ressources qu'elle rend disponible pour le programme de transformation :**

16.

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

La Société souhaite mentionner que compte tenu de la complexité et de la variété des processus, chacun d'eux peut nécessiter de recourir à plusieurs experts de processus pour en couvrir toute la portée.

Cet énoncé est encore plus vrai dans un contexte de « sprint » où les réponses doivent être fournies dans un délai très court.

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.

P22899-3 *Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés*
Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels 24

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2016

AO, p. 24

17. **Dans sa soumission amendée, l'Alliance identifie ainsi le nombre de ressources qu'elle rend disponible pour le programme de transformation :**

Soumission amendée, p. 259

18.

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'efficience 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

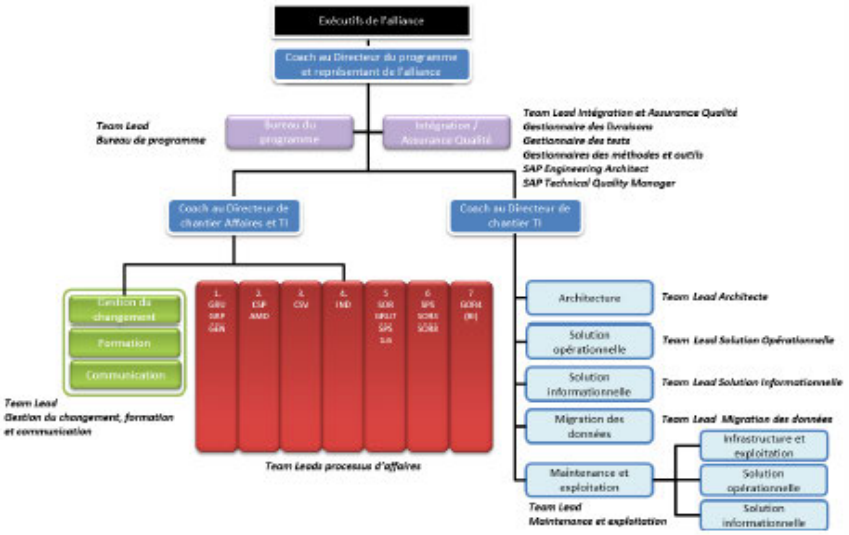


Figure 3.8.1.1 : Organigramme de l'équipe de l'alliance pour l'ensemble du programme

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 complétude 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 facilitent 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.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2016

Sans préjudice / Strictement confidentiel –
Document communiqué dans le cadre d'un processus de médiation

MÉDIATION

Entre :	**SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**;
	(ci-après appelée la « **Société** »)
Et	**SOCIÉTÉ CONSEIL GROUPE LGS**
	(ci-après appelée la « **LGS** »)

POSITION DE LA SAAQ

Sujet :	**Rapport d'accident**
Référence :	DAP no 121

		Référence
1.	**Contexte**	
2.	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*. 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.	
3.	**Le différend -**	
4.	• Responsabilités respectives des parties en regard des efforts additionnels; • Impact budgétaire.	
5.	**Position de la SAAQ**	
	• Le remplacement du système EDA doit être inclus dans la portée du projet CASA ainsi que la couverture du processus GRU2.3.; • L'Alliance disposait des informations nécessaires pour comprendre que le remplacement du système EDA devait être inclus dans la portée de CASA;	

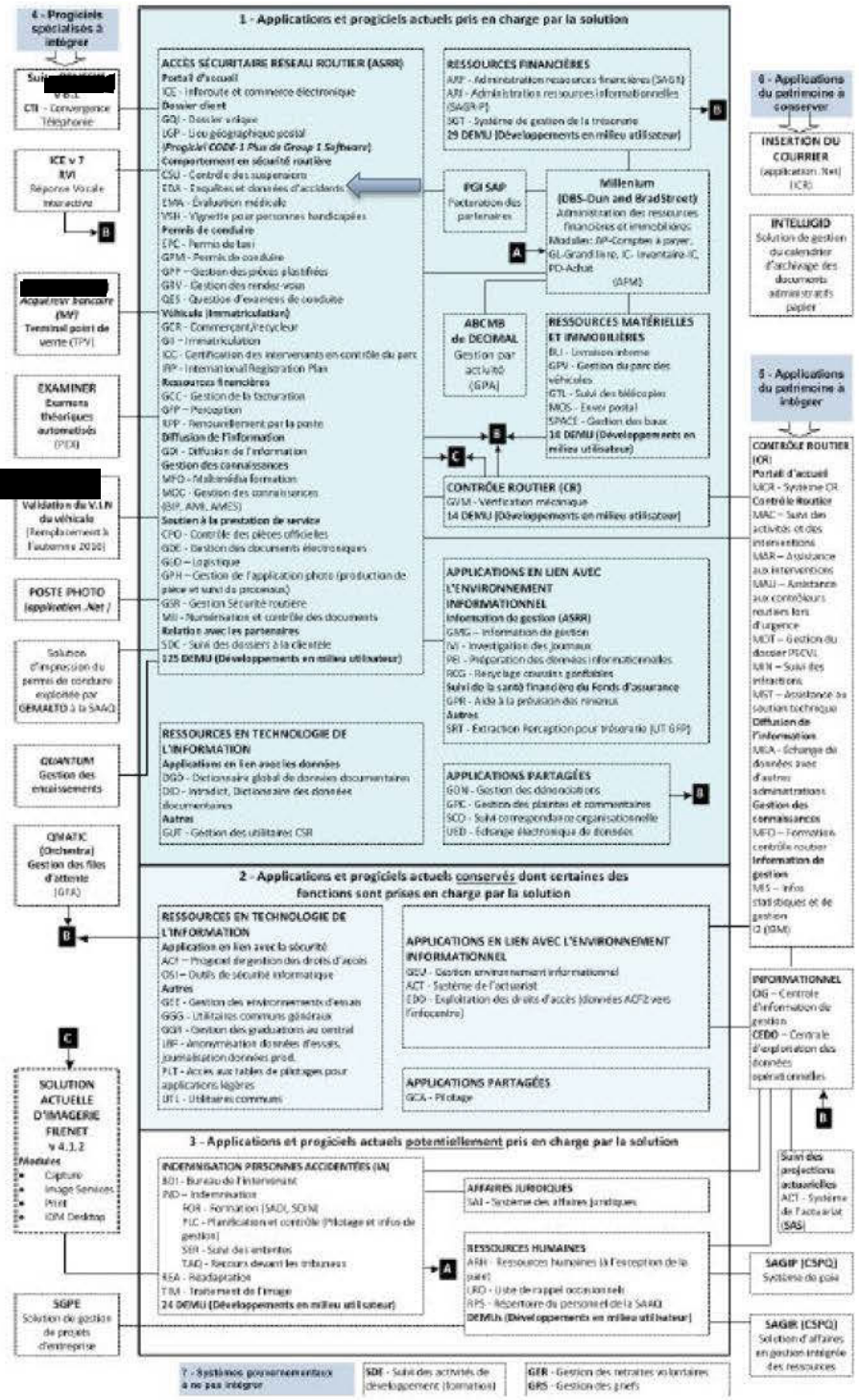
	• L'Alliance avait accès à différentes plateformes (dialogue compétitif, questions / réponses dans le cadre de l'appel d'offres) afin d'éclaircir ce besoin d'affaires si elle en ressentait le besoin.	
6.	**Extraits de la documentation**	
7.	**L'Annexe A-2 du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements identifie la portée des travaux à réaliser pour le volet fonctionnel 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 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* ». […]	Contrat de services professionnels et de vente d'équipement, Annexe A-2, pp. 5 à 8

#	Référence processus		Description
1	AMD	AMD1	Gérer les vignettes pour personnes handicapées
[…]	[…]	[…]	[…]
19	GRU	GRU2	Prendre en charge les demandes et les documents
[…]	[…]	[…]	[…]

8.	**Dans l'AOA, la SAAQ présente un portrait de ses applications informatiques et la Figure 1 indique que le système EDA fait partie des applications et progiciels actuels pris en charge par la solution CASA :**	

9.

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



©La Société de l'assurance automobile du Québec 2016

Sans préjudice / Strictement confidentiel
Document communiqué dans le cadre d'un processus de médiation

10.	**Le devis fonctionnel (ANNEXE D des DAO) identifie la portée des travaux à réaliser :**	
	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.	Annexe D – Devis fonctionnel de l'appel d'offre
	Le processus GRU2 est schématisé et décortiqué en 8 processus (GRU2.1 à GRU2.8) :	Annexe D – Devis fonctionnel de l'appel d'offres

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) -Ecoles 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 »

P22899-3 : Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés
Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels 48
©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

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.		

P22899-3 : Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés
Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels 49
©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

<table>
<tr><td>11.</td><td colspan="2">Ce processus couvre le traitement des documents en général, dont font partie les rapports d’accident ou le système EDA :</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><th>Code de système</th><th>Nom du système</th><th>Description</th><th>Fonction</th></tr>
<tr><td>EDA</td><td>Enquêtes et données d'accidents</td><td>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.</td><td>Fonction 1: le traitement des données des rapp
Fonction 2: la divulgation des informations des
Fonction 3: la gestion de la vente des rapports
Fonction 4: le suivi du système.
Fonction 5: la mise à jour des tables de valeurs</td></tr>
</table>
</td><td>Annexe C – Compléments d’information de l’appel d’offres, section 2</td></tr>
<tr><td>12.</td><td colspan="2">Dans l’AO, la SAAQ 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 :</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>
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 :

[…]

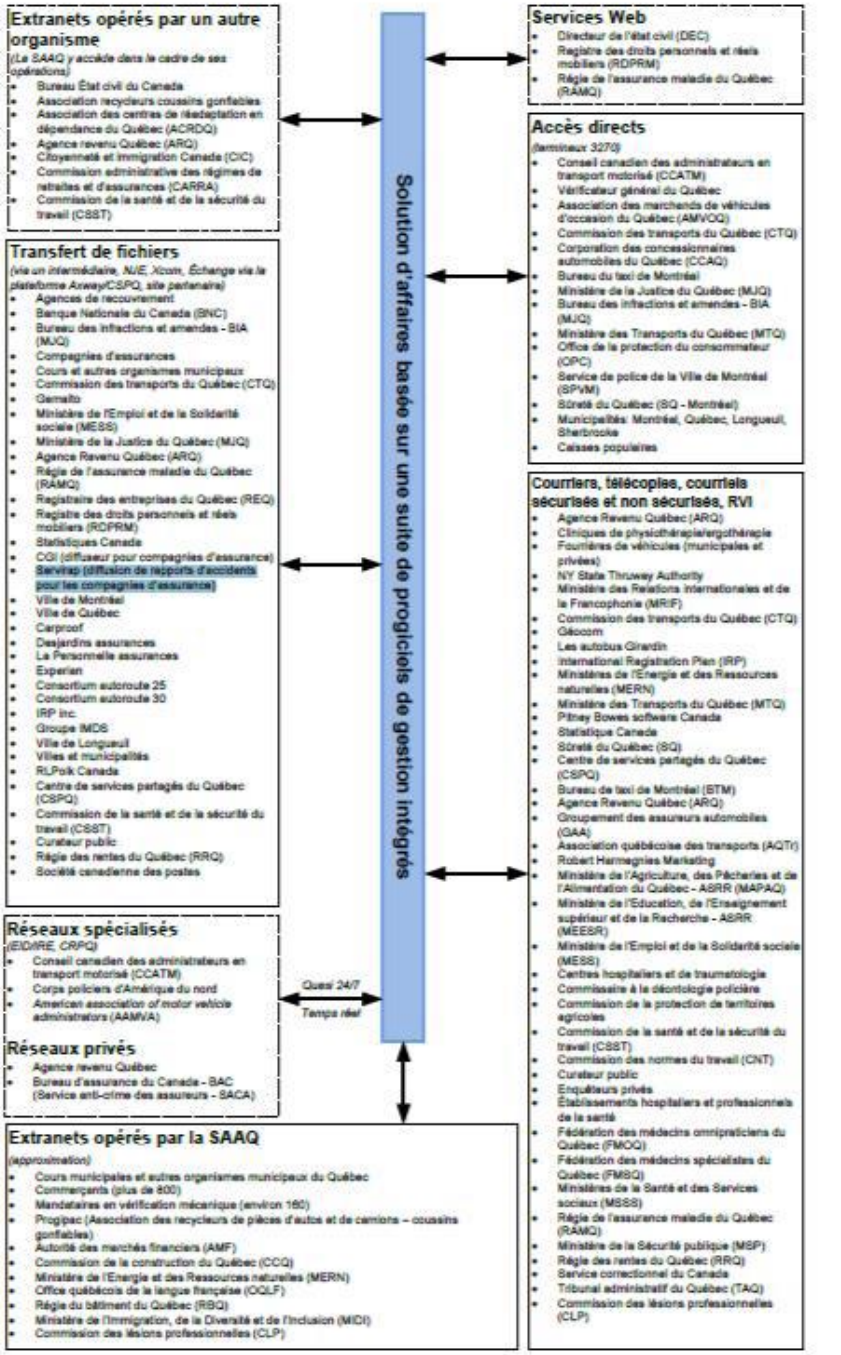
En matière de services rendus pour d’autres secteurs de la Société et d’autres organisations :

[…]

• <u>fait la gestion et la diffusion des rapports d’accident reçus des corps policiers</u>;
</td><td>AO p. 23</td></tr>
<tr><td>13.</td><td colspan="2">Dans l’AO, la SAAQ mentionne que des transferts de fichiers doivent être faits avec Servirap pour la diffusion des rapports d’accident aux compagnies d’assurance :</td><td></td></tr>
</table>

14.

AO, p. 38


Extranets opérés par un autre organisme
(Le SAAQ y accède dans le cadre de ses opérations)
Bureau État civil du Canada
Association recycleurs coussins gonflables
Association des centres de réadaptation en dépendance du Québec (ACRDQ)
Agence revenu Québec (ARQ)
Citoyenneté et immigration Canada (CIC)
Commission administrative des régimes de retraites et d'assurances (CARRA)
Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)
Transfert de fichiers
(via un intermédiaire, NIE, Xcom, Échange via la plateforme Axway/CSPQ, site partenaire)
Agences de recouvrement
Banque Nationale du Canada (BNC)
Bureau des infractions et amendes - BIA (MJQ)
Compagnies d'assurances
Cours et autres organismes municipaux
Commission des transports du Québec (CTQ)
Gemalto
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS)
Ministère de la Justice du Québec (MJQ)
Agence Revenu Québec (ARQ)
Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)
Registraire des entreprises du Québec (REQ)
Registre des droits personnels et réels mobiliers (RDPRM)
Statistiques Canada
CGI (diffuseur pour compagnies d'assurance)
Servirap (diffusion de rapports d'accidents pour les compagnies d'assurance)
Ville de Montréal
Ville de Québec
Carproof
Desjardins assurances
La Personnelle assurances
Experian
Consortium autoroute 25
Consortium autoroute 30
IRP inc.
Groupe IMDS
Ville de Longueuil
Villes et municipalités
RLPolk Canada
Centre de services partagés du Québec (CSPQ)
Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)
Curateur public
Régie des rentes du Québec (RRQ)
Société canadienne des postes
Réseaux spécialisés
(EIDIRE, CRPQ)
Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé (CCATM)
Corps policiers d'Amérique du nord
American association of motor vehicle administrators (AAMVA)
Quasi 24/7
Temps réel
Réseaux privés
Agence revenu Québec
Bureau d'assurance du Canada - BAC (Service anti-crime des assureurs - SACA)
Extranets opérés par la SAAQ
(approximation)
Cours municipales et autres organismes municipaux du Québec
Commerçants (plus de 800)
Mandataires en vérification mécanique (environ 160)
Progipac (Association des recycleurs de pièces d'autos et de camions – coussins gonflables)
Autorité des marchés financiers (AMF)
Commission de la construction du Québec (CCQ)
Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN)
Office québécois de la langue française (OQLF)
Régie du bâtiment du Québec (RBQ)
Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI)
Commission des lésions professionnelles (CLP)
Solution d'affaires basée sur une suite de progiciels de gestion intégrés
Services Web
Directeur de l'état civil (DEC)
Registre des droits personnels et réels mobiliers (RDPRM)
Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)
Accès directs
(terminaux 3270)
Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé (CCATM)
Vérificateur général du Québec
Association des marchands de véhicules d'occasion du Québec (AMVOQ)
Commission des transports du Québec (CTQ)
Corporation des concessionnaires automobiles du Québec (CCAQ)
Bureau du taxi de Montréal
Ministère de la Justice du Québec (MJQ)
Bureau des infractions et amendes - BIA (MJQ)
Ministère des Transports du Québec (MTQ)
Office de la protection du consommateur (OPC)
Service de police de la Ville de Montréal (SPVM)
Sûreté du Québec (SQ - Montréal)
Municipalités: Montréal, Québec, Longueuil, Sherbrooke
Caisses populaires
Courriers, télécopies, courriels sécurisés et non sécurisés, RVI
Agence Revenu Québec (ARQ)
Cliniques de physiothérapie/ergothérapie
Fourrières de véhicules (municipales et privées)
NY State Thruway Authority
Ministère des Relations internationales et de la Francophonie (MRIF)
Commission des transports du Québec (CTQ)
Géocom
Les autobus Girardin
International Registration Plan (IRP)
Ministères de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN)
Ministère des Transports du Québec (MTQ)
Pitney Bowes software Canada
Statistique Canada
Sûreté du Québec (SQ)
Centre de services partagés du Québec (CSPQ)
Bureau de taxi de Montréal (BTM)
Agence Revenu Québec (ARQ)
Groupement des assureurs automobiles (GAA)
Association québécoise des transports (AQTI)
Robert Hermegnies Marketing
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec - ABRR (MAPAQ)
Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche - ABRR (MEESR)
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS)
Centres hospitaliers et de traumatologie
Commissaire à la déontologie policière
Commission de la protection de territoires agricoles
Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)
Commission des normes du travail (CNT)
Curateur public
Enquêteurs privés
Établissements hospitaliers et professionnels de la santé
Fédération des médecins omnipraticiens du Québec (FMOQ)
Fédération des médecins spécialistes du Québec (FMSQ)
Ministères de la Santé et des Services sociaux (MSSS)
Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)
Ministère de la Sécurité publique (MSP)
Régie des rentes du Québec (RRQ)
Service correctionnel du Canada
Tribunal administratif du Québec (TAQ)
Commission des lésions professionnelles (CLP)
P22899-3 : Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés
Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels
38
©Société de l'assurance automobile du Québec 2015

15.	**La SAAQ a confirmé à l'Alliance l'inclusion du système EDA et des données opérationnelles sous-jacentes dans la portée du programme CASA dans l'addenda 26 (réponse à la question 157):**	
16.	**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'avéreraient nécessaires.	Question 157 – Addenda 26
17.	**Dans sa soumission, l'Alliance mentionne que le système EDA sera pris en charge par le programme de transformation :**	Soumission, p 477.

18.

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												
APM	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 patrim
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

MÉDIATION

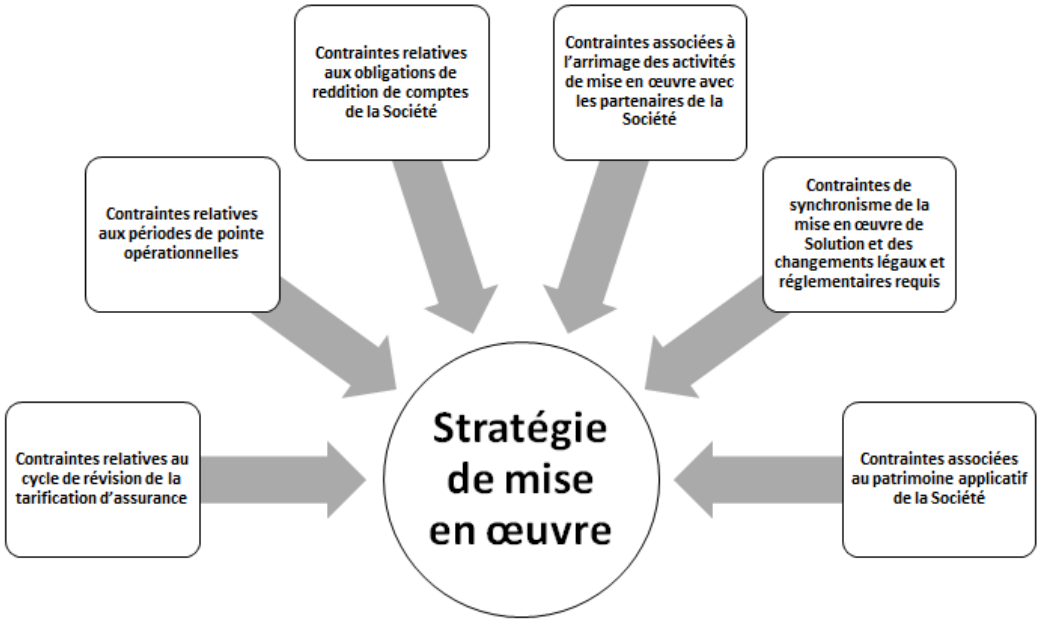
Entre :	**SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**; (ci-après appelée la « **Société** »)
Et	**SOCIÉTÉ CONSEIL GROUPE LGS** (ci-après appelée la « **LGS** »)

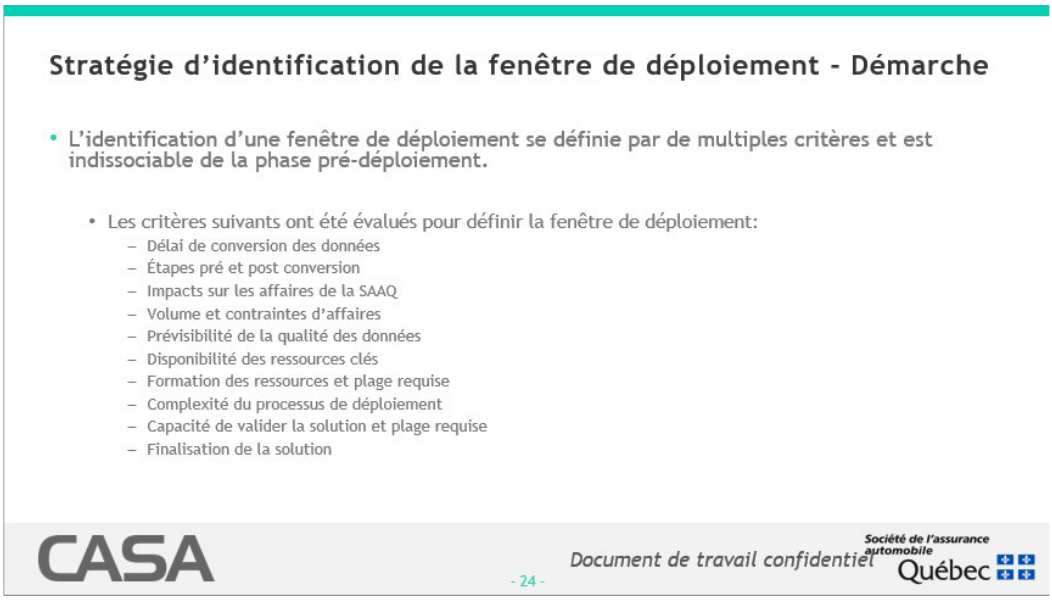
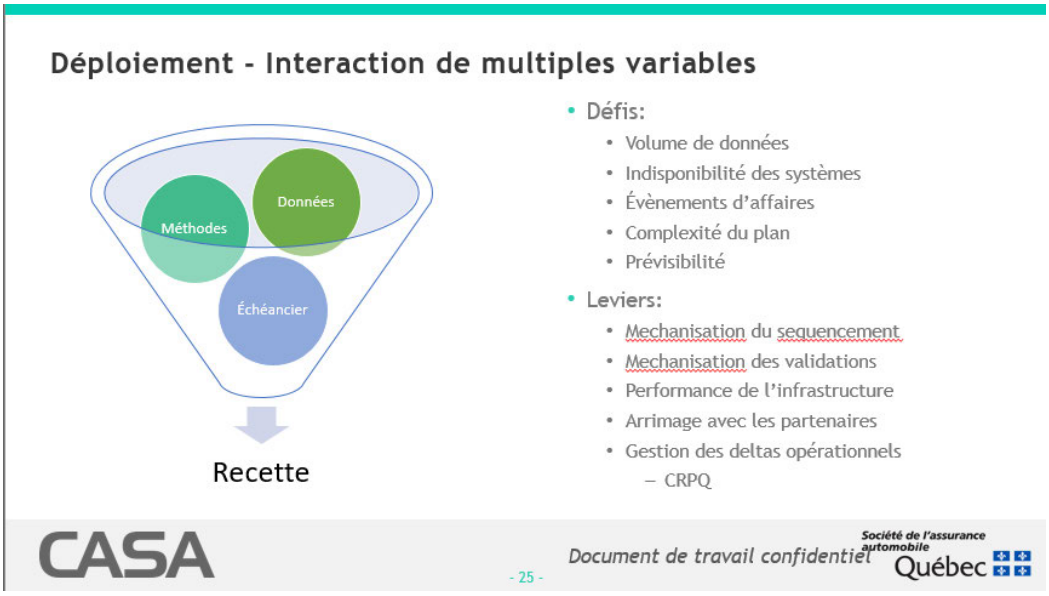
POSITION DE LA SAAQ

Sujet :	**Fenêtre de déploiement de la Livraison 2**
Référence :	DAP 123

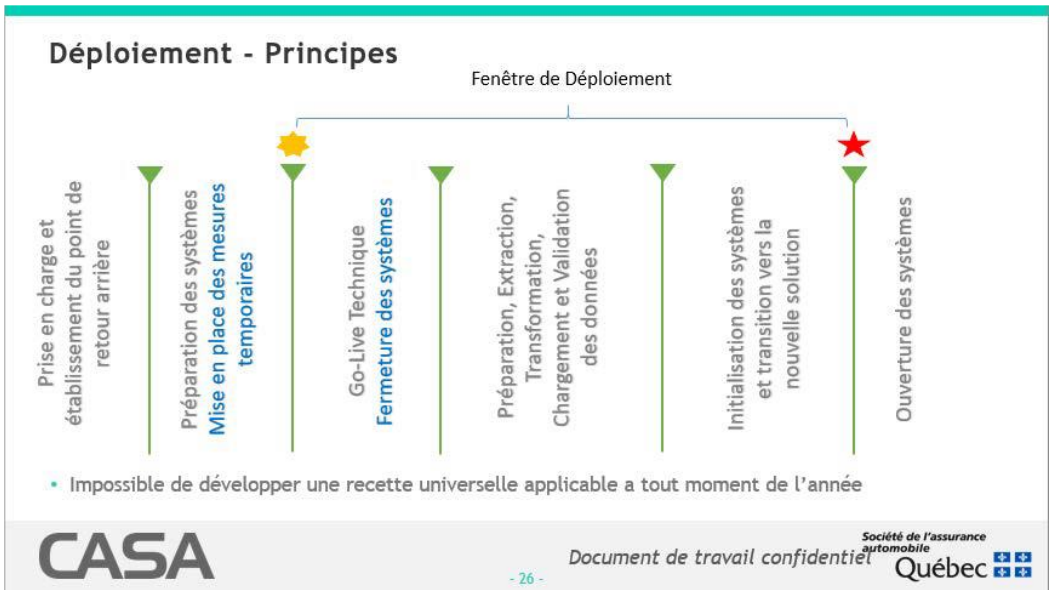
			Référence
1.	**Contexte**		
2.		À la fin de 2019, des travaux conjoints ont été menés avec l'Alliance afin de confirmer la date de déploiement de la Livraison 2. Plusieurs scénarios ont été étudiés afin de déterminer la fenêtre optimale en tenant compte de la période de moindre achalandage précisée à 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. 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 2021. Un scénario similaire a fait l'objet d'une analyse dans le cadre des travaux conjoints mais ce scénario n'a pas été retenu.	
3.	**Le différend**		
4.		• Date de déploiement de la Livraison 2 (octobre ou décembre 2021); • Impact budgétaire.	

5.	**Position de la SAAQ**	
	• 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 ne devrait être accordé.	
6.	**Extraits de la documentation**	
7.	**Dans l'AOA, la SAAQ a indiqué ce qui suit concernant l'élaboration du calendrier de réalisation :**	
8.	*« 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. »*	AOA, pp. 29 et 30
9.	**La SAAQ a détaillé dans l'AOA ses attentes à l'égard de la stratégie de mise en œuvre :**	
10.	*2.10.9 STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE* *La Société s'attend à ce que l'Alliance élabore une stratégie de mise en oeuvre optimale qui prendra en considération les orientations énoncées, la récupération des bénéfices escomptés dès que possible ainsi que les contraintes identifiées.*	AOA, pp. 113

		2.10.9.1 Orientations pour l'élaboration des stratégies de mise en oeuvre et de déploiement *Les grandes orientations pour élaborer la stratégie de mise en oeuvre sont présentées selon les thématiques suivantes :* *• Détermination de la portée des livraisons de la stratégie de mise en oeuvre;* *• Requis des éléments structurants la solution pour l'ensemble de la Société;* *• Découpage en livraison de la stratégie de mise en oeuvre;* *• Séquencement des livraisons de la stratégie de mise en oeuvre et de déploiement;* *• Durée maximale du programme de mise en oeuvre de la solution. »*	
11.	**Dans l'AO, la SAAQ a indiqué que les contraintes suivantes doivent être prises en considération dans l'élaboration de la stratégie proposée :**		
12.		*Section 2.10.9.2 Contraintes* *Les contraintes suivantes doivent être prises en considération dans l'élaboration de la stratégie de mise en oeuvre 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 oeuvre* :  	AOA, pp. 114 et 115

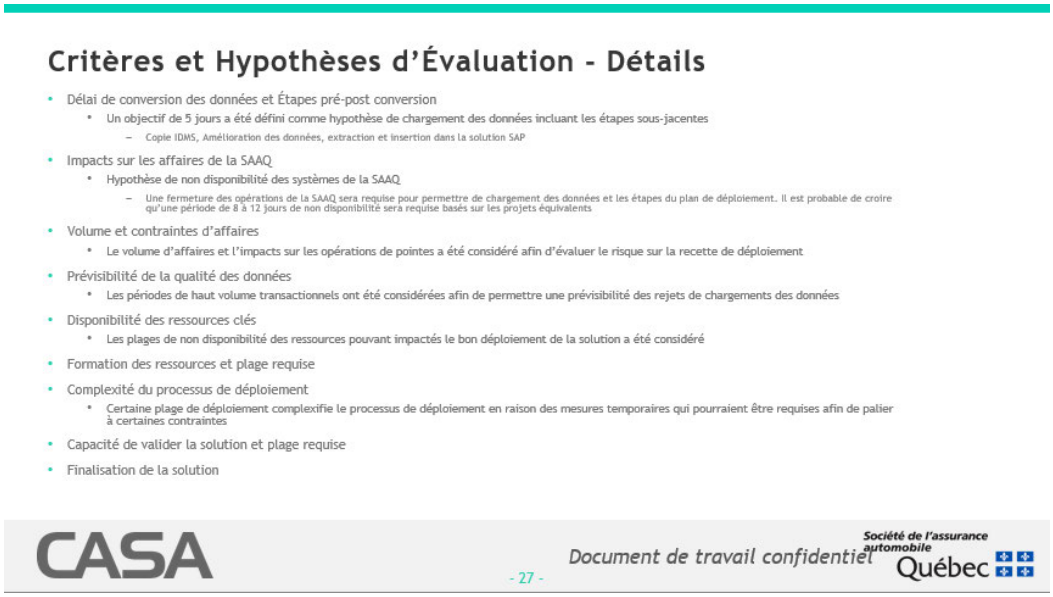
13.	**Des ateliers de travaux conjoints ont eu lieu afin d'identifier la date de déploiement de la Livraison 2 et les éléments suivants ont été abordés :**	
14.		
15.		

16.



17. **Dans le cadre de l'analyse de risque, les critères et les hypothèses suivants ont été analysés par les parties :**

18.



19. **Pour chaque période de déploiement analysée, les risques suivants avaient été identifiés :**

20.

Fenêtre de déploiement et risques perçus

Critères d'Évaluation	OPTION 1 Printemps 2021	OPTION 2 Été 2021	OPTION 3 Automne 2021	OPTION 4 Noel 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	◔	◑	◕	●

CASA LÉGENDE: BAS ◔ → HAUT ● Document de travail confidentiel Société de l'assurance automobile Québec

- 28 -

21. **Considérant les contraintes applicables, les fenêtres de déploiement suivantes ont été retenues :**

22.

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 demontré 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 disponibilté 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

CASA 29 Société de l'assurance automobile Québec Avec vous, au cœur de votre sécurité

23. **L’analyse de risque s’est ensuite concentrée sur les périodes de l’automne 2021 et de Noël 2021 :**

24.

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 :				

CASA

Évolution normale · À surveiller · Nécessite un plan d’action · Plan d’action mis en place

30

Société de l’assurance automobile Québec — Avec vous, au cœur de votre sécurité

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		

CASA

Évolution normale · À surveiller · Nécessite un plan d’action · Plan d’action mis en place

31

Société de l’assurance automobile Québec — Avec vous, au cœur de votre sécurité

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						
				Impacts					
No.	Enoncé du risque	Causes / Origine / Facteurs	Probabilité	C	S	P	F	Justification / Explications (probabilité et impact)	Niveau risque
1	Le taux de rejets lié au choix de la période de déploiement pourrait être trop élevé pour permettre un déploiement de la solution	- Le taux de rejets des chargements 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 étant constitué de nouveaux cas de figure (non prévus) peut nécessiter beaucoup de temps de corrections	3	4		3	4	- Cycle de révision de la tarification - Période de pointe permis de conduire/examens - La prochaine fenêtre sera ti 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 patrimoniales	12
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	3	3	3			- Le rôle des ressources-clés est de effectuer l'assurance qualité des données. La conséquence concerne l'intégrité et l'intégralité 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 ciblée pour le déploiement pourrait ne pas être optimale pour la diffusion et 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 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		- 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 compliquent le processus de déploiement en raison des mesures temporaires qui pourraient être requises afin de palier à certaines contraintes	3	1	2	2		- Modifications temporaires de certains processus d'affaires (L1 et L2) en amont du processus de déploiement (rapport de facturation, 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'utilisation des données converties et ainsi confirmer: - l'opérationnalité de la solution - l'intégrité opérationnelle des données converties	4	3	3	3		- Les validations finales précédant le déploiement devront s'effectuer en grande partie pendant la période estivale.	12
7	Potentiel de ne pas pouvoir finaliser certains éléments de la solution	- Les délais de développement et de réalisation des processus peuvent entraîner une réduction du temps requis pour compléter la solution	3	1	2	3		Plage de développement restreinte	9

CASA

Société de l'assurance automobile Québec — Avec vous, au cœur de votre sécurité

32

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						
				Impacts					
No.	Enoncé du risque	Causes / Origine / Facteurs	Probabilité	C	S	P	F	Justification / Explications (probabilité et impact)	Niveau risque
1	Le taux de rejets lié au choix de la période de déploiement pourrait être trop élevé pour permettre un déploiement de la solution	- Le taux de rejets des chargements 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 étant constitué de nouveaux cas de figure (non prévus) peut nécessiter beaucoup de temps de corrections	2	4		3	4	- La prochaine fenêtre sera ti 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 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			- Le rôle des ressources-clés est de effectuer l'assurance qualité des données. La conséquence concerne l'intégrité et l'intégralité 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.	6
3	La période ciblée pour le déploiement pourrait ne pas être optimale pour la diffusion et 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 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		- 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 compliquent le processus de déploiement en raison des mesures temporaires qui pourraient être requises afin de palier à certaines contraintes	2	1	2	2		- Modifications temporaires de certains processus d'affaires (L1 et L2) en amont du processus de déploiement (rapport de facturation, processus manuels, ...)	4
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 converties et ainsi confirmer: - l'opérationnalité de la solution - l'intégrité opérationnelle des données converties	2	2	2	3		- Les validations finales précédant le déploiement devront s'effectuer en grande partie pendant la période estivale ou retour des vacances	6
7	Potentiel de ne pas pouvoir finaliser certains éléments de la solution	- Les délais de développement et de réalisation des processus peuvent entraîner une réduction du temps requis pour compléter la solution	2	1	2	3		Plage de développement restreinte	6

CASA

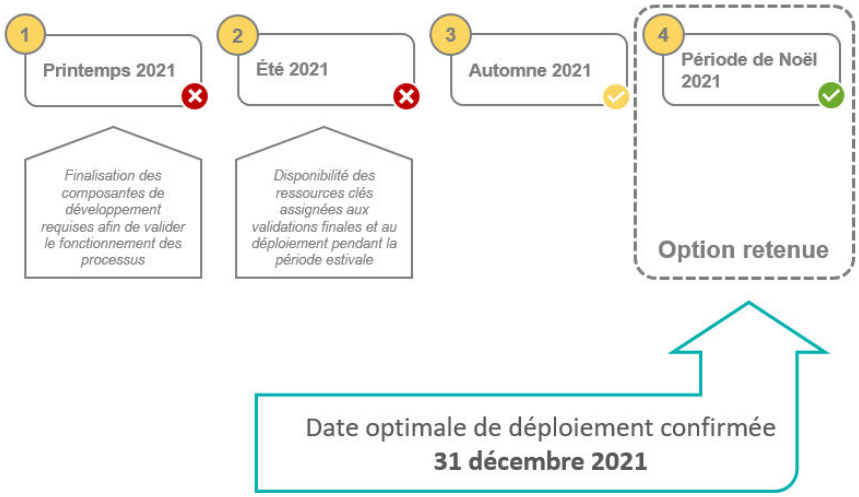
Société de l'assurance automobile Québec — Avec vous, au cœur de votre sécurité

33

25.	**Les parties ont retenu la période de Noël 2021 comme période optimale de livraison pour la Livraison 2 :**	Extrait du suivi de projet CASA présenté à la séance du comité de direction du 12 septembre 2019

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.



CASA

11

Société de l'assurance automobile Québec
Avec vous, au cœur de votre sécurité

MÉDIATION

Entre :	**SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**; (ci-après appelée la « **Société** »)
Et	**SOCIÉTÉ CONSEIL GROUPE LGS** (ci-après appelée la « **LGS** »)

POSITION DE LA SAAQ

Sujet :	**Mise à jour du parc applicatif**
Référence :	DAP 124

1.	**Contexte**	Référence
	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. Selon la stratégie proposée par l'Alliance, 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 [redacted] 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. En 2018, une demande d'ajustement de projet (DAP 84) a été produite pour devancer une mise à jour applicative afin d'intégrer la [redacted] à [redacted] 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. La première mise à jour, prévue entre septembre 2019 et avril 2020 a dû être revue à la suite du premier report de la date d'implantation de la Livraison 2, prévue pour décembre 2021, et maintenant reportée à décembre 2022. 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 la période de 24	

	mois est respectée, une mise à jour applicative devrait être faite au courant de 2020. Pour déterminer le moment opportun pour procéder à la mise à jour applicative de [redacted] et du add-on CRM, une analyse d'impact a été produite. Après analyse, il a été recommandé d'intégrer la [redacted] 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). Cette décision présente toutefois les risques suivants : • Différences perceptibles par les utilisateurs de la Solution CASA entre la [redacted] et [redacted] qui pourraient nécessiter une certaine période d'adaptation; • Installation du FPS03 pourrait devenir nécessaire ou prérequise 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 [redacted] 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$.	
2.	**Le différend**	
3.	Le coût des travaux requis pour des mises à jour et la provenance des sommes;	
4.	**Position de la SAAQ**	
	Étant donné que les travaux requis pour la mise à jour applicative étaient prévus par l'Alliance dans la banque d'heures pour présence d'expertise des années 6 à 10, un budget de 0,3 M$ devrait être transféré de cette banque vers la Livraison 2 afin d'effectuer les travaux requis.	
5.	**Extraits de la documentation**	
6.	**Dans l'AOA, la SAAQ formulait la demande suivante :**	AOA, p. 30

7.

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.

8. **Dans la soumission amendée, l'Alliance proposait la stratégie suivante :**

9. Soumission amendée, p. 445

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 intégré à [redacted] (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 [redacted] dont la fin la date de fin de support devrait approximativement être 2027/06.
- Mois 100 à 107 : Avec cette mise à jour, la Société pourra intégrer la version 2501 de [redacted] 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 couteux 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 Could 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.

Cahier réponses - P22899-3: Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés 445
Étape G: Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels
©La Société de l'assurance automobile du Québec 2016

10.

LGS-IBM/SAP

Par ailleurs, l'approche proposée d'étalement dans le temps des mises à jour applicatives et matéri permet à la Société de bénéficier des meilleurs rapports prix/niveau de performance pour les technolo 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 production, des activités d'ajustements de capacités des infrastructures de production sont prévues.

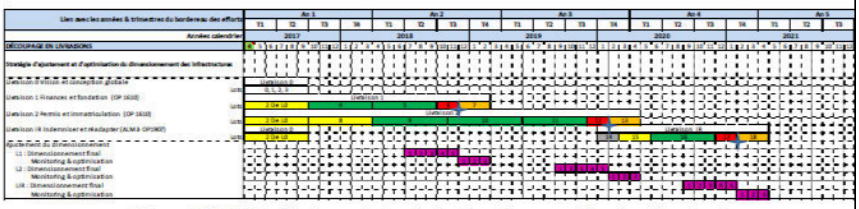


Figure 3.8.4.1.8 : Ajustement et optimisation des capacités des infrastructures

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

Contrôle du parallélisme de livraisons : Afin de réaliser le programme de transformation à l'intérieu 49 mois, il est nécessaire d'effectuer certaines livraisons en parallèle. Toutefois, afin de minimiser les risc et les coûts associés à la gestion du parallélisme avec une solution commerciale, le non 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 c livraison 1, un environnement de développement à l'image de la production est nécessaire (struct 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, a de nouveaux composants, un environnement ***Secondaire*** (N+1) est créé.

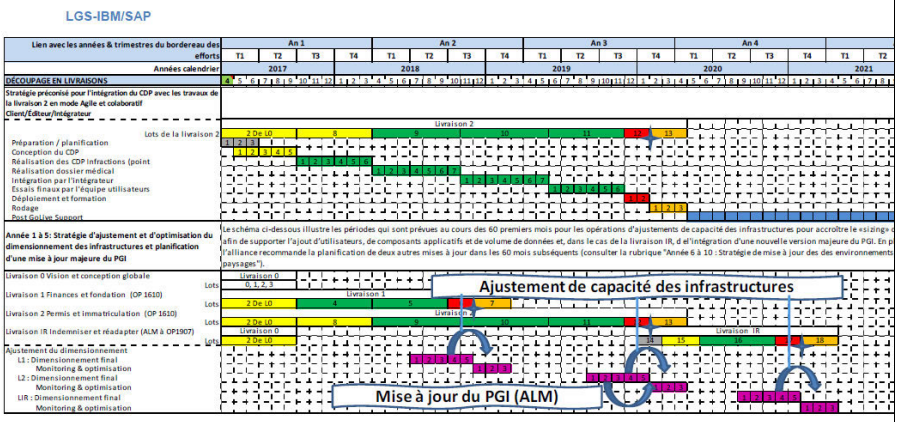
Durant la période où les livraisons 1 et 2 se déroulent en parallèle, l'alliance a prévu toutes les acti requises de synchronisation des environnements et met à contribution les outils à sa disposition par l'éd afin de s'assurer de ne rien perdre entre les deux environnements ([redacted] CharM, etc.)

Vers la fin des travaux de la livraison 2, en vue du démarrage des travaux de la livraison IR, l'alliance a p de graduellement procéder au recyclage des environnements de la livraison 1 en débutant, naturellement le SandBox. Ensuite, au moment opportun, chacun des autres environnements est alors recyclé, tel 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 manière à toujours être capable de supporter un retour en arrière en cas de problématique majeure ave mise en production de la nouvelle livraison.

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

11.



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

MÉDIATION

Entre :	**SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**; (ci-après appelée la « **Société** »)
Et	**SOCIÉTÉ CONSEIL GROUPE LGS** (ci-après appelée la « **LGS** »)

POSITION DE LA SAAQ

Sujet :	**Ajout au CDP-IRP**
Référence :	DAP 125

1.	**Contexte**	Référence
2.	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). 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 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. 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. En plus, de l'augmentation du coût du CDP et de ses frais de maintenance, l'Alliance mentionne que nous devrions ajouter les *Services days change*. Ce service fait partie du portefeuille de produits de SAP MaxAttention. Selon l'Alliance, l'adhésion à ce produit est	

	nécessaire afin de maintenir le coût annuel des frais de support à 11,05 % du coût du CDP.	
3.	**Le différend**	
4.	• L'Alliance est-elle justifiée de prétendre qu'à la suite de sa réévaluation, un budget supplémentaire est nécessaire; • Le cas échéant, quel est l'impact budgétaire.	
5.	**Position de la SAAQ**	
	• Lors de son évaluation, l'Alliance avait les informations nécessaires afin d'évaluer adéquatement la situation. • Selon les informations se trouvant dans l'Amendement 6 du Contrat de licence et droits d'utilisation de progiciel, 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. • 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. • Lors de la signature du Contrat de licence et de droits d'utilisation de progiciels, la Société a souscrit au service MaxAttention et continue de le faire afin de se prévaloir du taux de redevance de 11,05 %. Ainsi la Société n'a pas l'obligation de souscrire à davantage de services MaxAttention afin de préserver ce taux.	
6.	**Extraits de la documentation**	
7.	**L'Amendement 6 du Contrat de licence mentionne le contexte d'affaires entourant la gestion de IRP et présente plusieurs hypothèses générales :**	
8.	La solution proposée remplacera la solution IRP actuelle de la SAAQ. Elle sera basée sur les technologies SAP [redacted] Gateway et [redacted] 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	Amendement 6 du Contrat de licence et droits d'utilisation de progiciel, avril 2019

- 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.

[…]

9. **Dans l'AO, le processus CSV2 – Traiter l'adhésion à l'IRP a été documenté et à la section CSV2.4 – Calculer le montant unitaire du service, la SAAQ mentionné que :**

10.

AO, pp. 124-125 et 127

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 1er avril au 31 mars. Les coûts sont établis selon la période de référence du 1er 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.

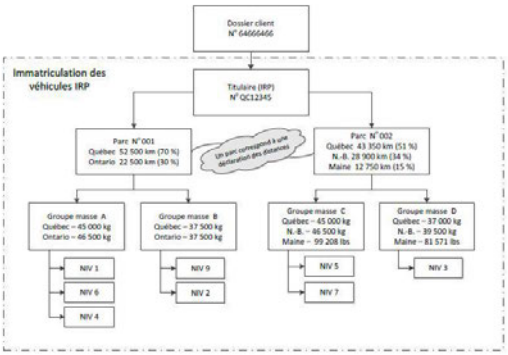
Le client doit fournir toute l'information requise pour constituer le volet IRP de son dossier qui est composé de :
- Un titulaire IRP : personne (citoyen ou entreprise) au nom de qui le véhicule est immatriculé. Elle peut être propriétaire, locataire ou sous-traitant. Un titulaire peut détenir plusieurs 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.

P22899-3 : Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés
Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels 124
©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Figure 1



P22899-3 : Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés
Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels 125
©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

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 : ○ comme propriétaire exploitant à la CTQ. ○ 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 : ○ créer le titulaire (nom, adresse si différente du dossier client, etc.). ○ créer le parc IRP (nom, adresse si différente du titulaire, déclaration des distances, type d'opération (compagnie de location, transporteur privé, etc.). ○ 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 127
©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

[…]

11. Dans sa proposition, l'Alliance suggère de réévaluer les frais de la manière suivante :

12. 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 [redacted] 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 du CDP. 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**

13. **Or, le Contrat de licence et de droits d'utilisation de progiciels prévoit ce qui suit à l'égard des frais de soutien technique et de maintenance des CDP :**

14. […]

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 [redacted] – 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.

Contrat de licence et de droits d'utilisation de progiciels, section 16.12

MÉDIATION

Entre :	**SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**; (ci-après appelée la « **Société** »)
Et	**SOCIÉTÉ CONSEIL GROUPE LGS** (ci-après appelée la « **LGS** »)

POSITION DE LA SAAQ

Sujet :	**Gestion des talents**
Référence :	DAP 126

1.	**Contexte**	Référence
2.	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. 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. 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 0 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. 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*, RLRQ, c. C-11 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 des obligations contenues à l'article 17.1 du contrat cadre. Ainsi, 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, au début de la phase de réalisation, le transfert de connaissances requis 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 [redacted] » 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 [redacted] 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 :

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 [redacted]	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 [redacted] ». Le coût du « Plug-in » est estimé à 30 000 $ par année.

3. Le différend -

4.

- À qui devrait être imputé le coût de la formation des ressources internes de la Société, la traduction des documents de référence et de formation et licences requises;
- L'impact budgétaire.

5. Position de la SAAQ

	• L'appel d'offres amendé et l'appel d'offres étaient clairs quant aux requis à l'égard du transfert de connaissances; • L'Alliance a compris ces requis, tel qu'il appert de sa soumission amendée et de sa soumission; • La formation requise pour les ressources internes est disponible en langue anglaise et 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 »; • L'Alliance devrait procéder 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 et devrait défrayer les coûts des différentes licences pour les années 2020-2021-2022; • Cela devrait avoir comme impact une déduction budgétaire des frais de licence du montant total de la livraison 2.	
6.	**Extraits de la documentation**	
7.	**L'Alliance avait été informée qu'elle devait respecter les dispositions de la *Charte de la langue française*, RLRQ c. C-11 :**	
8.	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. »	Contrat de services professionnels et de vente d'équipements, p. 5 section 2.7
9.	**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); [redacted] 15	Contrat cadre, p. 15 section 17

		[redacted] CT 19000000 P22899 • l'assistance technique et tout document qui y est relié (article 141).	
10.	**La section 2.10.5 de l'appel d'offres précise l'apport des parties au Plan de transformation organisationnelle en termes d'expertise :**		
11.		2.10.5 TRANSFERT ET PARTAGE DE CONNAISSANES 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.	AO, p. 111 Section 2.10.5
12.	**Les documents contractuels réfèrent à plusieurs occasions au requis de transfert de connaissance, notamment :**		
13.		*7.2 Méthodologie et expertise* *(…)* *L'Intégrateur assurera un transfert de connaissances vers les ressources de la Société pendant la Phase de mise en oeuvre de la Solution afin qu'elles soient autonomes à la fin de la Phase de mise en œuvre.*	Contrat de services professionnels et de vente d'équipements, p. 8 Section 7.2

<table>
<tr><td>14.</td><td></td><td>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 :

(…)

• <u>les mécanismes de transfert de connaissances</u>;

(…)</td><td>Contrat de services professionnels et de vente d'équipements, p. 10

Section 7.3.4.2</td></tr>
<tr><td>15.</td><td></td><td>7 .5.1 Langue de travail :

7 .5 .1.1 <u>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</u>.

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.</td><td>Contrat de services professionnels et de vente d'équipements, p. 12

Section 7.5.1.1</td></tr>
<tr><td>16.</td><td></td><td><table>
<tr><th colspan="2">C. Services professionnels</th></tr>
<tr><td></td><td>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.

<u>à l'exception</u> des processus opérationnels « Indemniser et réadapter », pour lesquels les services requis uniquement pour la phase conception, sont :
• intégration fonctionnelle;
• intégration technologique;
• gestion du changement (principalement l'analyse des impacts).

<u>et à l'exception</u> des services d'affaires « Gestion des ressources humaines » pour lesquels les services requis uniquement pour la phase conception, sont :
• intégration fonctionnelle;</td></tr>
<tr><td>An 1 à n
Programme de transformation</td><td>• 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 déroute des systèmes patrimoniaux.</td></tr>
</table></td><td>AOA, p. 7</td></tr>
</table>

		Assistance à la gestion et Intégration & Assurance-qualité, incluant l'assurance-qualité (AQ) de l'éditeur. Formation initiale de l'équipe principale de projet selon la stratégie d'intégration des ressources. 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 1re 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. P22899-3 *Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés* 7 *Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels* ©La Société de l'assurance automobile du Québec 2016	
17.	**Au sommaire exécutif de la soumission amendée, l'Alliance confirme la compréhension du requis et décrit la manière dont elle entend opérer le transfert de connaissance :**		
18.		*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. »*	Soumission amendée, p. 29
19.	**Dans sa soumission amendée, l'Alliance indique ce qui suit à l'égard de l'importance des formations, et plus spécifiquement celles destinées aux équipiers du volet TI :**		
20.		*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.*	Soumission amendée, pp. 335 à 338

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 (pratiquemétier) 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 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. (…)

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 – Cursus

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 [redacted]

• SAP [redacted]

• 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 [redacted]

• SAP [redacted]

• Procurement (incluant [redacted] *Solutions)*

• Chaîne d'approvisionnement / Supply Chain Management (SCM)

• SAP Expérience utilisateur (UX)

• SAP Activate

• SAP Solutions infonuagique

• SAP [redacted]

• 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 coeur 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.

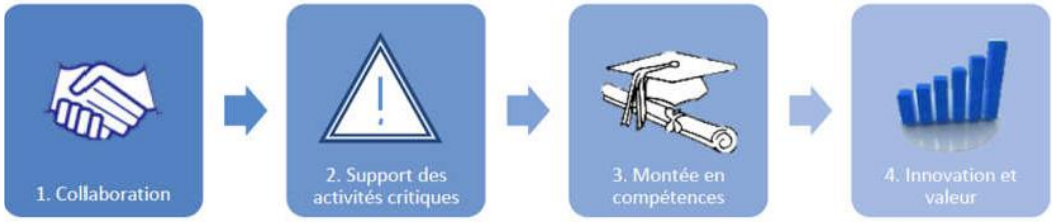


Figure 3.8.1.4.11 – Outils accessibles via SAP Enterprise

(…)

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. »

21. **La compréhension de l'Alliance des attentes de la SAAQ se reflète également dans sa soumission et sa soumission amendée :**

22. *Compréhension de l'alliance quant aux attentes de la Société en matière de services professionnels.*

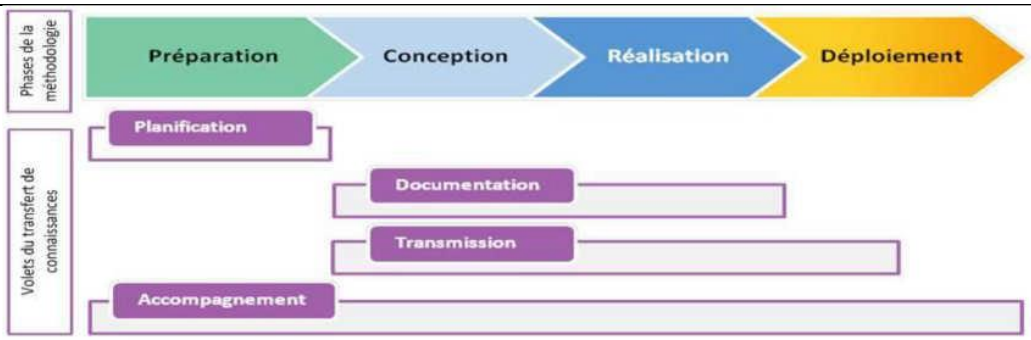
(…)

Voici un sommaire de notre compréhension des services professionnels requis par la Société :

Services d'intégration fonctionnelle	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.
Services d'intégration	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

Soumission amendée, p. 258

		technologique: 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. Services de support à la transformation: 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. Services d'assistance à la gestion et Intégration & assurance qualité: 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. »*	
23.		*2.13.3 Transfert et partage de connaissances :* *a. La pertinence de l'approche dans le contexte de la Société* *<u>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.</u> 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* [redacted] *:*	Soumission, pp. 748 à 750 Section 2.13.3



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 ».

MÉDIATION

Entre :	**SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**; (ci-après appelée la « **Société** »)
Et	**SOCIÉTÉ CONSEIL GROUPE LGS** (ci-après appelée la « **LGS** »)

POSITION DE LA SAAQ

Sujet :	**Rareté de la main-d'œuvre**
Référence :	DAP 129

		Référence
1.	**Contexte**	
2.	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 post-implantation 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 et a depuis été reportée à décembre 2022. 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.	
3.	**Le différend**	
4.	• L'Alliance demande une indexation des taux se trouvant à l'annexe C-3 du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements.	

5.	**Position de la SAAQ**	
	• Afin de respecter le contrat conclu avec l'Alliance, les tables de taux incluses en annexe à ce contrat devraient être utilisées; • La modification de ces tables de taux irait à l'encontre de l'équité concurrentielle; • La pandémie à la COVID-19 ainsi que le télétravail diminuent la rareté de la main-d'œuvre; • Les taux à partir du 1er avril 2022 ne sont pas inclus dans la table de taux se trouvant à l'annexe C-3. Les taux pourraient être indexés à partir de cette date en fonction des indexations utilisés lors de la production de la table de taux des années 1 à 5, soit en moyenne une indexation annuelle de 1,3 %.	
6.	**Extraits de la documentation**	
7.	**Dans le Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements, les parties ont prévu que :**	
	11. PRIX […] 11.2 <u>La tarification applicable aux Services professionnels est décrite à l'annexe C</u>.	Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements, Section 11.2
8.	**L'Annexe C-3 présente les taux pour les 5 premières années par type de ressource et ces tables de taux tiennent déjà en compte une indexation annuelle déterminée par l'Alliance :**	
	Table des taux pour les 5 premières années	Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements, Annexe C-3, pp. 33-34

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 livraions/ soutien, maintenance et expolitation		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'allliance)	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 $

MÉDIATION

Entre :	**SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**; (ci-après appelée la « **Société** »)
Et	**SOCIÉTÉ CONSEIL GROUPE LGS** (ci-après appelée la « **LGS** »)

POSITION DE LA SAAQ

Sujet :	**Conversion (stratégie, qualité et quantité)**
Référence :	DAP 131

1.	**Contexte**	Référence
2.	La SAAQ a présenté la volumétrie des données permettant d'évaluer la stratégie et les efforts de conversion dans l'appel d'offres. Les volumes 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 ». 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, la SAAQ sait que des précisions ont été demandées par l'Alliance concernant les données à convertir. 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 G. 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. 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 G 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.	
3.	**Le différend**		
4.		• Est-ce qu'il y a eu des changements aux hypothèses critiques de travail lié à la portée des travaux; • Le cas échéant, à qui doit en incomber la responsabilité; • Impacts budgétaires.	

5.	**Position de la SAAQ**	
	• 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. • À la suite des précisions demandées lors du dialogue compétitif, l'Alliance s'est déclarée satisfaite de la qualité des données et 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 nécessaire.	
6.	**Extraits de la documentation**	
7.	**Dans l'AO, la SAAQ a présenté la volumétrie des données pour l'année 2014, devant être considérée sur une base annuelle :**	

8.

AO, pp. 25-26

Section 2.3.1.6

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
Paiements 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
Paiements 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 25
©Société de l'assurance automobile du Québec 2015

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

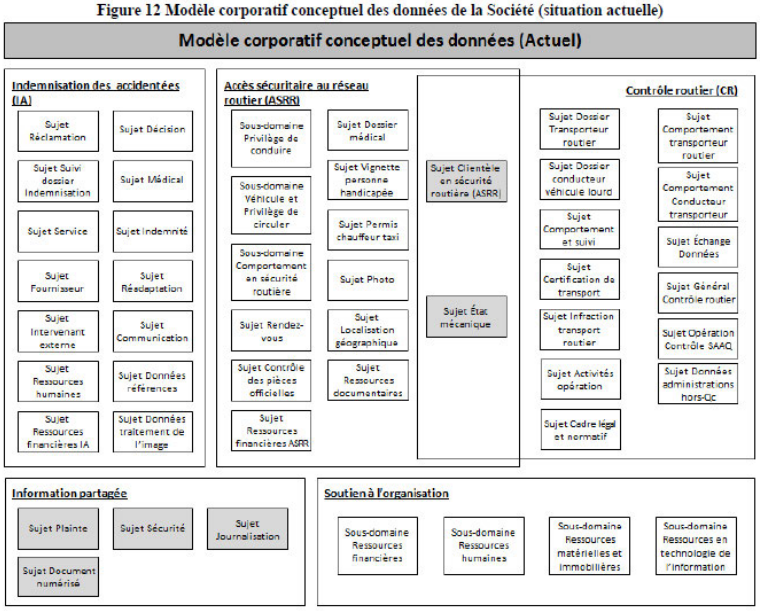
Volumétrie des transactions
La volumétrie détaillée des transactions effectuées dans le réseau de la Société se trouve à l'annexe C3.

9.	**À la section 2.3.3.3.2 de l'AO, la SAAQ présente le volume actuel de données opérationnelles, qui représente environ 800 millions d'enregistrements pour l'Accès sécuritaire au réseau routier :**	
10.	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'enregistrements 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. **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	AO, pp. 42 à 44 Section 2.3.3.3.2

Indemnisation des accidentés	
Sujet Réclamation	▪ 1 500 000 Dossiers réclamations ▪ 10 500 000 Documents (archivés en données semi-actives sur [redacted] 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 ([redacted])
Contrôle routier	
Sujet État 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 ([redacted]) ○ 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)

11. **À la section 2.3.3.3 de l'AO, la SAAQ présente ses données actuelles :**

12.		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 ».	AO, pp. 39-42 Section 2.3.3.3
13.		**Figure 12 Modèle corporatif conceptuel des données de la Société (situation actuelle)**  P22899-3 : Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés *Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels* 40 ©Société de l'assurance automobile du Québec 2015	

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 [redacted] 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

©Société de l'assurance automobile du Québec 2015

certificat en vérification mécanique est émis à la suite d'un contrôle sur route pour signaler des défectuosités 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 indemnisations, lorsque la personne accidentée est sous tutelle et que les indemnisations 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'indemnisation 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'enregistrements[5] 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.

14. **Sur l'espace physique actuel des banques opérationnelles, la SAAQ indique ce qui suit :**

15. AO, p. 44

Tableau 7 Espace physique actuel des banques opérationnelles

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

16. **La SAAQ a présenté de la manière suivante ses besoins liés à la conversion des données :**

17. AO, pp. 99-100

Section 2.9

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.

18. **La SAAQ a également présenté les compléments d'information suivants à l'égard des données, ce qui permet d'observer qu'au total en 2014, il y a eu 22 M de transactions dans le réseau :**

19.

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.

20.

Tableau C3-1 Transactions effectuées pour l'année 2014

Transactions	Points de service[A]					Autres canaux de prestation[B]				Total
	CS	UM	MP	SRC	BS	RVI	Postal	IF	WEB	
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
Changements de catégorie d'usage (CSV3)	17 391	-	23 328	-	1 475	-	-	-	-	42 194
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
Remisages/ « Déremisages » (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
• Lourd (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
• Lourd - Évaluation sur route (CSP2)	8 371	-	13		-	-	-	-	-	8 384
• Lourd - Vérification avant départ (CSP2)	8 881	1	18		-	-	-	-	-	8 900
Total Examens	**815 041**	**4 523**	**2 618**	-	-	-	-	-	-	**822 182**

21.

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 d'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**	**201 614**	**64 469**	**5 276**	**9 825**	**788 253**	**3 122 290**
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
UM : Unités mobiles (poste SAAQ mobile pour transactions en région éloignée)
MP : Manufactures prêts (contractuel)
SRC : Service de la relation avec la clientèle (centres d'appels)
BS : Bureau spécial (Direction des opérations centralisés 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 (SAAQclic) ou par le SQCA

P22899-3: Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés 13
Étape c : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels
©Société de l'assurance automobile du Québec 2015

22.

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'antidémarreur 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**

23. **La SAAQ a recensé de la manière suivante les principales problématiques concernant l'environnement informationnel :**

24.

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

©Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Sans préjudice / Strictement confidentiel –
Document communiqué dans le cadre d'un processus de médiation

25.	**Dans l'AOA, la SAAQ a détaillé les exigences suivantes :**	
26.	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.	AOA, Section 2.5.3
27.	**La SA de l'Alliance permet de comprendre que certaines précisions avaient été demandées à la SAAQ en ce qui concerne les données à convertir :**	
28.	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**.	SA, cahier de réponse P-1, Sommaire exécutif, p. 31
29.	**Les risques suivants ainsi que les mesures de mitigation avaient été identifiés par l'Alliance :**	

30.

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

SA, cahier de réponse P-2, p. 413

MÉDIATION

Entre :	**SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**; (ci-après appelée la « **Société** »)
Et	**SOCIÉTÉ CONSEIL GROUPE LGS** (ci-après appelée la « **LGS** »)

POSITION DE LA SAAQ

Sujet :	**Rapatriement des ressources hors site – Conversion et sécurité**
Référence :	DAP 132

1.	**Contexte**	Référence
2.	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-3 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 1er janvier au 31 mars 2018 et à 197 $ pour la période du 1er avril 2018 au 31 décembre 2018 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 1er 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-3 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, *la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, RLRQ, c. A-2.1 encadre l'accès et l'utilisation des renseignements nominatifs et l'article 70.1 prévoit que : « *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. En fonction de la loi mentionnée précédemment, l'Alliance aurait dû demander une autorisation écrite afin d'exécuter des travaux à l'extérieur du Québec impliquant la manipulation de données nominatives confidentielles ou la création de rôles de sécurité. 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 de cadre de leurs fonctions.	
3.	**Le différend**		
		• Le taux de la DAP 35 devrait-il être reconduit pour les travaux de conversion et sécurité; • Le cas échéant, quel est l'impact budgétaire.	

4.	**Position de la SAAQ**	
	• 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'annexe C-3 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 elle est échue. • L'outil d'anonymisation est maintenant fonctionnel, ce qui permet de restreindre le nombre de ressources ayant accès à des données nominatives confidentielles. • Ainsi, le taux de la DAP 35 ne devrait pas être reconduit et l'application du taux prévu à l'Annexe C-3 du Contrat pour les ressources devrait être appliqué.	
5.	**Extraits de la documentation**	
6.	**L'article 11 du Contrat prévoit le prix que la SAAQ s'engage à verser à l'Alliance et indique que la tarification applicable aux services professionnels est décrite à l'Annexe C :**	
	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. **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 expolitation		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'allliance)	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 $

7. En réponse à la question 86 de l'Alliance, la SAAQ a fourni les précisions suivantes quant à la possibilité pour l'Alliance d'utiliser des ressources hors-Québec :

8.		**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.'	
9.	**L'annexe N du Contrat de services impose l'obligation suivante à l'intégrateur :**		
		1. PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS ET CONFIDENTIELS […] **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. […] 1.2.12 <u>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</u>.	Annexe N, section 1.2.12

MÉDIATION

Entre :	**SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**; (ci-après appelée la « **Société** »)
Et	**SOCIÉTÉ CONSEIL GROUPE LGS** (ci-après appelée la « **LGS** »)

POSITION DE LA SAAQ

Sujet :	**Projets hors portée CASA**
Référence :	DAP 134

		Référence
1.	**Contexte**	
2.	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 les 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. 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.	
3.	**Le différend**	
4.	• Impact budgétaire.	
5.	**Position de la SAAQ**	

	• 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 donc nécessaire.	
6.	**Extraits de la documentation**	
7.	**Dans le Contrat cadre, les parties ont prévu que :**	
8.	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.	Contrat cadre, art. 5.5
9.	**À la section 7.3.4. du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements, concernant l'Entente de lot et autorisation de travail, on indique que :**	
10.	**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.**	Contrat de services professionnels et de vente d'équipements, section 7.3.4.9
11.	**Concernant la réserve pour travaux complémentaires, l'Annexe A-1 prévoit ce qui suit :**	Annexe A-1, p. 3

12.

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 » ».

13. **L'Annexe C-3 prévoit le taux de rémunération des efforts applicable :**

Annexe C-3, p. 36

14.

CT19000010
P22899

Réserve pour travaux complémentaires		*Taux période de réalisation*	*Taux période suivant la réalisation*
	Réserve ($)	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)
Amélioration/Évolution	35 000 000 $		
Mise en oeuvre du processus Gestion des ressources humaines (SOR4)	7 000 000 $		
Intelligence d'affaires - Traitements « Big data »	4 500 000 $		
Total A - Réserve pour travaux complémentaires	*46 500 000 $*		

15. **Dans l'AO, la SAAQ prévoyait que :**

16.		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.	AO, p. 121

MÉDIATION

Entre :	**SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**; (ci-après appelée la « **Société** »)
Et	**SOCIÉTÉ CONSEIL GROUPE LGS** (ci-après appelée la « **LGS** »)

POSITION DE LA SAAQ

Sujet :	**Complexité des travaux liés aux règles d'affaires**
Référence :	Sujets LGS (2020-08-14) B) C) DAP no 130

			Référence
1.	**Contexte**		
2.		Les travaux de rédaction des règles d'affaires et des spécifications fonctionnelles sont complexes et la vélocité souhaitée n'a pas été atteinte, entraînant des efforts et des délais additionnels significatifs au programme CASA.	
3.	**Le différend -**		
4.		- Responsabilités respectives des parties en regard des efforts et délais additionnels - Impact budgétaire	
5.	**Position de la SAAQ**		
		SAAQ : - Les activités et livrables visés font partie de la portée de l'appel d'offres; - Les documents d'appels d'offres comportaient l'information adéquate à l'égard de leur nature et de leur étendue; - L'écart est attribuable, selon le cas, à une évaluation erronée des efforts requis ou à la non disponibilité des outils et ressources de l'Alliance.	
6.	**Extraits de la documentation**		
7.	**Dans l'AO, la SAAQ a énuméré et décrit les services requis de la façon suivante :**		
8.		2.10.10 SERVICES PROFESSIONNELS REQUIS	AO p. 123 Sections 2.10.10 2.10.11

		Pour la réalisation du programme de transformation organisationnelle, la Société requiert des services professionnels qui couvrent les domaines suivants : Intégration fonctionnelle; Intégration technologique; Gestion du changement; Communication; Formation; Assistance à la gestion et Intégration & Assurance qualité. 2.10.11 INTÉGRATION FONCTIONNELLE Par intégration fonctionnelle de la solution d'affaires, la Société entend les services professionnels requis comprenant : la réalisation d'activités de mise en œuvre des composants fonctionnels de la solution opérationnelle pour l'ensemble des phases du programme, soit de la conception au soutien postimplantation; (…) 2.10.11.4 *Services requis* 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; (…) Conception du matériel de soutien aux processus d'affaires; il s'agit notamment d'aides à la tâche et d'instructions de travail; (…) 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.);	2.10.11.4
9.	**Le devis fonctionnel (ANNEXE D des DAO) comporte les mentions suivantes :**		
10.		0. 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	Devis – pp. 5-6

<table>
<tr><td></td><td></td><td>

- 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.

</td><td></td></tr>
<tr><td>11.</td><td colspan="2">Aux sections 3 à 10 du Devis la SAAQ a qualifié les règles d'affaires (simples ou complexes) qui conditionnent les activités de certains des processus qui y sont décrits. Par exemple :</td><td></td></tr>
<tr><td>12.</td><td></td><td>

p. 45 - 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.

p.58 : Détail du processus :

<table>
<tr><th>No</th><th>Étape</th><th>Description</th><th>Particularités</th></tr>
<tr><td>GRU5.3</td><td>Assigner la contestation</td><td>-Diriger la contestation automatiquement aux équipes de travail dédiées en fonction des règles d'affaires simples tel le type de contestation et la région.
-Proposer une assignation automatique en fonction de règles d'affaires simples telle la charge de travail, les sujets traités et la disponibilité des effectifs.</td><td>-Une alerte émise en fonctions de règles d'affaires simples telles les dates fixées par le tribunal et la disponibilité des avocats permet de signaler les dossiers à réassigner.
-Effectuer l'assignation manuellement à partir de l'assignation proposée et du portrait de la charge de l'équipe de travail, de leurs disponibilités et des sujets contestés.</td></tr>
</table>

</td><td>Devis – pp. 43-297</td></tr>
<tr><td>13</td><td></td><td>*p. 105 - 2.10.3.1 Organisation du programme*</td><td>AO p. 105</td></tr>
</table>

Tableau 16 Principales responsabilités des équipes

ÉQUIPES	RESPONSABILITÉS
ÉQUIPES EN ROUGE (Intégration fonctionnelle)	
Processus fonctionnels **Découpage initial des processus** 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 trav • Identification et suivi des bénéfices; • 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 productio • Révision du matériel de formation.

14. Sur la nature et l'étendue de l'Information disponible, la SAAQ a indiqué ce qui suit dans l'AO :

15. *AO, p. 27*

2.3.3.1 *Description des processus actuels*
(…)
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. (…)

16. *AO pp31-33*

2.3.3.2 Description des applications actuelles

(…) *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 :

		(…) *p. 32 :* - 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). »	
17.		3.3.6 VÉRIFICATION DE LA FAISABILITÉ DE LA SOLUTION 3.3.6.1 *Généralités* L'activité « *Vérification de la faisabilité de la solution* (VFS) » s'effectue à l'intérieur de l'étape « E ». Cette activité permet à l'alliance de présenter et de démontrer certains éléments de sa soumission. À défaut de participer à cette activité, l'alliance sera éliminée 3.3.6.2.2 Thème De plus, la Société évaluera la démonstration de cinq (5) thèmes. Le temps estimé pour réaliser cette démonstration est de cinq (5) heures. Les thèmes sont présentés dans le tableau suivant ainsi que les éléments visés par la démonstration :	*AO pp. 221*

Tableau 28 Sommaire des thèmes – Faisabilité fonctionnelle opérationnelle

Numéro	Thème	Éléments visés
2	Engin de règles d'affaires	Présenter le fonctionnement de l'engin de règle d'affaires : • Création et modification d'une règle d'affaires • Facilité d'utilisation (convivialité, intuitif) • Conservation de l'historique des changements effectués sur une règle d'affaires • Utilisation concurrente de plus d'une version d'une règle d'affaires (période d'effectivité)

18. Dans sa Soumission, l'Alliance a indiqué ce qui suit :

19.

3.8.1.3 *Approche préconisée en intégration fonctionnelle (grille SP.2 – critère No1)*
(…)
En fonction des besoins énoncés à la section AO-2.10.11 Services d'intégration fonctionnelle, des addendas publiés avant le dépôt de la soumission et des addendas « Services professionnels : *Organisation du programme et Mécanismes de gouvernance* » et «*Intelligences d'affaires - Positionnement & précisions* », les éléments suivants seront considérés :

« Quelle organisation spécifique à l'intégration fonctionnelle (organigramme er structure des équipes) l'alliance entend-elle mettre en place (…) : »
Figure 3.8.1.3.2 – Organisation des équipes d'intégration fonctionnelle par spécialité
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.

(p.141/250)
Réponse de l'alliance
i. Quelle organisation (organigramme et composition de l'équipe) spécifique à l'Intégration & Assurance qualité, l'alliance entend-elle mettre en place

(p.142/250)
ii. Quels sont les rôles et responsabilités prévus pour l'équipe tant au niveau des ressources de l'alliance que pour les ressources internes de la Société

Rôles et responsabilités de l'équipe d'Intégration & Assurance qualité de l'alliance
(…)
En plus de leur participation aux divers comités établis pour assurer la gouvernance du projet, les rôles et responsabilités des ressources de l'alliance de l'équipe de base d'Intégration & Assurance qualité sont :

Soumission Section 3.8.1.3 du cahier réponse P2 (p. 47-53/250)

(…)

Gestionnaire de la configuration : Le rôle de ce gestionnaire est de gérer la configuration des processus et règles d'affaires dans la solution SAP. À partir des informations reçues des équipes d'intégration fonctionnelles, il s'assure que la configuration de la solution supporte adéquatement les caractéristiques et spécificités des processus opérationnels

(p. 170/250)

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.
2.01	Estimations des coûts et des efforts (documentation, justification, hypothèses, méthodes de calcul, etc.)	Les estimations ont été complétées par l'Alliance afin de s'assurer que les hypothèses et justifications soient appuyées.	1	2	Faible	1	2	Faible	Aucune mesure de mitigation additionnelle requise.

20.

21. **Dans le cadre de l'exécution du Contrat :**

22. Trois mandats sont en cours ayant comme objectifs : d'assurer la pérennité de la documentation de la solution, de favoriser la réutilisation en évitant le dédoublement des efforts au niveau de l'écriture de la spécification fonctionnelle et du développement ainsi que de favoriser l'efficacité et augmenter la vélocité des équipes.

- Mandat 1 : Recensement des règles d'affaires (avril à mai).
- Mandat 2 : Projet pilote dans un processus (cycles 7 et 8)
- Mandat 3 : Analyse d'experts SAP en optimisation du processus des règles d'affaires (bilan en approbation)

C'est donc récemment que l'Alliance a fourni des experts permettant d'apporter l'expertise requise conformément à la soumission amendée soit de concevoir et configurer les règles d'affaires en fonction des normes appropriées. Jusqu'à maintenant, c'était les équipiers de la Société qui se chargeaient de cette tâche.

23. 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).

MÉDIATION

Entre : **SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**;
(ci-après appelée la « **Société** »)

Et **SOCIÉTÉ CONSEIL GROUPE LGS**
(ci-après appelée la « **LGS** »)

POSITION DE LA SAAQ

Sujet :	**Volet ressources humaines – Impact du taux de roulement des ressources stratégiques**
Référence :	Sujets SAAQ no 9

		Référence
1.	**Contexte**	
2.	Il y a présentement un taux de roulement important au niveau des ressources stratégiques de l'Alliance et cela a un impact direct sur la stabilité des équipes impliquées dans la réalisation de la livraison 2 de CASA. De plus, lorsqu'il y a une modification au niveau d'une ressource stratégique, la nouvelle ressource doit entamer une courbe d'apprentissage avant d'être pleinement optimale ce qui peut amener à retarder la prise de décision ainsi que la performance d'une équipe. Les «Coachs » et les « Team Lead » sont important pour le bon déroulement du programme car ces ressources sont responsables d'apporter leur expertise au niveau de la solution SAP, sur la couverture des besoins de la Société et sur les modalités de mise en œuvre du programme. Dans l'annexe D du contrat de Services professionnels et de vente d'équipements, 17 positions stratégiques ont été identifiés. De ces 17 positions, 13 positions ont fait l'objet d'une modification de ressources à une ou plusieurs occasions depuis le début du démarrage des travaux de conception. Ces changements au niveau des ressources stratégiques ont entraîné de l'instabilité auprès des équipes de travail et une diminution de la performance.	
3.	**Le différend -**	
4.	Responsabilité respective des parties pour les délais et l'Impact négatif sur la performance;	
5.	**Position de la SAAQ**	
	SAAQ : La sous performance des équipes est en partie attribuable aux remplacements de ressources stratégiques. La responsabilité incombe à l'Alliance.	

6.	**Extraits de la documentation**	
7.	**Le contrat stipule ce qui suit au sujet des ressources humaines stratégiques :**	
8.	8.5 *Ressources humaines stratégiques* 8.5.1 L'intégrateur est tenu d'affecter à l'exécution du Contrat de Services professionnels pour toute la durée de celui-ci, toute Ressource humaine stratégique sélectionnée dont le nom figure à l'annexe D. Aucune des Ressources humaines stratégiques « Coach » et « Team lead » ne pourra être remplacée à partir du démarrage des travaux dont elle est responsable selon la Stratégie de mise en œuvre de la Solution. 8.5.2 En cas de défaut à l'article précédent, la Société pourra : a) obliger l'Intégrateur à conserver la Ressource humaine stratégique initiale pour l'exécution du Contrat de Services professionnels; ou, b) lui infliger une pénalité conformément à l'article suivant; ou, c) résilier ce Contrat de Services professionnels; ou, d) passer outre au défaut de l'Intégrateur, lorsqu'il propose une ressource de remplacement que la Société juge équivalente à celle initialement prévue, sous la condition qu'il assure adéquatement, à ses frais, le transfert des connaissances de l'une à l'autre. 8.5.3 Les pénalités applicables en vertu du paragraphe b) du premier alinéa de l'article précédent sont les suivantes : - 10% de la valeur du Contrat de Services professionnels jusqu'à 150 000 $ pour le remplacement d'une Ressource humaine stratégique pour la durée du Programme de transformation. La pénalité fait l'objet d'un préavis écrit adressé à l'Intégrateur, qui en mentionne le motif et le montant et lui indique que, faute d'exécuter son obligation dans le délai imparti, elle lui sera automatiquement appliquée et pourra être déduite des sommes qui lui sont dues. 8.6 *Remplacement de Ressources humaines stratégiques* 8.6.1 Nonobstant ce qui précède à l'article 8.5.1, la Société pourra accepter qu'une Ressource humaine stratégique soit remplacée aux conditions suivantes : - un préavis minimal de trois (3) semaines est requis avant le départ de la Ressource humaine stratégique; - la Ressource humaine stratégique sera remplacée par une autre ayant un niveau de compétence et d'expérience équivalent ou supérieur (son CV devra être soumis et une entrevue sera réalisée); - une période minimale de deux (2) semaines de compagnonnage est effectuée entre les deux (2) Ressources humaines stratégiques pour la mise à niveau et/ou transfert de connaissance du projet; tous les frais découlant de cette substitution, y compris les frais découlant du transfert de connaissances et de formation, sont assumés par l'Intégrateur et la Société se réserve le droit de refuser toute ressource non satisfaisante. 8.6.2 Nonobstant ce qui précède à l'article 8.5.1, une Ressource humaine stratégique pourra également être remplacée, sans qu'il n'y ait manquement à l'exécution du Contrat de Services professionnels, si cette ressource devient indisponible pour un motif hors du contrôle raisonnable de l'Intégrateur, tel que le décès, la maladie ou le congédiement	Contrat pp. 15-16 Sections 8.5 et 8.6

		pour cause disciplinaire sérieuse. L'intégrateur doit, dans ce cas, prendre tous les moyens nécessaires pour remplacer, dans un délai de quinze (15) jours, la Ressource humaine stratégique initiale par une ressource ayant un niveau de compétence et d'expérience équivalent ou supérieur (son CV devra être soumis et une entrevue sera réalisée), à la satisfaction de la Société.	
9.	**Sur les besoins au niveau des ressources stratégiques, la SAAQ a indiqué ce qui suit dans l'AOA :**		
10.		2.5.1 AO SECTION 2.10.3 – ORGANISATION DU PROGRAMME ET MÉCANISMES DE GOUVERNANCE Précisions des besoins au niveau des ressources stratégiques - Disponibilité des expertises : La Société veut être rassuré sur la disponibilité des expertises nécessaires, en nombre suffisant et au moment opportun principalement au niveau des ressources stratégiques mais également des équipiers. Les ressources stratégiques devraient toutes être présentes à partir du 4 avril 2017, soit à la date de début du programme. De façon exceptionnelle, certaines d'entre elles pourraient intégrer le programme après le 4 avril 2017, cependant, elles doivent arriver au plus tard pour le début prévu de la phase de conception. À cet effet, l'Alliance doit compléter l'annexe 14 en indiquant la date d'entrée en fonction de chacune des ressources stratégiques.	AO amendé p.26
11.	**Dans sa Soumission, l'Alliance a indiqué ce qui suit :**		
12.		2.3 Instructions spécifiques pour les ressources proposées comme « Coach » et comme « Team Leads » Note : L'Alliance pourrait modifier le nombre de « Team Leads » proposés en ajustant les regroupements d'activités de la façon qu'elle juge la plus optimale pour la Société ou en ajoutant/enlevant des « Teams Leads » où elle le juge approprié.	Soumission amendé Section 2.3 du cahier réponse P1 (p.11)
13.		**c. L'adéquation et la complétude des rôles de « Coach » et de « Team Lead »** **Rôles de « Coach »** Compte tenu de l'ampleur et de la complexité du programme, il est important que les gestionnaires de la Société jouant un rôle de premier plan dans la direction du programme (Directeur du programme, Directeur du chantier *Affaires et TI*, Directeur du chantier *TI*) soient soutenus par des « Coachs » chevronnés de l'alliance. Ceux-ci apportent leur expertise tant sur la solution SAP elle-même et sa couverture des besoins que sur les modalités de mise en œuvre d'un grand programme de transformation organisationnelle soutenu par l'implantation d'une suite PGI. Les « Coachs » appuient les Directeurs de la Société selon une approche de gestion jumelée « *two in a box* » qui favorise une complémentarité décisionnelle basée sur les expertises et compétences respectives. Cette approche est fondée sur l'établissement d'une vision commune, la communication et la confiance mutuelle, principes directeurs de la relation « *gagnant-gagnant* » que la Société souhaite établir avec l'alliance. Par ailleurs, les « Coachs » assument la responsabilité des équipes de l'alliance. Ils y jouent un rôle clé pour assurer la qualité des travaux réalisés ainsi que la cohérence et la cohésion. Pour ce faire, les « Coachs » travaillent en étroite collaboration avec tous les « Team Leads » qui sont leurs principaux points de relais en termes de leadership et de communication à destination particulière des équipes de services professionnels de l'alliance. **Rôles de « 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 :	Soumission pp. 728 à 730

- 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 »). Dans certains cas, plusieurs groupes de travail sont nécessaires afin de traiter parallèlement plusieurs processus d'un même domaine (Ex. : CSP). Une organisation de type « Scrum de Scrums » est alors mise en place sous l'égide du « Team Lead » du domaine correspondant qui est chargé de la coordination de ces groupes (voir la figure présentée à la réponse g. de la présente section).
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.

Rôles stratégiques d'autres ressources proposées par l'alliance
- Rôle de Gestionnaire des livraisons
Gestionnaire en charge du processus de construction des livraisons, de la gestion de la configuration de la solution et de la migration des lots à travers les divers environnements de développement (DEV), assurance-qualité (QA), pré-production et la mise en production finale des livraisons ; il joue un rôle de leadership au sein du comité de mise en production.

- Rôle de Gestionnaire des tests
Gestionnaire en charge de définir la stratégie de tests, participer et approuver le développement des gabarits de tests, assurer la préparation des environnements de tests, préparer les plans et procédures de tests, gérer les divers cycles de tests et assurer l'adhésion aux méthodes et outils établis. Ce gestionnaire joue un rôle important dans le processus d'acceptation de la solution par la Société.

- Rôle de Gestionnaire – Méthodes et outils
Gestionnaire en charge de gérer le processus d'élaboration des méthodes de travail incluant les gabarits et outils. Il assure l'utilisation d'une méthodologie de travail uniforme et intégrée dans l'ensemble du projet. Il a également responsable de vérifier périodiquement des biens livrables (audits) afin de vérifier leur conformité aux exigences du programme. Ce gestionnaire joue un rôle de leadership au sein du comité des méthodes et outils.

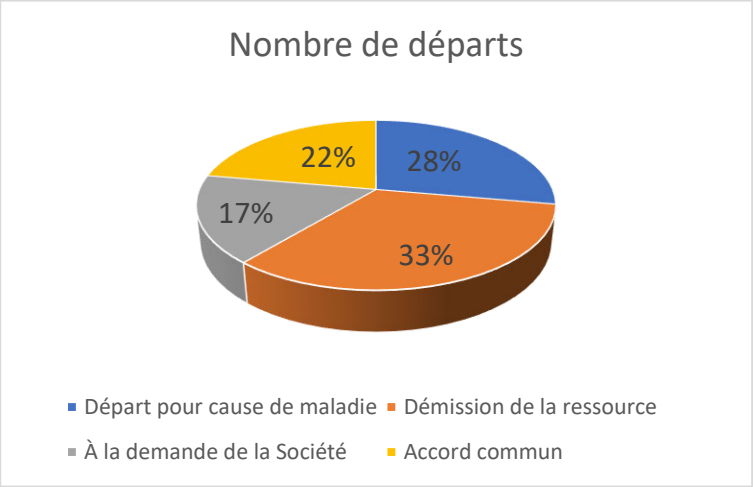
- Rôle « SAP-Engineering Architect » (EA)
Le « SAP-Engineering Architect » est une ressource fournie par l'éditeur, en complément au « Coach » au Directeur de chantier TI. Il dispose de contacts directs avec la structure de support de l'éditeur (SAP Active Global Support) et sera l'acteur privilégié pour les activités suivantes :
- Supervision de la solution client afin de s'assurer qu'elle soit conforme au standard SAP et soit gérée de façon optimale pour en retirer un maximum de valeur et escalader vers l'organisation SAP Active Global Support si besoin;
- Définition des chemins d'escalade appropriés pour donner un maximum de visibilité à l'engagement de support;
- Documentation de la performance des indicateurs spécifiques à l'éditeur et présentation des tableaux de bord aux instances de gouvernance;

- Contrôles réguliers sur l'engagement et la qualité des prestations SAP Premium Engagement.

- Rôle « SAP-Technical Quality Manager » (TQM)
Le « SAP-Technical Quality Manager » (TQM) est fourni par l'éditeur. Il s'agit d'une ressource supplémentaire intégrée au service d'Intégration et Assurance qualité en appui du Gestionnaire des livraisons. En complément des activités d'intégration fonctionnelle, il a pour mission de :

- Avoir une compréhension approfondie du contexte de la Société; processus métier, intégration des composants de la solution, intégrations (permanentes et temporaires) de la solution aux applications patrimoniales de la Société, échanges avec les partenaires, enjeux technologiques, ressources clés, etc.;
- Validation de l'utilisation des bonnes pratiques de l'éditeur, notamment l'utilisation maximale de la solution PGI « vanille »;
- Validation de conception et recommandations relatives à l'architecture des composants d'intégration et du code personnalisé;
- Préparer, coordonner et faire le suivi des demandes auprès de l'éditeur selon priorités du programme;
- Identifier et analyser les risques techniques potentiels et assurer leurs résolutions et suivis pour garantir une solution optimale;
- Prendre en charge l'innovation dans la solution avec une veille technologique des nouvelles solutions SAP et les meilleures pratiques de personnalisation.

- Rôles « Architectes applicatifs »
Les architectes applicatifs du service d'architecture ont une vision complète du paysage SAP ainsi que des échanges avec les autres systèmes et applications de la Société. Ils définissent la dynamique de mise en oeuvre des différentes interfaces et le délestage des applications remplacées afin d'assurer la maîtrise des données et la continuité des services.

14. **Dans le cadre de l'exécution du Contrat :**

15. Dans l'annexe D du contrat de Services professionnels et de vente d'équipements, 17 positions stratégiques ont été identifiés. De ces 17 positions, 13 positions ont fait l'objet d'une modification de ressources à une ou plusieurs occasions depuis le début du démarrage des travaux de conception. Dans certains de ces cas, la Société aurait pu appliquer une pénalité de 150 000 $ par ressource pour un total de 900 000$.