

EXPOSÉ DE LA SITUATION

DOCUMENT DE TRAVAIL - 2019-10-17

RESSOURCE : LOUISE SAVOIE					SECTEUR : VPTI
DATE DE DÉBUT À LA SOCIÉTÉ	< 5 ANS	5 À 10 ANS	10 À 15 ANS	15 À 19 ANS	COMMENTAIRES
2014-09-19		✓			Selon l'information contenue au système RH, présence en continu depuis 2014

TRAVAUX RÉALISÉS
Madame Savoie a d'abord été sollicitée pour de l'accompagnement et des conseils stratégiques en lien avec l'étude de positionnement sur l'utilisation de progiciels dans le cadre du Plan de pérennité. Selon les informations dont dispose la DGCC, elle réalise actuellement des mandats de conseil stratégique en lien avec le déploiement de CASA.

HISTORIQUE DES CONTRATS DANS LESQUELS LA RESSOURCE EST IMPLIQUÉE					
#	# CONTRAT	DATES	MODE DE SOLLICITATION	CONTRACTANT	MONTANT
1	CT1035208	2012-05-02 au 2015-09-30	AOP	R3D	5 131 322 \$
2	4770000344	2015-05-11 au 2020-05-10	AOP	Services conseils Intégrands inc.	1 200 000 \$

EXIGENCES	Oui	Non	Incertain	Commentaires
Semble viser une entreprise		✓		
Semblent viser des personnes			✓	L'exigence d'expérience de la ressource du contrat # 2 comprenait 8 attentes minimales, dont certaines qui peuvent limiter le nombre de personnes pouvant rencontrer cette exigence.
Exigences spécifiques à la SAAQ		✓		

INFORMATION COMPLÉMENTAIRE
Contrat # 1 – Soutien au bureau de projet du plan de pérennité - Un seul soumissionnaire a réussi l'étape de la qualité (3 soumissions reçues); 3 profils de ressources demandés (2 stratégiques). L'exigence concernant l'équipe était éliminatoire; - Madame Savoie n'était pas présentée dans la soumission de R3D; - La DGCC ne dispose pas d'informations exhaustives sur le type de travaux réalisés, car les demandes d'intervention (DI) étaient gérées exclusivement par la VPTI (contrat avec un seul prestataire). Cependant, elle a été mise au fait de 5 demandes d'intervention à partir d'août 2014, en lien avec de l'accompagnement et des conseils stratégiques pour l'étude de positionnement sur l'utilisation de progiciels dans le cadre du Plan de pérennité; - En lien avec ces DI, trois augmentations totalisant 20 815\$ ont été faites au contrat afin de couvrir les frais de déplacement de madame Savoie. - Ce contrat a été prolongé de 5 mois et augmenté de 760 000\$ « afin d'assurer à la Société la continuité des services et le transfert de connaissances à la firme qui se verra octroyer le contrat à la suite de l'appel d'offres en cours » Contrat # 2 – Conseils stratégiques en architecture de solutions d'affaires (programme de transformation majeure) - Un seul soumissionnaire a réussi l'étape de la qualité (3 soumissions reçues); - Le comité aviseur en gestion contractuelle a recommandé au RARC de considérer ce profil de ressource comme une ressource interne afin de combler les besoins d'expertise de l'organisation dans la réalisation de sa transformation. Il a été convenu également que cette ressource devrait assurer le transfert de connaissances aux ressources de la Société. Dans un tel contexte, il était donc essentiel d'exiger son indépendance. Une clause limitative a donc été incluse dans le document d'appel d'offres; - Il est possible que cette clause limitative ait restreint le marché, mais celle-ci était obligatoire pour garantir l'indépendance recherchée de ce profil de ressource. De fait, Mme Savoie a rompu tous ses liens d'affaires avec ses anciens employeurs avant l'octroi du contrat; - Les exigences évaluées par le comité de sélection incluaient notamment : - La gestion du transfert d'expertise aux ressources internes; - L'exigence « Expérience de la ressource » était éliminatoire et comportait 8 attentes dont : ★ la participation à titre de conseiller expert dans 3 programmes de transformation majeurs impliquant un PGI au cours des 15 dernières années; 10 ans d'expérience à titre d'intégrateur dans un contexte PGI; - La contribution du début à la fin, à au moins un programme de transformation majeure impliquant la mise en œuvre d'un PGI.

NOTES VPTI

Mandat de la ressource dans le cadre de l'appel d'offres

Certains biens livrables et types de services attendus dans l'appel d'offres public paru en 2015, devant être réalisés par Mme Savoie tel que la conception de solutions d'affaires, la conception et intégration de processus de bout en bout dans un contexte de déploiement d'une suite PGI, l'analyses des concordances et des écarts des besoins d'affaires par processus, les stratégies d'essais et de déploiement et la mise en place de différents mécanismes de collaboration et d'intégration, dont le comité hebdomadaire d'intégration regroupant une vingtaine d'analystes d'affaires et d'architectes, sont toujours en cours puisqu'ils visent la réalisation de l'ensemble du programme de transformation, soit de la phase de conception de la solution à sa mise en production. Encore aujourd'hui, sa participation est requise.

Justification

Mme Savoie est une ressource clé afin d'assurer une continuité dans l'offre de services en plus d'offrir une mémoire de projet particulièrement avisée, dont sur la volonté de travailler en mode méthodologie agile. Sa présence assure une pérennité dans les décisions fondatrices de la solution. Étant impliquée dans le programme depuis son commencement, elle maîtrise la vision d'ensemble des domaines d'affaires, de l'architecture d'entreprise et de la portée et des objectifs du plan de transformation.

Risques pour la Société

- Durée du processus liée à un appel d'offres et pénurie de main-d'œuvre en technologie de l'information

L'élaboration d'une stratégie menant à un appel d'offres requiert de nombreux mois. Considérant le défi de la dotation, de la montée en compétence et de l'expertise recherchée afin d'atteindre les objectifs du programme dans un contexte de rareté des ressources spécialisées en TI, il est extrêmement difficile de recruter une ressource de niveau comparable alliant connaissances de pointe et expérience dans le domaine. À cet effet, Mme Savoie se distingue nettement par l'expertise acquise depuis le début du programme lui permettant d'avoir une vision globale et complète des aspects fonctionnels et techniques composant la solution ainsi que par la crédibilité et la confiance établies au sein des équipiers, des leaders et de la haute gestion. De plus, il est important de noter que ses réalisations pour les développements sur mesure (CDP) sont primordiales à la réussite des livraisons. Tout changement à cet égard serait perturbateur et pourrait induire des délais non souhaités.

- Perte expertise

De plus, la perte d'expertise jumelée au temps d'appropriation nécessaire afin qu'une nouvelle ressource soit pleinement fonctionnelle induirait des délais supplémentaires et se traduirait par une perte d'efficacité et d'efficacité. À raison d'une dépense budgétaire de quelques millions de dollars par mois pour atteindre les objectifs du programme, la Société ne fait aucun compromis sur la qualité des ressources œuvrant sur le programme et sur la qualité de la solution.

- Absence d'expertise interne

À ce stade, le remplacement de Mme Savoie aurait un impact majeur sur l'échéancier. Aucun équipier interne ou externe ne possède une expérience équivalente et plusieurs collaborateurs stratégiques avec qui elle œuvrait depuis le début du projet ont quitté. Bien que plusieurs équipiers travaillent avec Mme Savoie, notamment afin d'assurer un transfert d'expertise, aucun d'eux ne peut prétendre aujourd'hui avoir acquis des connaissances aussi précises et diversifiées que cette dernière. De plus, la mise en œuvre du programme serait exigeante à gérer pour une ressource interne moins expérimentée dû à la pression que génère l'ampleur des transformations requises. Ceci confirme indéniablement la rareté de son profil en raison de son expertise unique.

Demande du domaine d'affaires

Qu'un contrat de gré à gré soit conclu avec la firme Services Conseil IntéGrants Inc. afin d'assurer la présence de Mme Savoie minimalement jusqu'à la fin de la L3 avec une possibilité de deux années optionnelles. Soit du 1^{er} décembre 2019 au 30 novembre 2022 avec possibilité de deux années optionnelles, pour un montant total de 1 462 500\$.

COMPLÉMENTS D'INFORMATION PAR LA DGCC

Risques contractuels

- Contrat de gré à gré

La conclusion d'un contrat de gré à gré au-dessus des seuils en invoquant qu'un appel d'offres public ne servirait pas l'intérêt public nécessite au préalable la publication d'un avis d'intention afin que le marché soit informé. Une autre entreprise pourrait donc se manifester et la Société devrait considérer son offre, en cas de réponse négative de la Société, l'entreprise pourrait porter plainte auprès de l'AMP. La Société pourrait être forcée de devoir aller en appel d'offres public.

- Plusieurs dossiers similaires

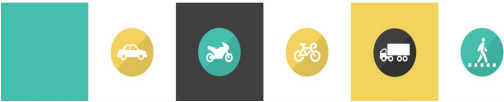
Étant donné que la Société s'appuie sur plusieurs ressources externes et que plusieurs contrats similaires sont conclus, la Société se place à risque d'une intervention de l'AMP à la suite de la publication de ces contrats et aux possibles manifestations d'entreprises concurrentes.

Risque financier

Considérant que la Société a conclu un contrat d'envergure avec l'Alliance, la conclusion de contrats pour l'accompagnement d'externes en parallèle à ce contrat peut représenter le paiement en double pour répondre au même besoin.

Autres pistes invoquées par le comité aviseur

Lors de la rencontre du comité aviseur du 9 octobre, il a aussi été invoqué la possibilité de faire un avenant afin de prolonger, d'une durée raisonnable, le contrat actuel pour ensuite faire un appel d'offres public dont les critères seront basés sur le besoin réel de la Société ou de procéder immédiatement par un appel d'offres public. De plus, il est recommandé d'établir un plan de transfert d'expertise précis afin que la situation ne se répète pas à la fin du prochain contrat.



RESSOURCE : ÉRIC BEAUREGARD					SECTEUR : VPTI
DATE DE DÉBUT À LA SOCIÉTÉ	< 5 ANS	5 À 10 ANS	10 À 15 ANS	15 À 19 ANS	COMMENTAIRES
2015-11-25	✓				Selon l'information contenue au système RH, présence en continu depuis 2015

TRAVAUX RÉALISÉS
Monsieur Beauregard est sollicité pour dispenser des conseils stratégiques en intégration de PGI en lien avec le projet CASA.

HISTORIQUE DES CONTRATS DANS LESQUELS LA RESSOURCE EST IMPLIQUÉE					
#	# CONTRAT	DATES	MODE DE SOLLICITATION	CONTRACTANT	MONTANT
1	4770000336 (CT1040679)	2015-11-23 au 2020-11-22	AOP	6936822 Canada inc. (Inuk conseils)	1 200 000 \$

EXIGENCES	Oui	Non	Incertain	Commentaires
Semble viser une entreprise		✓		
Semblent viser des personnes			✓	L'exigence « Expérience de la ressource » comprenait 7 attentes minimales, dont certaines qui peuvent limiter le nombre de personnes pouvant la rencontrer.
Exigences spécifiques à la SAAQ		✓		

INFORMATION COMPLÉMENTAIRE
Contrat # 1 – Conseils stratégiques en intégration de PGI - Une seule soumission a été reçue à la suite de l'appel d'offres; - Le comité aviseur en gestion contractuelle a recommandé au RARC de considérer ce profil de ressource comme une ressource interne afin de combler les besoins d'expertise de l'organisation dans la réalisation de sa transformation. Il a été convenu également que cette ressource devrait assurer le transfert de connaissances aux ressources de la Société. Dans un tel contexte, il était donc essentiel d'exiger son indépendance. Une clause limitative a donc été incluse dans le document d'appel d'offres; - Il est possible que cette clause limitative ait restreint le marché, mais celle-ci était obligatoire pour garantir l'indépendance recherchée de ce profil de ressource; - Les exigences évaluées par le comité de sélection incluaient notamment : - La gestion du transfert d'expertise aux ressources internes; - L'exigence « Expérience de la ressource » était éliminatoire et comportait 7 attentes dont : - La participation à titre de conseiller en intégration PGI dans 3 programmes de transformation majeurs impliquant un PGI au cours des 15 dernières années; 10 ans d'expérience dans un rôle d'intégration PGI; - Avoir contribué à au moins 3 cycles complets d'implantation d'une suite PGI et à un minimum de 6 mises en production réussies; - Avoir couvert 4 domaines d'expertise recherchés sur une possibilité de 8, dont 3 dans des projets majeurs.

NOTES VPTI
Mandat de la ressource dans le cadre de l'appel d'offres Certains biens livrables et types de services attendus dans l'appel d'offres public paru en 2015, devant être réalisés par Mme Savoie tel que la planification d'activités pour la réalisation et le déploiement de la solution PGI, l'architecture de solution et technologique, la stratégie de conversion des données, d'essais et de déploiement, la planification des mises à niveau majeures d'une suite PGI, l'analyse d'impacts sur les environnements TI (volets applicatifs et technologiques), l'analyse de risques et le cadre de gestion TI pour la réalisation et exploitation d'une solution PGI dans une perspective de performance et d'amélioration des processus TI, sont toujours en cours puisqu'ils visent la réalisation de l'ensemble du programme de transformation, soit de la phase de conception de la solution à sa mise en production. Encore aujourd'hui, sa participation est requise. Justification M. Beauregard est une ressource clé afin d'assurer une continuité dans l'offre de services en plus d'offrir une mémoire de projet. Sa présence assure une pérennité dans les décisions fondatrices de la solution. Étant impliqué dans le programme depuis le début, il maîtrise la vision d'ensemble des domaines d'affaires et technologiques ainsi que la portée du plan de transformation.

Risques pour la Société

- Durée du processus liée à un appel d'offres et pénurie de main-d'œuvre en technologie de l'information

L'élaboration d'une stratégie menant à un appel d'offres requiert de nombreux mois. Considérant le défi de la dotation, de la montée en compétence et de l'expertise SAP recherchée afin d'atteindre les objectifs du programme dans un contexte de rareté des ressources spécialisées en TI, il est extrêmement difficile de recruter une ressource de niveau comparable alliant connaissances de pointe et expérience dans le domaine. À cet effet, M. Beauregard se distingue nettement par l'expertise apportée depuis le début du programme lui permettant d'avoir une vision globale et complète des aspects techniques et fonctionnels composant la solution lui permettant de bien comprendre l'enchaînement de l'ensemble des activités, leurs dépendances et les embûches potentielles ainsi que par la crédibilité et la confiance établies au sein des équipiers, des leaders et de la haute gestion. De plus, il est important de noter que ses réalisations au niveau du traitement et de la résolution des incidents majeurs lors de la mise en œuvre de la solution productive sont primordiales à la réussite des livraisons. Tout changement à cet égard serait perturbateur et pourrait induire des délais non souhaités.

- Perte expertise

De plus, la perte d'expertise jumelée au temps d'appropriation nécessaire afin qu'une nouvelle ressource soit pleinement fonctionnelle induirait des délais supplémentaires et se traduirait par une perte d'efficience et d'efficacité. À raison d'une dépense budgétaire de quelques millions de dollars par mois pour atteindre les objectifs du programme, la Société ne fait aucun compromis sur la qualité des ressources œuvrant sur le programme et sur la qualité de la solution.

- Absence d'expertise interne

À ce stade, le remplacement de M. Beauregard aurait un impact majeur sur l'échéancier. Aucun équipier interne ou externe ne possède une expérience équivalente et plusieurs collaborateurs stratégiques avec qui il œuvrait depuis le début du projet ont quitté. Bien que plusieurs équipiers travaillent avec M. Beauregard, notamment afin d'assurer un transfert d'expertise, aucun d'eux ne peut prétendre aujourd'hui avoir acquis des connaissances aussi précises notamment en termes d'intégration et d'assurance qualité que ce dernier. De plus, la mise en œuvre du programme serait exigeante à gérer pour une ressource interne moins expérimentée due à la pression que génère l'ampleur des transformations requises. Ceci confirme indéniablement la rareté de son profil en raison de son expertise unique.

Demande du domaine d'affaires

Qu'un contrat de gré à gré soit conclu avec la firme INUK CONSEILS (6936822 Canada inc.) afin d'assurer la présence de Mme Savoie minimalement jusqu'à la fin de la L3 avec une possibilité de deux années optionnelles. Soit du 1^{er} avril 2020 au 31 mars 2023 avec possibilité de deux années optionnelles, pour un montant total de 1 462 500\$.

COMPLÉMENTS D'INFORMATION PAR LA DGCC

Risques contractuels

- Contrat de gré à gré

La conclusion d'un contrat de gré à gré au-dessus des seuils en invoquant qu'un appel d'offres public ne servirait pas l'intérêt public nécessite au préalable la publication d'un avis d'intention afin que le marché soit informé. Une autre entreprise pourrait donc se manifester et la Société devrait considérer son offre, en cas de réponse négative de la Société, l'entreprise pourrait porter plainte auprès de l'AMP. La Société pourrait être forcée de devoir aller en appel d'offres public.

- Plusieurs dossiers similaires

Étant donné que la Société s'appuie sur plusieurs ressources externes et que plusieurs contrats similaires sont conclus, la Société se place à risque d'une intervention de l'AMP à la suite de la publication de ces contrats et aux possibles manifestations d'entreprises concurrentes.

Risque financier

Considérant que la Société a conclu un contrat d'envergure avec l'Alliance, la conclusion de contrats pour l'accompagnement d'externes en parallèle à ce contrat peut représenter le paiement en double pour répondre au même besoin.

Autres pistes invoquées par le comité aviseur

Lors de la rencontre du comité aviseur du 9 octobre, il a aussi été invoqué la possibilité de faire un avenant afin de prolonger, d'une durée raisonnable, le contrat actuel pour ensuite faire un appel d'offres public dont les critères seront basés sur le besoin réel de la Société ou de procéder immédiatement par un appel d'offres public. De plus, il est recommandé d'établir un plan de transfert d'expertise précis afin que la situation ne se répète pas à la fin du prochain contrat.