

TOPO SYNTHÈSE

Processus d’acquisition d’un progiciel de gestion intégré par la Société de l’assurance automobile du Québec

En vertu du CT214920, du 21 avril 2015, la Société de l’assurance automobile du Québec doit dans les 30 jours suivants la réalisation de l’étape C : Appel d’offres combiné - PGI + Services professionnels + Équipements transmettre au sous-secrétariat des marchés publics une reddition de comptes présentant toutes les informations pertinentes quant aux résultats obtenus.

Le 4 avril dernier, la Société a procédé à l’ouverture des soumissions. Nous souhaitons, par la présente, faire état des résultats obtenus. Plus spécifiquement, nous souhaitons faire rapport sur :

- a) Le processus de détermination des critères;
- b) Le processus d’évaluation des offres;
- c) La vérification du processus;
- d) L’état d’avancement des travaux;
- e) Les prochaines étapes.

A) PROCESSUS DE DÉTERMINATION DES CRITÈRES

- Critères établis par 55 experts-métiers de la Société.
- Révisés par le :
 - ✓ Comité de gestion du projet (les directeurs de la Société concernés);
 - ✓ Comité directeur du projet (les directeurs généraux de la Société en présence de la Direction de la vérification interne et de l’évaluation des programmes et de la Direction de la gestion et de la conformité contractuelles);
 - ✓ Comité de direction de la Société composé de la présidente, des vice-présidents dont l’un est le Responsable de l’observation des règles contractuelles (RORC) et de la directrice des affaires juridiques.
- Critères de choix de la solution :
 - ✓ Besoins précis énoncés et nombre de critères élevés;
 - ✓ Poids relatif de chacun des critères dans la décision finale faible.

Besoins	# critères	Poids relatif
Architecture d’entreprise	9	2 %
Affaires	1006	33 %
Technologie	214	10 %
Services professionnels	35	45 %
Commercial	4	10 %
Total	1268	100

Ainsi, la Société est en mesure de démontrer que les critères n’ont pas avantageé un fournisseur aux dépens d’un autre :

- ✓ Besoins et critères bien définis;
- ✓ Nombre élevé de personnes impliquées dans la détermination et l’approbation des critères.

B) PROCESSUS D’ÉVALUATION DES OFFRES

- Comité de sélection dédié :
 - ✓ Composé de cinq membres, dont deux membres externes;
 - ✓ Analyse documentée de la compétence, la neutralité et la complémentarité des membres;
 - ✓ Les membres sont de même niveau, soit l’équivalent de directeurs généraux;
 - ✓ Le responsable du projet ne siège pas au comité de sélection;
 - ✓ Outre les soumissions, les membres auront accès aux :
 - analyses de 22 comités aviseurs (+ de 70 participants);

- analyses des groupes responsables de l'intégration.
 - ✓ Période d'évaluation des soumissions : 4 avril au début novembre 2016.
2. Analyse de risque du processus d'appel d'offres présentée par le RORC au Comité des technologies de l'information et au Comité de vérification et de la performance.
 - ✓ Mise à jour trimestrielle;
 - ✓ Présence de la Direction de la vérification interne et de l'évaluation de programmes.

Vous trouverez en pièce jointe, la plus récente analyse de risque déposée au conseil d'administration de la Société.
 3. Présence de secrétaire de comité indépendant à chacune des rencontres des comités de sélection, aviseurs et d'intégration. Personnel formé par le Secrétariat du Conseil du trésor et sous la responsabilité de la Direction de la gestion et de la conformité contractuelle qui relève du RORC.
 4. Firma d'auditeurs externes d'envergure responsable d'évaluer si le processus s'est réalisé de façon équitable et transparente et émettre un rapport public.
 5. Mandat confié par le Conseil d'administration à la Direction de la vérification interne et de l'évaluation de programmes de surveiller le processus d'appels d'offres.

C) LE VÉRIFICATEUR DE PROCESSUS

Le mandat du vérificateur du processus d'adjudication a été confié à la firme d'expert comptable Malette en conformité avec la réglementation en vigueur.

Afin que la firme puisse porter un jugement éclairé sur le processus d'adjudication, son mandat porte outre le dialogue compétitif sur l'ensemble du processus :

Étape C : Vérification des conditions d'admissibilité et de la conformité
 Étape D : Analyse de la qualité des soumissions – Tour #1
 Étape E : Évaluation globale de la qualité des soumissions – Tour #2
 Étape F : Dialogue compétitif
 Étape G : Évaluation de la qualité des soumissions amendées
 Étape H : Adjudication

D) ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROCESSUS D'ACQUISITION

1. Préqualification de fournisseurs dans le cadre d'appels d'offres publics :
 - ✓ Deux éditeurs de suite intégrés préqualifiés sur les trois soumissions reçues : Oracle et SAP;
 - ✓ Quatre intégrateurs préqualifiés sur les six soumissionnaires : Accenture, Conseillers en gestion et informatique CGI, Deloitte, Société Conseil Groupe LGS (IBM).
2. Près de six mois ont été alloués aux entreprises pour compléter leur offre de services. 3 reports ont été accordés ramenant la date de dépôt du 15 janvier 2016 au 4 avril 2016. Ces extensions s'expliquent principalement par le temps requis pour la formation des alliances et le degré de précision requis pour répondre aux attentes de la Société.
3. En tout, plus de 200 questions ont été reçues, 42 addendas publiés. Les questions ont permis de clarifier et préciser les besoins de la Société, de répondre aux questionnements relatifs aux partages des responsabilités des constituants de l'alliance face à la Société.
4. Les fournisseurs ont formé des Alliances (éditeurs/intégrateurs). La Société a reçu trois soumissions le 4 avril 2016.
 - ✓ Société conseil groupe LGS/SAP
 - ✓ Conseiller en gestion et informatique CGI inc./Oracle
 - ✓ Équipe Deloitte (éditeur : SAP)
5. À ce jour, toutes les alliances ont passé les étapes de la conformité et de l'admissibilité. Les travaux d'évaluation des offres sont en cours.
 Les actions suivantes ont été réalisées pour éviter des erreurs en ce domaine qui auraient pu avoir pour conséquence de rejeter des soumissions reçues :

- ✓ Aide-mémoire détaillé concernant les documents relatifs à l'admissibilité et à la conformité de la soumission présent dans le cahier réponse de l'appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés;
 - ✓ Rappel et explications à l'aide d'exemples lors de la rencontre des fournisseurs le 21 octobre (rencontre qui aura permis de bien faire comprendre le projet, l'appel d'offres déposé et faire ressortir certains enjeux);
 - ✓ Courriel de mise en garde avant le dépôt des soumissions.
6. Chacune des propositions représente environ 3 000 pages à analyser, on peut ainsi conclure sur :
- L'intérêt des alliances;
 - La précision des besoins et le degré de couverture;
 - Le sérieux et la rigueur de la soumission;
 - L'importance des comités aviseurs, d'intégration et du comité de sélection pour identifier les forces, faiblesses et points à discuter au dialogue compétitif.

E) LES PROCHAINES ÉTAPES

1. Les étapes suivantes comprennent le dialogue compétitif de six semaines invitant les alliances à bonifier leur offre tout en réduisant les risques du projet via :
 - Une meilleure compréhension des besoins/attentes de la Société;
 - Une meilleure compréhension de l'offre de services des fournisseurs;
 - Une réduction des risques pour chacun;
 - Un partenariat gagnant-gagnant.

Le calendrier de travail sommaire est en annexe.

2. L'adjudication est prévue pour novembre 2016.

CONCLUSION

Les principales mesures suivantes permettent à la Société de conclure qu'elle a mis en place un processus rigoureux lui permettant d'atteindre ses objectifs :

- ✓ Les modalités particulières d'appels d'offres autorisées par le Conseil du trésor favorisant la compétition entre les entreprises;
- ✓ Le nombre élevé de ressources de la Société impliquées dans l'élaboration des critères (55);
- ✓ La composition du comité de sélection (expertise requise et neutralité) et la clarté des attentes de l'organisation (le comité est souverain);
- ✓ Le nombre élevé de ressources de la Société impliquées dans l'évaluation des soumissions pour appuyer les travaux du comité de sélection;
- ✓ Le nombre et la précision des critères (1268);
- ✓ Le processus d'approbation des critères (3 niveaux) et le poids limité de chacun des critères dans la décision finale;
- ✓ La compétence et la neutralité démontrée du Comité de sélection;
- ✓ La clarification du mode de fonctionnement du dialogue compétitif;
- ✓ La présence d'un vérificateur externe de processus et son rapport public;
- ✓ Le suivi exercé par le Conseil d'administration et de deux comités du Conseil soit le comité des technologies de l'information, et le comité de vérification et de la performance.

Les offres reçues renforcent la Société dans sa conviction qu'il est possible de transformer son organisation en procédant autrement. Des défis d'envergures ont été surmontés, mais demeure notamment sur le niveau d'expertise de nos organisations en contexte de transformation PGI et de processus d'appels d'offres ainsi que sur la conclusion d'un véritable partenariat gagnant-gagnant avec une alliance. Les clauses de responsabilités devront faire l'objet d'une attention particulière lors du dialogue compétitif.