

LA SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

**AMENDEMENTS À L'APPEL D'OFFRES DE SUITE DE PROGICIELS DE GESTION
INTÉGRÉS**

**ÉTAPE C : SÉLECTION DE LA SOLUTION D'AFFAIRES ET DES SERVICES
PROFESSIONNELS**

P22899-3

APPEL D'OFFRES FONDÉ SUR LE RAPPORT QUALITÉ-PRIX
(CTP AJUSTÉ LE PLUS BAS) – ANNEXE 2 DU RÈGLEMENT

DOCUMENT D'AMENDEMENTS À L'APPEL D'OFFRES

En prenant possession des présents documents, vous vous engagez à ce que ni vous ni aucun de vos employés ne divulguiez, sans y être dûment autorisés par la Société, le contenu du présent document.

23 novembre 2016

DA : 97400

Table des matières

1. RENSEIGNEMENTS PRÉLIMINAIRES 3

1.1 AO SECTION 1.4 - DÉLAI ET LIEU DE RÉCEPTION DES AMENDEMENTS À LA SOUMISSION. 3

1.2 DÉLAI POUR DEMANDES DE PRÉCISIONS..... 3

1.3 AO SECTION 1.7 - LIEU D’OUVERTURE PUBLIQUE DES AMENDEMENTS À LA SOUMISSION3

1.4 AO SECTION 4.15 - CONDITIONS D’ADMISSIBILITÉ DES ALLIANCES 3

1.5 AO SECTION 4.16 - CONDITIONS DE CONFORMITÉ DES SOUMISSIONS..... 5

2. DESCRIPTION DES BESOINS 6

2.1 AO SECTION 2.1 - OBJET DE L’APPEL D’OFFRES 6

2.1.1 AO SECTION 2.1.1 - PORTÉE D’ACQUISITION6

2.2 AO SECTION 2.3 - CONTEXTE ET SITUATION ACTUELLE..... 9

2.2.1 AO SECTION 2.3.3 - DESCRIPTION DE LA SITUATION ACTUELLE9

2.3 AO SECTION 2.6 - DEVIS FONCTIONNEL 11

2.3.1 AO SECTION 2.6.2 - DESCRIPTION DES PROCESSUS OPÉRATIONNELS11

2.3.2 AO SECTION 2.6.3 - DESCRIPTION DES PROCESSUS DE PRODUCTION DE
L’INFORMATION DE GESTION ET DES STATISTIQUES (GOR4)20

2.4 AO SECTION 2.7 - DEVIS TECHNOLOGIQUE..... 21

2.4.1 AO SECTION 2.7.1 - ALIGNEMENTS TECHNOLOGIQUES GÉNÉRAUX21

2.4.2 AO SECTION 2.7.4 - PLATEFORME DE TRAITEMENT.....22

2.5 AO SECTION 2.10 - SERVICES PROFESSIONNELS..... 24

2.5.1 AO SECTION 2.10.3 - ORGANISATION DU PROGRAMME ET MÉCANISMES DE
GOUVERNANCE.....24

2.5.2 AO SECTION 2.10.4 - MÉTHODOLOGIE INTÉGRÉE DE MISE EN ŒUVRE DE SOLUTION
PGI27

2.5.3 AO SECTION 2.10.7 - FACTEURS DE RISQUES ET FACTEURS DE SUCCÈS.....28

2.5.4 AO SECTION 2.10.8 - MODALITÉS D’EXÉCUTION DU MANDAT28

2.5.5 AO SECTION 2.10.9 - STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE28

2.5.6 AO SECTION 2.10.10 - SERVICES PROFESSIONNELS REQUIS33

2.5.7 AO SECTION 2.10.11 - INTÉGRATION FONCTIONNELLE.....36

2.5.8 AO SECTION 2.10.12 - INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE.....37

2.5.9 AO SECTION 2.10.13 - SERVICES DE GESTION DU CHANGEMENT38

2.6 AO SECTION 2.11 - MÉCANISMES DE GESTION DU TRAVAIL..... 39

2.6.1 MÉCANISME GÉNÉRAL.....39

2.6.2 PLAN QUALITÉ PROGRAMME.....39

2.6.3 ENTENTE SPÉCIFIQUE CONCERNANT UN LOT DE TRAVAIL40

2.6.4 AUTORISATION DE TRAVAIL.....40

2.6.5 ACCEPTATION PROVISOIRE40

2.6.6 SATISFACTION DES CRITÈRES D’ACCEPTATION D’UN LOT DE TRAVAIL41

2.6.7 ACCEPTATION DÉFINITIVE41

2.6.8 TERMES DE LA FORMULE DE PARTAGE DE RISQUES41

2.6.9 DESCRIPTION GÉNÉRALE DE LA FORMULE DE PARTAGE DE RISQUES42

3. APPROCHE D’ÉVALUATION DES SOUMISSIONS, CRITÈRES ET PONDÉRATION..... 47

3.1 AO SECTION 3.2 - APPROCHE D’ÉVALUATION DES SOUMISSIONS, CRITÈRES ET
PONDÉRATION 47

3.2 AO SECTION 3.3 - GRILLES D’ÉVALUATION 50

3.2.1 AO SECTION 3.3.2 - PONDÉRATION DES GRILLES50

4. INSTRUCTIONS AUX ALLIANCES 52

4.1 AO SECTION 4.1 - DÉFINITION DES TERMES..... 52

4.1.1 AO SECTION 4.1.11 – ACCÈS INFORMATIQUES PRIVILÉGIÉS52

4.2 AO SECTION 4.3 - ÉLABORATION ET PRÉSENTATION DE LA SOUMISSION 52

4.3 AO SECTION 4.5 - DISPOSITIONS RELATIVES AU PERSONNEL 52

4.3.1 AO SECTION 4.5.2 - CLAUSE DE SÉCURITÉ52

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 PORTRAIT DES APPLICATIONS INFORMATIQUES DE LA SOCIÉTÉ – SITUATION ET COUVERTURE POTENTIELLE DE
LA NOUVELLE SOLUTION 10

FIGURE 2 DOSSIER MÉDICAL UNIQUE..... 11

FIGURE 3 PROCESSUS DE BOUT EN BOUT : DÉLIVRER UN PRIVILÈGE DE CONDUIRE..... 19

FIGURE 4 PROCESSUS DE BOUT EN BOUT : IMMATRICULER UN VÉHICULE 19

FIGURE 5 ORGANISATION DU PROGRAMME - RESSOURCES DE LA SOCIÉTÉ..... 24

FIGURE 6 ORGANISATION DU PROGRAMME - RESSOURCES DE L’ALLIANCE 25

FIGURE 7 EXEMPLE DE TRANSACTION RÉALISÉE EN CENTRE DE SERVICES..... 31

FIGURE 8 SERVICES PROFESSIONNELS REQUIS 33

FIGURE 9 DÉCOUPAGE PAR LIVRAISON ET PAR LOT DE TRAVAIL..... 39

FIGURE 10 SYNTHÈSE DES GRILLES D’ÉVALUATION ÉTAPE « G »..... 48

FIGURE 11 RÉPARTITION DE L’ÉVALUATION DE LA QUALITÉ 48

FIGURE 12 PONDÉRATION DES GRILLES 51

LISTE DES TABLEAUX

TABEAU 1 SYNTHÈSE DE LA PORTÉE D’ACQUISITION 6

TABEAU 2 DÉTAIL DES PRÉCISIONS PAR UNITÉ (PLANIFICATION DES EFFECTIFS)..... 12

TABEAU 3 ACTIVITÉS ET SERVICES EN RESSOURCES HUMAINES 15

1. RENSEIGNEMENTS PRÉLIMINAIRES

1.1 AO SECTION 1.4 - DÉLAI ET LIEU DE RÉCEPTION DES AMENDEMENTS À LA SOUMISSION

Les amendements à la soumission concernant l'appel d'offres doivent être présentés avant 12 h, heure en vigueur localement, le 20 janvier 2017, à l'adresse suivante :

Société de l'assurance automobile du Québec
Accueil et renseignements - « Dépôt des soumissions »
333, boul. Jean-Lesage, rez-de-chaussée Ouest
Québec (Québec) G1K 8J6

Les heures d'ouverture des bureaux de la Société sont de 8 h 30 à 16 h 30, du lundi au vendredi.

1.2 DÉLAI POUR DEMANDES DE PRÉCISIONS

La Société se réserve la possibilité de ne pas considérer une demande de précision formulée par l'alliance, si cette demande lui est transmise après 15h le Mercredi 18 janvier 2017. De plus, toute demande de précisions soumise durant la période incluse entre le jeudi 22 décembre 2016 et le mardi 3 janvier 2017 inclusivement, seront traitées à partir du mercredi 4 janvier 2017.

1.3 AO SECTION 1.7 - LIEU D'OUVERTURE PUBLIQUE DES AMENDEMENTS À LA SOUMISSION

À l'expiration du délai fixé pour la réception des amendements à la soumission, leur ouverture publique se fera à l'endroit suivant :

Société de l'assurance automobile du Québec
Accueil et renseignements
333, boul. Jean-Lesage, rez-de-chaussée Ouest
Québec (Québec) G1K 8J6

1.4 AO SECTION 4.15 - CONDITIONS D'ADMISSIBILITÉ DES ALLIANCES

Tel qu'indiqué dans le Cahier réponses / Amendements à la soumission, dans la section Aide-mémoire, les conditions d'admissibilité doivent être respectées tout au long du processus de sélection. De plus, vous devez vous assurer de rencontrer les conditions d'admissibilité en bleu pour le dépôt de l'amendement à la soumission.

1.4.1 Le défaut d'une alliance de respecter l'une ou l'autre des conditions ci-dessous décrites la rend inadmissible et sa soumission ne peut être considérée.

- 1) L'alliance doit posséder les qualifications, les autorisations, les permis, les licences, les enregistrements, les certificats, les accréditations et les attestations nécessaires décrits aux documents d'appel d'offres.
- 2) L'alliance doit, à la date de dépôt de sa soumission, être autorisée à contracter par l'Autorité des marchés financiers.
Dans le cas d'une alliance qui n'est pas juridiquement organisée, seuls les fournisseurs la composant doivent, à cette date, être individuellement autorisés à contracter.

Par contre, s'il s'agit d'une alliance juridiquement organisée en société en nom collectif, en société en commandite ou en société par actions, celle-ci doit, en tant qu'alliance, être autorisée à contracter à cette date de même que chacun des fournisseurs la formant.

- 3) Les fournisseurs composant l’alliance ainsi que les ressources proposées ne doivent pas avoir participé à la réalisation du contrat portant sur l’appel d’offres P22960 « Acquisition de services de conseils stratégiques pour le programme de transformation majeure de la VPTI et de la Société », sur l’appel d’offres P23365 « Acquisition de services de conseils stratégiques pour le programme de transformation majeure de la VPTI et de la Société – phase 2 » et sur l’appel d’offres P22872 « Services professionnels en gestion de projet pour le bureau de projets et de programmes », ni être une entreprise contrôlée directement ou indirectement par une telle personne.
- 4) L’alliance ne doit présenter aucune ressource à laquelle s’applique l’avertissement prévu à l’**article 1.8.2** de l’appel d’offres au sujet des renseignements préliminaires.
- 5) L’alliance doit présenter avec sa soumission le formulaire « Attestation relative à la probité du soumissionnaire » joint à l’**annexe 2** de l’appel d’offres, dûment rempli et signé par une personne autorisée. Ce formulaire doit être celui de la Société ou contenir les mêmes dispositions.
- 6) L’alliance doit présenter avec sa soumission la « Déclaration concernant les activités de lobbying exercées auprès de la Société relativement à l’appel d’offres » jointe à l’**annexe 3** de l’appel d’offres, dûment remplie et signée par une personne autorisée. Ce formulaire doit être celui de la Société ou contenir les mêmes dispositions.
- 7) 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.
- 8) Chacun des fournisseurs de l’alliance doit individuellement posséder un système de qualité dans le **domaine des services professionnels en technologies de l’information** qui est conforme à la norme **ISO 9001:2008** au moment de déposer sa soumission et ce, pour tout contrat comportant une dépense égale ou supérieure à 500 000 \$.
- 9) La soumission doit être présentée par une alliance qui n’a pas :
 - obtenu ou tenté d’obtenir l’identité des personnes composant le comité de sélection avant la transmission des résultats par le secrétaire du comité de sélection;
 - communiqué ou tenté de communiquer avec un membre du comité de sélection relativement à l’appel d’offres pour lequel il a présenté une soumission.
- 10) Chacun des fournisseurs de l’alliance ou l’alliance elle-même ne doit pas être inscrit au registre des entreprises non admissibles aux contrats publics (RENA) ou, s’il y est inscrit, sa période d’inadmissibilité aux contrats publics doit être terminée.
- 11) L’alliance doit satisfaire à toute autre condition d’admissibilité prévue dans les documents d’appel d’offres.
- 12) L’alliance doit fournir une résolution de signature corroborant que cette personne est autorisée à signer.

1.5 AO SECTION 4.16 - CONDITIONS DE CONFORMITÉ DES SOUMISSIONS

Tel qu'indiqué dans le Cahier réponses / Amendements à la soumission, dans la section Aide-mémoire, les conditions de conformité doivent être respectées tout au long du processus de sélection. De plus, vous devez vous assurer de rencontrer les conditions de conformité en bleu pour le dépôt de l'amendement à la soumission.

1.5.1 Toute soumission ne satisfaisant pas à l'une ou l'autre des conditions ci-dessous décrites sera jugée non conforme et sera automatiquement rejetée.

- 1) La soumission doit être présentée à l'endroit prévu, à la date et à l'heure limites fixées pour la réception des soumissions.
- 2) La soumission doit être rédigée en français.
- 3) Les formulaires « Engagement de l'alliance » et « Offre de prix » et « Bordereaux de prix » doivent être ceux de la Société ou contenir les mêmes dispositions et être dûment remplis.
- 4) Les formulaires « Engagement de l'alliance » et « Offre de prix » doivent être signés par une personne autorisée.
- 5) Les formulaires « Offre de prix » et « Bordereaux de prix » doivent être présentés sous pli séparé (enveloppe cachetée).
- 6) Les ratures ou les corrections apportées à l'offre de prix ou aux bordereaux de prix doivent être paraphées par la personne autorisée.
- 7) L'offre de prix ne doit pas présenter de divergence entre le montant en chiffres et celui en lettres.
- 8) La soumission ne doit en aucune façon être conditionnelle ou restrictive.
- 9) Le prix soumis et la démonstration de la qualité doivent être présentés séparément.
- 10) L'alliance ne doit pas déposer plusieurs soumissions pour un même appel d'offres;
- 11) Toute autre condition de conformité indiquée dans les documents d'appel d'offres comme entraînant le rejet automatique d'une soumission doit être respectée.

1.5.1.1 La soumission ne doit pas comporter un prix anormalement bas dont le rejet est autorisé par le dirigeant de l'organisme.

1.5.2 Toute omission ou erreur relativement à une condition autre que celles visées à l'article 1.6.1 en regard de la soumission n'entraînera pas le rejet de cette soumission, à condition que l'alliance la corrige à la satisfaction de la Société dans le délai accordé par celle-ci. Cette correction ne peut entraîner une modification du prix soumis sous réserve de l'article 4.22 de l'appel d'offres - « Choix de l'adjudicataire ».

2. DESCRIPTION DES BESOINS

2.1 AO SECTION 2.1 - OBJET DE L'APPEL D'OFFRES

2.1.1 AO SECTION 2.1.1 - PORTÉE D'ACQUISITION

La présente section remplace la section 2.1.1 – « Portée d’acquisition » incluse dans le document d’appel d’offres.

L’appel d’offres ainsi que les amendements ci-joint, visent l’adjudication d’un contrat d’une durée globale de 10 ans, dont :

- la première période, alignée sur la planification stratégique 2016-2020, correspond à la période de mise en œuvre (Réalisation) du programme de transformation organisationnelle;
- la seconde période correspond à son entretien, son évolution (Après-réalisation).

La Société vise à acquérir :

- A. une solution basée sur une suite de progiciels de gestion intégrés (suite PGI);
- B. les infrastructures matérielles et logicielles requises pour sa mise en œuvre et son exploitation;
- C. les services professionnels requis pour la mise en œuvre de la solution, son exploitation, son entretien ainsi que son évolution.

L’Alliance est appelée à concevoir sa proposition en considérant la portée d’acquisition de la transformation organisationnelle. Celle-ci couvre les services d’entreprise et les services d’affaires illustrés dans le **modèle des processus d’entreprise** présenté à la section 2.6.1 de l’appel d’offres. La totalité des efforts et des coûts associés doivent permettre de livrer cette portée sans avoir recours à des demandes de changement.

Le Tableau 1 présente un résumé de la portée d’acquisition selon chacun des trois (3) volets qui suivent.

Tableau 1 Synthèse de la portée d’acquisition

A. Solution progicielle de type PGI	
An 1 à 10	Acquisition des droits d’usage d’une suite de progiciels de gestion intégrés et des composants requis pour livrer la portée, incluant : • les modules liés à la « Gestion des ressources humaines » à l’exception du ou des modules de paie; • les composants requis pour concevoir, réaliser, exploiter, entretenir et supporter la solution de l’éditeur ainsi que les produits de tierces parties (par exemple : Outil pour la gestion et l’automatisation des essais); • les accélérateurs et outils requis au niveau de la méthodologie nécessitant des licences.
	Acquisition des droits d’usage d’outils de gestion des données pour supporter les fonctionnalités demandées (par exemple : MDM – Master Data Management).
	Acquisition des droits d’usage d’outils de conversion des données pour supporter les fonctionnalités demandées ainsi que pour supporter le processus de conversion et sa gestion.
En temps opportun	De la part des fabricants (réf. : éditeur), les droits d’accès aux services de soutien et de maintenance rattachés à la suite PGI ainsi qu’aux composants requis, excluant le(s) module(s) de paie.

B. Infrastructures matérielles et logicielles	
An 1 à 10	Acquisition, location ou autre modèle commercial permettant à la Société de disposer de l’ infrastructure matérielle requise pour opérer et exploiter la solution en fonction des impératifs de la stratégie de mise en œuvre et d’une saine gestion des risques.

B. Infrastructures matérielles et logicielles	
	Note : La Société souhaite faire appel à l’expertise et à la connaissance de l’Alliance pour lui proposer le modèle le plus pertinent à son contexte.
	Acquisition des composants logiciels complémentaires à la solution PGI, requis pour supporter les opérations et l’exploitation de la solution globale proposée : • introduction de nouveaux logiciels; • ajout de licences ou d’agents pour des logiciels déjà en place à la Société.
	Acquisition de services technologiques complémentaires pouvant être obtenus par abonnement (par exemple, les services d’infonuagique, etc.)
	• Pour les composants de type logiciel, les droits d’accès aux services de soutien et de maintenance rattachés aux composants complémentaires introduits. • Pour les composants de type matériel, une couverture de soutien des équipements qui correspond aux attentes de la Société.

C. Services professionnels	
An 1 à n Programme de transformation	Services professionnels, pour les phases conception, réalisation, implantation, soutien postimplantation et exploitation , et pour les processus opérationnels qui font partie de la portée de la solution : • intégration fonctionnelle; • intégration technologique; • gestion du changement, communication et formation, pour toutes les clientèles concernées par le programme de transformation. <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; • 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.
	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 1^{re} livraison et jusqu’à la fin de la période de support de la dernière livraison excluant la livraison « Indemniser et réadapter ». Obtention de la certification par l’éditeur.

C. Services professionnels	
	Contingence contractuelle applicable au programme de transformation.
An 1 à 10	Services spécialisés : • Banque monétaire pour des ressources spécialisées de l’éditeur autres que celles requises pour l’assurance qualité; • Banque monétaire pour des ressources spécialisées de l’équipementier. Note : Ces montants sont estimés par la Société.
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 » ».
An n à 10 (consécutif à la réalisation du programme)	Banque de jours qui pourra être utilisée par la Société, à sa discrétion, pour : • Services requis à la fin de la réalisation du programme afin d’assurer une présence suffisante d’expertise externe pour l’opération, l’exploitation et l’évolution de la solution incluant le Centre d’expertise. Note : Ce montant est estimé par l’Alliance et inclut les efforts de la Société et de l’Alliance. Ces efforts doivent être incorporés au bordereau de prix dans l’onglet « Après-Réalisation ».

2.2 AO SECTION 2.3 - CONTEXTE ET SITUATION ACTUELLE

2.2.1 AO SECTION 2.3.3 - DESCRIPTION DE LA SITUATION ACTUELLE

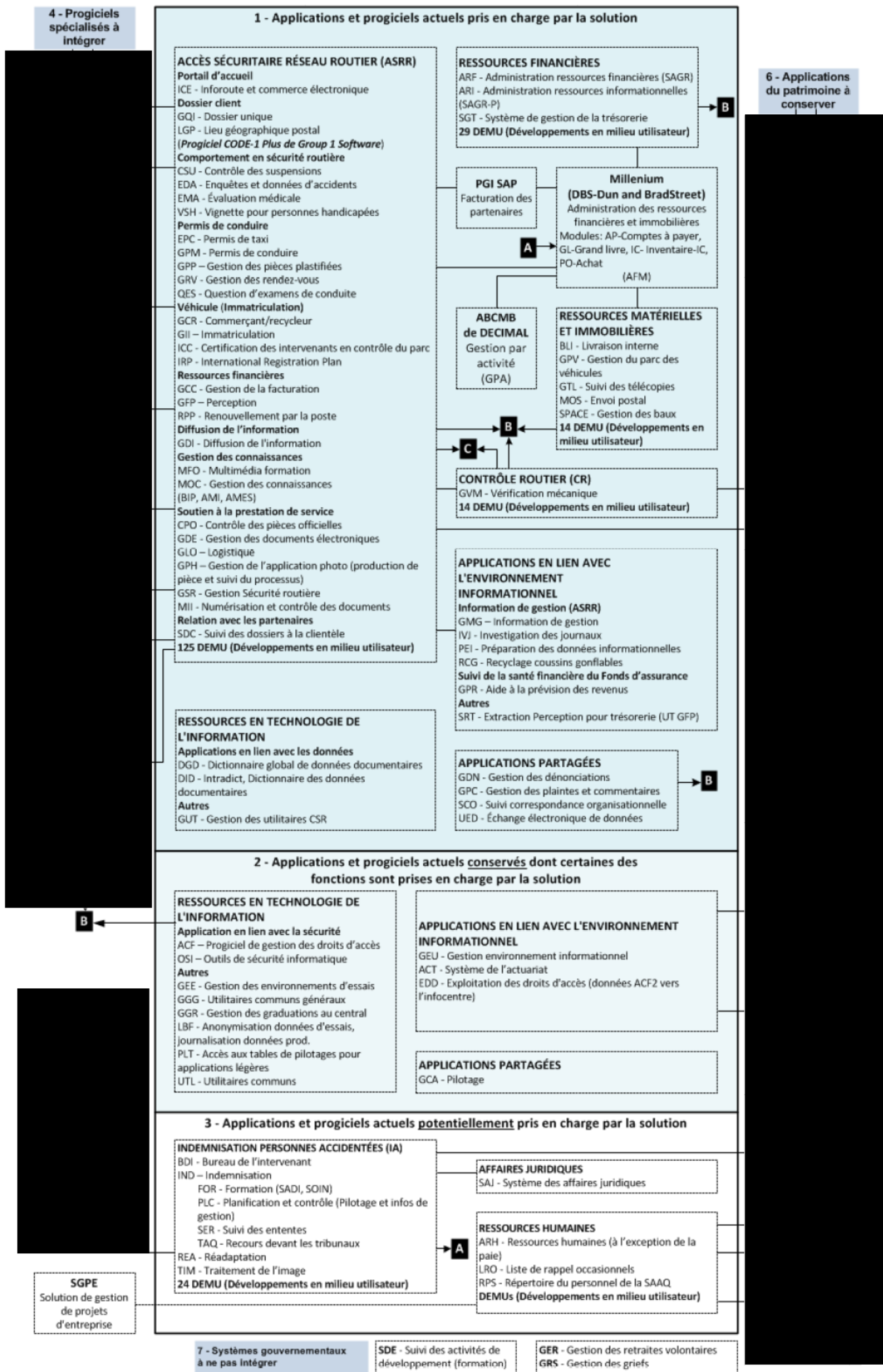
2.2.1.1 AO SECTION 2.3.3.2 - Description des applications actuelles

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

Voici une synthèse des modifications apportées au schéma :

- Ajout du système de paie SAGIP (CSPQ) comme système externe;
- Ajout de SGPE (Solution de gestion de projets d'entreprise) pour illustrer le lien avec le dossier employé de l'application ARH;
- Retrait des applications suivantes de la portée des applications patrimoniales à prendre en charge par la solution :
 - SDE : Suivi des activités de développement (formation)
 - [REDACTED] : Gestion des retraites volontaires
 - [REDACTED] : Gestion des griefs
 - SGC : Gestion des concours

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



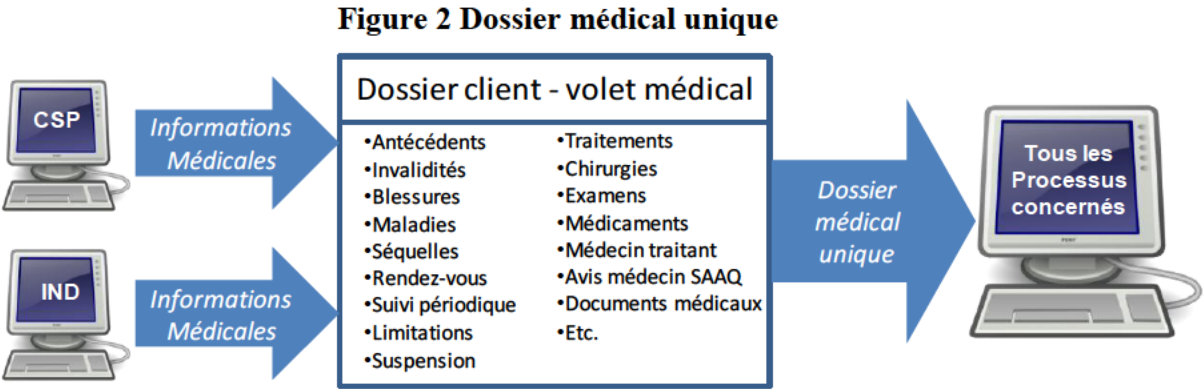
2.3 AO SECTION 2.6 - DEVIS FONCTIONNEL

2.3.1 AO SECTION 2.6.2 - DESCRIPTION DES PROCESSUS OPÉRATIONNELS

Les précisions suivantes sont apportées à certains besoins fonctionnels décrits à l'Annexe D – Devis fonctionnel de l'appel d'offres.

2.3.1.1 Précisions sur le dossier médical unique du dossier client (besoins généraux - dossier client)

- A. La Société s'attend à l'intégration des données médicales du client à un seul endroit afin :
- d'assurer la cohérence dans les actions et la prise de décisions;
 - de partager la même information et améliorer l'efficacité;
 - de placer le client au centre de la relation d'affaires et améliorer l'expérience client.



- B. L'utilisation d'une codification des maladies unique et standardisée (CIM-10 est celle actuellement envisagée)
- actuellement deux codifications sont utilisées et déterminées administrativement par chaque vice-présidence;
 - une codification standardisée permettra d'échanger de l'information avec d'autres organismes.

2.3.1.2 Précisions sur le processus SPS1.1- Gérer les effectifs et les assignations

La Société souhaite soutenir ses gestionnaires à l'aide d'outils leur permettant un suivi des équipes de travail (charge/capacité), une meilleure utilisation de ses ressources opérationnelles (habiletés, disponibilités, préférences, etc.) ainsi que la possibilité de faire des prévisions en lien avec la charge/capacité de ses équipes.

Afin de réussir cet objectif, la Société désire que chaque gestionnaire puisse connaître la charge de travail, les employés accordés et la consommation des ETC. De plus, celui-ci doit connaître les activités réalisées par ses employés afin de permettre une meilleure planification des ressources, effectuer de meilleures prévisions et ultimement, procéder à l'optimisation de son secteur.

De plus, ces outils doivent permettre un partage d'information avec le système SAGIR (responsable de la saisie de temps permettant la gestion des présences et des absences) et le système SAGIP (responsable de la production de la paie).

Pour le détail des précisions par unité (front office et back office), voir Tableau 2 Détail des précisions par unité (planification des effectifs).

Tableau 2 Détail des précisions par unité (planification des effectifs)

	<i>Unité</i>	<i>Base</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Moyens actuels utilisés</i>	<i>Précisions des besoins</i>
Front Office	Centres d'appels	Les besoins en ETC sont calculés en fonction de la connaissance du gestionnaire et selon l'historique en lien avec notamment le volume d'appels reçus. Les gestionnaires effectuent une planification des employés, des prévisions et doivent prendre en considération : • Les habilités des employés (inclut les niveaux) • La disponibilité (absences, présence) • Les préférences et les contraintes • Les activités et les tâches • Les conventions collectives	Suivi aux 15 min.	• Planification : [REDACTED] (principe de cohorte) • Prévision : Excel et [REDACTED] • Effectuer un suivi de la consommation des ETC : Excel et outils maison • Saisie de temps : Aucune saisie • Assignment : Aucune assignment nécessaire, puisque gérée par le biais de la distribution des appels	• Effectuer un suivi de la Déclaration de services aux citoyens (indicateurs de performance) • Avoir un outil intégré permettant le suivi de consommation des ETC • Effectuer des prévisions selon différentes périodes • Permettre l'optimisation de l'utilisation des ressources (actuellement absence d'outil) • Effectuer un suivi du canal utilisé • Permettre des modifications à la planification en tout temps • Visualisation de l'horaire de travail, demandes de congés et d'échange de quart de travail
	Centres de services	Les besoins en ETC sont calculés en fonction de la connaissance du gestionnaire et selon l'historique en lien avec notamment le volume de transactions effectuées au comptoir. Les gestionnaires effectuent une planification des employés (horaire) des prévisions et doivent prendre en considération : • Les caractéristiques physiques (centre) • Les habilités des employés (inclut niveau) • La disponibilité (absences, présence) • Les préférences et les contraintes • Les activités et les tâches • Les conventions collectives	• Journée • Semaine	• Planification : [REDACTED] et plusieurs outils maison • Prévision : [REDACTED] et plusieurs outils maison • Effectuer un suivi de la consommation des ETC : Excel et outils maison • Saisie de temps : Outil maison • Assignment : Manuel avec rotations sur la tâche et l'horaire	• Effectuer un suivi du canal utilisé • Permettre des modifications à la planification en tout temps • Visualisation de l'horaire de travail, demandes de congés et d'échange de quart de travail Spécifique aux centres de services : • Avoir un outil de saisie de temps par activité automatique et manuel • Permettre l'intégration avec le système de gestion des rendez-vous

	<i>Base</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Moyen actuel</i>	<i>Précisions des besoins</i>
Back Office	Les besoins en ETC sont calculés en fonction de la connaissance du gestionnaire et selon l'historique en lien avec notamment : - Le volume d'appels reçus - Le nombre de demandes à traiter - Les transferts et les informations reçues des ministères et organismes (sanctions, etc.) - Nombre de documents à numériser Les gestionnaires effectuent une planification des employés (horaire), des prévisions et ils doivent prendre en considération notamment : - Les habilités des employés (inclut niveau) - La disponibilité (absences, présence) - Les préférences - Les contraintes - Les activités et les tâches - Le besoin de relève - Un endroit physique - Un équipement - Les conventions collectives	- Journée - Semaine	- Planification : Excel et des outils maison (principe de cohorte) - Prévision : outils maison - Effectuer un suivi de la consommation des ETC : Excel, outils maison - Saisie de temps : Outils maison, SGPE - Assignment : Système (IDMS), outils maison et manuel - Assignment : Manuel avec rotations sur la tâche et l'horaire	Il existe plusieurs zones d'amélioration afin de limiter les irritants ou bien encore afin de saisir une opportunité. Voici ce que les gestionnaires désirent accomplir : - Permettre une planification efficace des ressources et une prévision en fonction de scénarios et de la charge de travail selon différentes périodes (mois/trimestre/annuel) - Permettre l'optimisation de l'utilisation des ressources (absence d'outil présentement) - Avoir un outil intégré permettant le suivi de consommation des ETC - Effectuer un suivi efficace de nos obligations envers les lois et la Déclaration de services aux citoyens - Permettre l'intégration avec le système de gestion des rendez-vous - Permettre des modifications à la planification en tout temps - Effectuer un suivi du canal utilisé (courriel, chat, etc.) - Visualisation de l'horaire de travail, demandes de congés et d'échange de quart de travail

2.3.1.3 Précisions sur le processus GRP-gestion de la relation avec les partenaires

Mise en contexte

Actuellement, le concept de la gestion de la relation avec le partenaire (GRP) n'existe pas au sein de la Société. Ce concept vise à intégrer en un seul processus uniforme, autant la gestion des contrats avec nos fournisseurs que celle des ententes avec les partenaires de la Société.

Vision

La vision cible prend en considération toutes les particularités des différents contrats et ententes liant toutes les lignes d'affaires avec leurs partenaires extérieurs pour les approvisionnements en biens et services de la Société. La Société vise l'uniformisation des modes de gestion d'entente et de fonctionnement tant au niveau du contrôle à exercer que du suivi des déboursés.

Brève description des processus GRP

Tous les domaines d'affaires entretenant des liens avec des partenaires externes utilisent les processus GRP pour la gestion de la relation avec leurs partenaires.

- GRP1 : Vise à développer une relation avec un partenaire. Ce processus couvre le développement de la relation partenaire de l'écriture de l'appel d'offres (incluant l'évaluation du besoin) jusqu'au bilan d'après-contrat en passant par la commande faite au partenaire (ex. : Fournisseurs de biens et de services administratifs, Mandataires effectuant des transactions au nom de la Société);
- GRP2 : Aiguilleur de la correspondance provenant des partenaires;
- GRP3 : Répertoire standardisé de l'ensemble des conditions liées aux obligations d'affaires entre la Société et ses partenaires;
- GRP4 : Confirmation des obligations et comptabilisation des opérations de nature financière entre la Société et ses partenaires.

Lien entre GRP et GRU

Malgré le fait que les processus GRP et GRU soient similaires, il n'y a aucun élément fonctionnel et technologique, dans le contexte présent de la Société, qui nécessite l'implantation des processus GRP en même temps que les processus GRU.

Lien entre les fonctions financières et les GRP

- Le suivi budgétaire (SOR5.5) est en lien avec GRP4 pour la comptabilisation des dépenses liées à une obligation vérifiée par GRP3. Notamment, afin de s'assurer de ne pas avoir de dépassements budgétaires (niveaux identifiés au budget annuel versus les limites globales dictées par le contrat);
- Les comptes à payer (SOR5.2) sont alimentés par le solde du compte partenaire. Ce solde est affecté par GRP4 lors de l'inscription d'une facture au grand livre;
- Le Grand livre (SOR5.6) est alimenté par GRP4 lors de la comptabilisation d'une facture ou d'un remboursement pour un partenaire. La finalité de SOR5.6 est de produire les états financiers mensuels, trimestriels et annuels ainsi que faire la reddition de compte aux organismes gouvernementaux et auprès de la gouvernance de la Société;
- La gestion du matériel (SOR6.3) est en lien avec GRP1 lors de la réception d'une demande d'un bien en inventaire;
- Les contrats et commandes d'achats sont totalement supportés par GRP1. Pour les contrats, les clauses contractuelles sont inscrites dans GRP3 (aucun lien avec les processus SOR).

2.3.1.4 Précisions concernant le processus SOR4-Gérer les ressources humaines

Présentement, le système patrimonial ARH couvre majoritairement les besoins en gestion des ressources humaines. La clientèle visée est tout le personnel de la Société.

Une analyse a établi que :

- le système gouvernemental SAGIR allait prendre en charge certaines fonctionnalités de l'application ARH;
- le dossier employé et la structure organisationnelle sera maître dans SAGIR.

Le projet d'intégration à SAGIR sera livré en octobre 2017.

Les fonctionnalités offertes par SAGIR ne couvrent pas tous les besoins de la Société en matière de gestion des ressources humaines (SOR4). Le tableau suivant présente les besoins en lien avec le processus SOR4 ainsi que ce qui est attendu de l'Alliance. L'Alliance devra consigner, dans la grille F1 du cahier réponse, l'appariement des besoins listés.

Les besoins les plus prioritaires sont ceux qui sont supportés par une application ou une DEMU (référence : colonne « Outils actuels » du tableau).

Tableau 3 Activités et services en Ressources humaines

Processus	Besoins affaires	Description	Outils actuels	Actions requises
SOR4.1 Développement organisationnel	Reddition de compte de la formation	• Reddition de compte pour le SCT : 1 % de la masse salariale	Application SDE : Suivi des activités de développement [REDACTED]	Application externe à conserver
	Accueil et intégration de l'employé	• Automatisation du processus de création des pochettes d'accueil pour les nouveaux employés • Envoi des principes d'éthique aux employés qui quittent la fonction publique ou qui se prévalent d'un congé pour travailler dans le secteur privé	DEMU	À couvrir par la solution
	Gestion et développement des compétences		Aucun outil ne supporte ce besoin	À couvrir par la solution
	Gestion des talents/relève		Aucun outil ne supporte ce besoin	À couvrir par la solution
	Transfert des connaissances et de l'expertise	• La Société s'attend à un portrait des connaissances ainsi que l'élaboration et suivi d'un plan de développement (exemple : Pour un employé qui remplace un autre employé quittant pour la retraite)	Aucun outil ne supporte ce besoin	À couvrir par la solution

Processus	Besoins affaires	Description	Outils actuels	Actions requises
	Politiques RH		Aucun outil ne supporte ce besoin	Aucune action requise, pris en charge par SharePoint
SOR4.2 Rémunération et avantages sociaux	Production de la paie		SAGIR/SAGIP ■■■■	Aucune action requise, pris en charge par SAGIR/SAGIP
		Sollicitation en ligne (don). Une application WEB permet de saisir le don, mais le système ARH transfère les montants à SAGIP (système de paie).	ARH	À couvrir par la solution incluant le transfert à SAGIP
	Assiduité (Absences)	L'approbation des vacances et absences ainsi que la saisie du temps se font dans SAGIR. À ce sujet, la Société s'attend à avoir le « reporting », les analyses sur l'absentéisme et le suivi des interventions faites dans les cas complexes (ex : absences à répétition). Il est à noter que les extractions des données de temps de SAGIR sont prévues par la Société dans le projet d'intégration à SAGIR livrable en octobre 2017.	ARH	Pris en charge par SAGIR/SAGIP à l'exception des besoins en info de gestions qui sont à couvrir par la solution
	Gains déclaratoires (ex. : Temps suppl.)		ARH	Aucune action requise, sera pris en charge par SAGIR/SAGIP
	Assurances collectives		SAGIR/SAGIP	Aucune action requise, sera pris en charge par SAGIR/SAGIP
	Retraite	- Admissibilité à la retraite - Le dossier retraite est géré centralement à la CARRA. Le besoin de la Société est de suivre les interventions entre les Ressources Humaines, l'employé et la CARRA dans le processus de retraite et l'émission de la lettre officielle confirmant les modalités.	DEMU	À couvrir par la solution
		Gestion des retraites volontaires	Application ■■■■	Application externe à conserver
	Répartition des bonis	Extraire les informations nécessaires à la révision du salaire des cadres	DEMU	À couvrir par la solution
SOR4.3 Gestion de la main d'œuvre	Planification de la main d'œuvre	Gestion prévisionnelle de la main d'œuvre (expertises, compétences et intérêts des employés)	DEMU	À couvrir par la solution
	Processus de dotation	SGR3-Dotation	SAGIR/SAGIP	Aucune action requise, sera pris en charge par SAGIR
		Gestion des enquêtes de sécurité entourant les droits de délivrance et de modifications sur les	DEMU	Aucune action requise, sera pris en charge par SharePoint

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

Processus	Besoins affaires	Description	Outils actuels	Actions requises
		permis plus		
		Suivi des différents mandats de la DGRH dont la charge de travail	DEMU	Aucune action requise, sera pris en charge par SharePoint
	Listes de rappel (occasionnel)	Liste des employés occasionnels ayant acquis le droit de rappel	DEMU	À couvrir par la solution
	Évaluation du niveau des emplois et description (DE)		Aucun outil ne supporte ce besoin	Aucune action requise, sera couvert par SAGIR et SharePoint
	Gestion des emplois de complexité et d'encadrement		SAGIR/SAGIP	Aucune action requise, sera pris en charge par SAGIR
	Gestion du dossier employé et des ressources externes	Dossier employé	ARH	Intégration avec le dossier employé maître dans SAGIR
		- Calcul du service pour avancement d'échelon des employés fonctionnaires ou professionnels - Suivi des personnes remplaçant temporairement un emploi de niveau supérieur	ARH/DEMU	Aucune action requise, sera pris en charge par SAGIR/SAGIP
		- Ressources externes : le besoin de la Société à ce niveau est de gérer un équivalent de dossier d'employé pour assurer la présence au répertoire d'entreprise, l'octroi d'accès informatique, de carte d'accès, etc. - Répertoire du personnel	ARH et application [REDACTED]	À couvrir par la solution
SOR4.4 Relations de travail	Structure administrative et postes		SAGIR/SAGIP	Intégration avec la structure administrative maître dans SAGIR.
	Gestion des relations professionnelles (ex. : arbitrage, plan de redressement, etc.)		Aucun outil ne supporte ce besoin	À couvrir par la solution
	Mesures disciplinaires et administratives		ARH	À couvrir par la solution
SOR4.5 Santé des personnes	Griefs		[REDACTED]	Application externe à conserver
	Gestion de la présence au travail et de l'invalidité	- Assurance traitement - Application qui calcule les coûts reliés aux absences indemnisées et facilite la gestion administrative de ces absences - Suivi des cas d'accident au travail des employés de la Société (inclut rapports de gestion)	ARH/DEMU	À couvrir par la solution

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

Processus	Besoins affaires	Description	Outils actuels	Actions requises
	Programme d'aide au personnel (PAP)	Suivi des dossiers pour le Programme d'aide au personnel	DEMU	À couvrir par la solution
	Programme pour contrer le harcèlement et les conflits		Aucun outil ne supporte ce besoin	À couvrir par la solution
	Centre de santé et sécurité	Suivi des interventions effectuées au Centre de santé SAAQ (consultations, activités de prévention, etc.)	DEMU	À couvrir par la solution
	Gestion des secouristes et sentinelles		ARH	À couvrir par la solution
SOR4.1 SOR4.2 SOR4.3 SOR4.4 SOR4.5	Tableau de bord		SharePoint	À couvrir par la solution (GOR4)
	Information de gestion	- Production de rapports sur la VP du contrôle routier : forfaitaires, postes vacants, postes doublés, etc. - Production et envoi automatique par courrier de rapports trimestriels portant sur l'absentéisme - Production information de gestion de l'application ARH pour la haute direction ainsi que production des rapports annuels et trimestriels - Production automatisée de 35 rapports répondant à plusieurs besoins : employé(es) en absence à long terme, employés avec affectation provisoire, etc. - Production de 4 rapports : surtemps payé, surtemps et disponibilité, temps compensé utilisé et surtemps comparatif - Extraire la liste des nominations sur un premier poste d'encadrement et celle des promotions de cadres classes 2 et 3	DEMU	À couvrir par la solution (GOR4)
	Réorganisation administrative		Visio	À couvrir par la solution
	Sondage sur le climat organisationnel		Checkbox	Aucune action requise

2.3.1.5 Représentation d'un processus de bout en bout

La prestation de services et les processus d'affaires sont conçus afin de tendre vers l'autonomie de la clientèle, une automatisation et une exécution de « bout en bout » des processus.

Les Figures 3 et 4 présentent le processus de bout en bout, c'est-à-dire, toutes les étapes par lesquelles la prestation de services doit passer pour être rendue.

Figure 3 Processus de bout en bout : Délivrer un privilège de conduire

Processus bout en bout : Délivrer un privilège de conduire

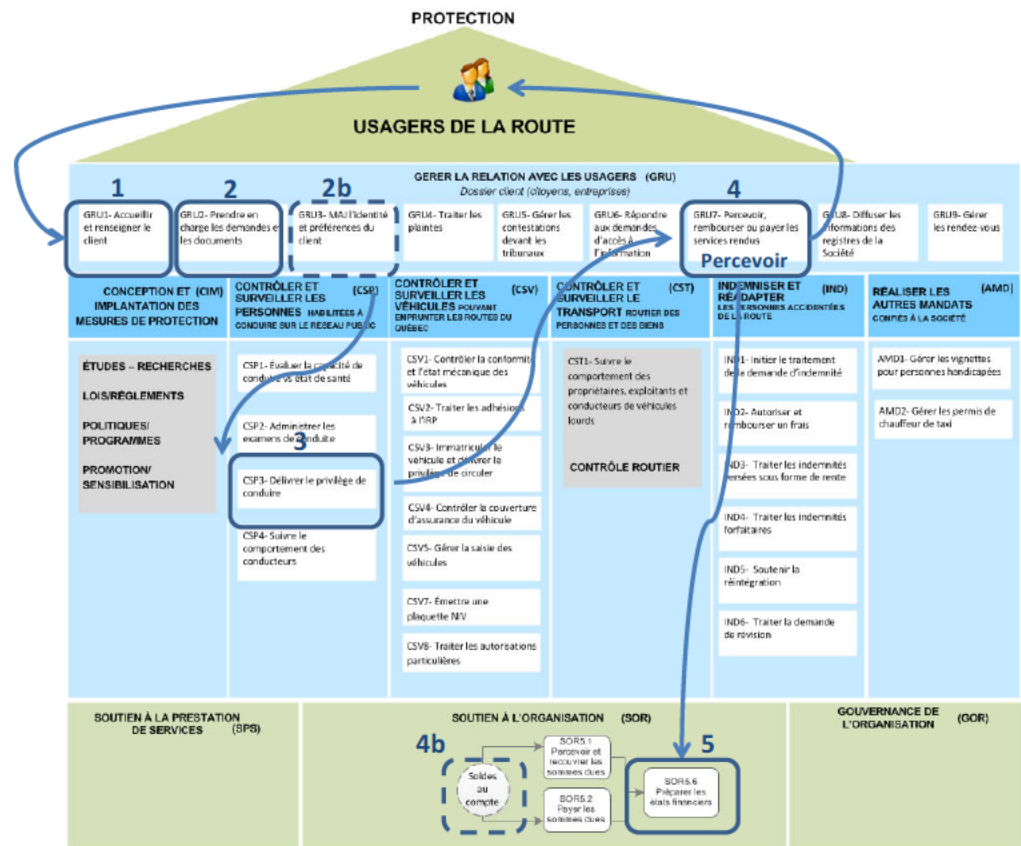
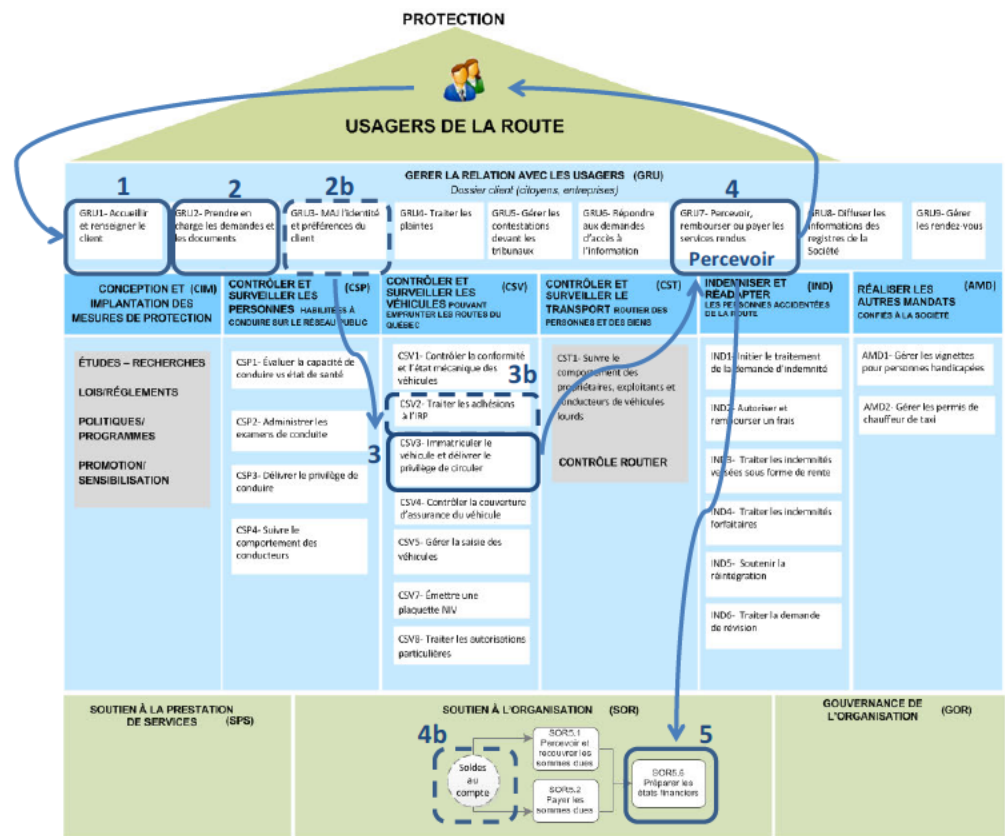


Figure 4 Processus de bout en bout : Immatriculer un véhicule

Processus bout en bout : Immatriculer un véhicule



2.3.1.6 AO SECTION 2.6.2.1 - Temps de service recherché

La Société désire apporter une information complémentaire ayant trait à la volumétrie en période de pointe. Notons que les processus d'affaires Contrôler et surveiller les véhicules (CSV), Contrôler et surveiller les personnes (CSP) et Réaliser les autres mandats (AMD) présentent des profils de charge différents du processus Indemniser et réadapter (IND).

- Pour CSV, CSP et AMD, la période de pointe observée se situe le 31 mars entre 14 h et 15 h. À l'intérieur de cette période, on dénombre près de 1200 utilisateurs connectés simultanément. Au cours de cette heure de pointe, un peu plus de 210 000 transactions sont effectuées, ce qui représente un taux moyen de 60 transactions/seconde. Notons que les chiffres fournis sont basés sur les statistiques de l'année en cours (2016). D'expérience, le portait présenté ne varie que très peu au fil des années.
- Pour IND, il n'existe pas proprement dit de période de pointe en termes de volume transactionnel, la charge de traitement induite par le processus est plutôt régulière. Toutefois, pour fournir un aperçu de cette charge, la Société a retenu la période en cours d'année (2016) qui présentait le plus haut taux d'achalandage sur sa plateforme centrale (PFC). Pour cette période, les éléments de consommation liés à ce processus ont été colligés pour dresser un portrait ponctuel de la charge induite : 83 000 transactions générées au cours de cette heure de pointe par près de 560 utilisateurs concurrents pour une moyenne de près de 25 transactions/seconde.

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

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

Positionnement sur le Thème de l'intelligence d'affaires

Le Plan stratégique 2016-2020 inclut des orientations qui doivent être soutenues par une stratégie en intelligence d'affaires, notamment :

- 1.1 Améliorer les comportements sécuritaires des usagers de la route
- 1.2 Adapter nos contrôles à l'évolution de la réalité routière, particulièrement
 - 1.2.1 Raffiner le dépistage des conducteurs à risque
- 2.1 Bonifier l'expérience client
- 3.2 Accroître notre efficience

Toutes ces orientations seront déclinées en objectifs mesurables pour des indicateurs de performance connus ou en élaboration.

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.

D'autre part, elle profite de 2016 pour définir sa vision et stratégie en intelligence d'affaires.

La stratégie en intelligence d'affaires est livrable au premier trimestre de 2017 et sera un cadre de référence pour l'élaboration, l'ordonnancement et la planification des travaux en intelligence d'affaires inclus dans le plan de transformation.

2.4 AO SECTION 2.7 - DEVIS TECHNOLOGIQUE

Le contenu de cette rubrique vient remplacer les éléments d’information correspondants présentés à l’intérieur du devis d’appel d’offres.

2.4.1 AO SECTION 2.7.1 - ALIGNEMENTS TECHNOLOGIQUES GÉNÉRAUX

Aspects	Attentes de la Société
Infonuagique (cloud)	La solution doit être conçue de manière à pouvoir être déployée et consommée dans un environnement de type infonuagique qui soit public ou privé (IaaS). Bien que la Société n’ait pas actuellement d’orientation ferme la menant dans cette direction, elle désire néanmoins pouvoir compter sur une solution ayant cette ouverture. L’ouverture à ce modèle d’architecture se traduit principalement par sa capacité à : • Offrir et supporter la consommation des services à la carte dans le nuage (ex. : formation); • Supporter le déploiement d’environnement d’exécution intégré dans une approche « Platform as a service » (ex. : expérimentation). Dans le cadre d’une réflexion que la Société a menée sur l’infonuagique, outre les aspects d’opportunités qui ont été recensés, certaines contre-indications ont été identifiées. Le principal point à cet égard concerne la présence de données de mission dans l’infonuagique, aspect auquel sont associés d’importants enjeux. Sur cette base, la Société vise à ce que l’environnement de production de la solution soit déployé à l’intérieur de son centre de traitement (« on premise »). La Société s’attend de l’Alliance qu’elle emprunte cette même approche pour l’environnement de développement de la solution, afin de minimiser les enjeux techniques associés aux aspects d’intégration et de cohabitation avec son écosystème actuel. Par ailleurs, la Société tient à préciser qu’elle s’attend à ce que le déploiement des infrastructures sur site (réf. : «on premise») soit aligné sur les concepts architecturaux et les facilités technologiques empruntés au domaine de l’infonuagique (« Cloud Ready »). Cette position permet à la Société de s’aligner sur les orientations stratégiques du gouvernement du Québec en matière de technologies de l’information (réf. : <i>Rénover l’État par les technologies de l’information – Axe 3, point 17</i>). La Société recherche ainsi à tirer profit de la fenêtre d’opportunités que représente le plan de transformation pour asseoir les éléments stratégiques et structurants qui pourraient éventuellement supporter une migration de ses infrastructures vers l’infonuagique. Conséquemment, le soumissionnaire doit décrire dans sa réponse les approches et les moyens qu’il entend mettre de l’avant pour supporter les visées architecturales de la Société.
Soutien du concept de site miroir	La solution PGI doit offrir des facilités parfaitement intégrées à son écosystème supportant la présence d’un site miroir. Plus particulièrement, la solution PGI : • doit supporter le concept de réplication des données en temps réel en mode multisites; • doit, dans l’éventualité d’un sinistre ou d’une panne majeure, supporter une remise en service des opérations à l’intérieur d’un délai de 90 minutes.

Aspects	Attentes de la Société
	La Société désire préciser que le concept de site miroir s’applique uniquement à l’environnement de production. La Société s’attend à ce que les éléments fondamentaux d’une architecture supportant la continuité de services de la solution PGI soient déployés. Elle souhaite aussi tirer avantage du présent programme pour rendre progressivement des services d’affaires en mode continu. À cet effet, le périmètre des services d’affaires à maintenir en toute circonstance sera établi par la Société en cours de projet. L’arrimage du plan de continuité du PGI avec le plan de reprise de l’écosystème actuel de la Société demeure une responsabilité conjointe (Société /Alliance). Chacune des parties est responsable d’apporter les ajustements nécessaires à son écosystème pour donner suite à un besoin de continuité pour un service d’affaires donné. L’Alliance doit soumettre à même sa solution tous les éléments de logistique nécessaires à l’opérationnalisation de la dimension de continuité incluant : • sa vision et sa stratégie; • les préalables ou exigences à sa mise en œuvre : ○ aménagement physique (espace, climatisation, alimentation électrique); ○ équipements (serveur, stockage, réseautique); ○ télécommunication; ○ outils d’exploitation.

2.4.2 AO SECTION 2.7.4 - PLATEFORME DE TRAITEMENT

Aspects	Attentes de la Société
Balancement de charge	La Société s’attend à ce que la solution proposée soit parfaitement compatible au concept de balancement de charge applicable à un environnement transactionnel. Ainsi, la solution doit être en mesure : • de supporter la fonction de balancement de charge actuellement normalisée à la Société (NLB de Microsoft); OU • d’offrir un mécanisme spécifique à la solution pour lequel il a, au préalable, fait l’objet d’une certification de la part de l’éditeur. Dans l’éventualité où une technologie autre que celle de la Société serait proposée, au sens du présent appel d’offres, cette technologie serait considérée comme faisant partie intégrante de l’écosystème de l’éditeur. La Société désire informer le soumissionnaire qu’elle introduira une nouvelle fonction de balancement de charge. Au terme d’un processus d’acquisition, son choix s’est arrêté sur la technologie Citrix (██████ modèle ██████ ou plus récente). Comme le choix est tout récent, aucune activité liée à l’architecture et à l’implantation de cette solution n’a encore été réalisée. Dans ce contexte, si l’approche retenue préconisait le recours à Netscaler, ce composant serait alors considéré comme un élément technologique constituant l’écosystème du PGI. Conséquemment, la Société convient que les orientations de configuration et d’implantation qui s’y rapportent sont de la responsabilité du soumissionnaire. Toujours dans ce contexte, les coûts

Aspects	Attentes de la Société
	d'acquisition et les efforts de réalisation qui y sont associés doivent être intégrés au bordereau de prix. • La Société désire rappeler que la réutilisation de services d'infrastructure peut être une avenue à considérer par le soumissionnaire dans la mesure où l'utilisation du composant est parfaitement compatible à l'écosystème proposé. La performance et la disponibilité des services d'affaires demeurent une priorité pour la Société.

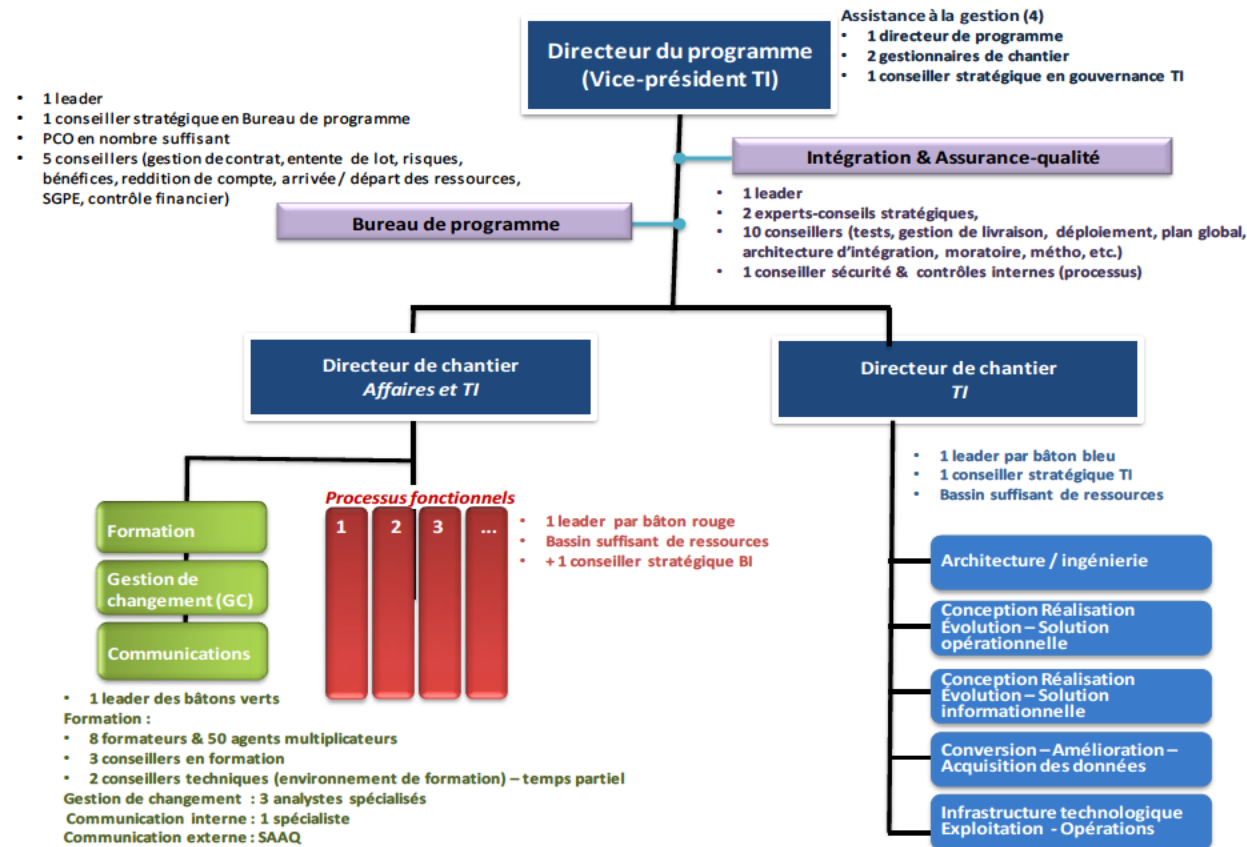
2.5 AO SECTION 2.10 - SERVICES PROFESSIONNELS

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.

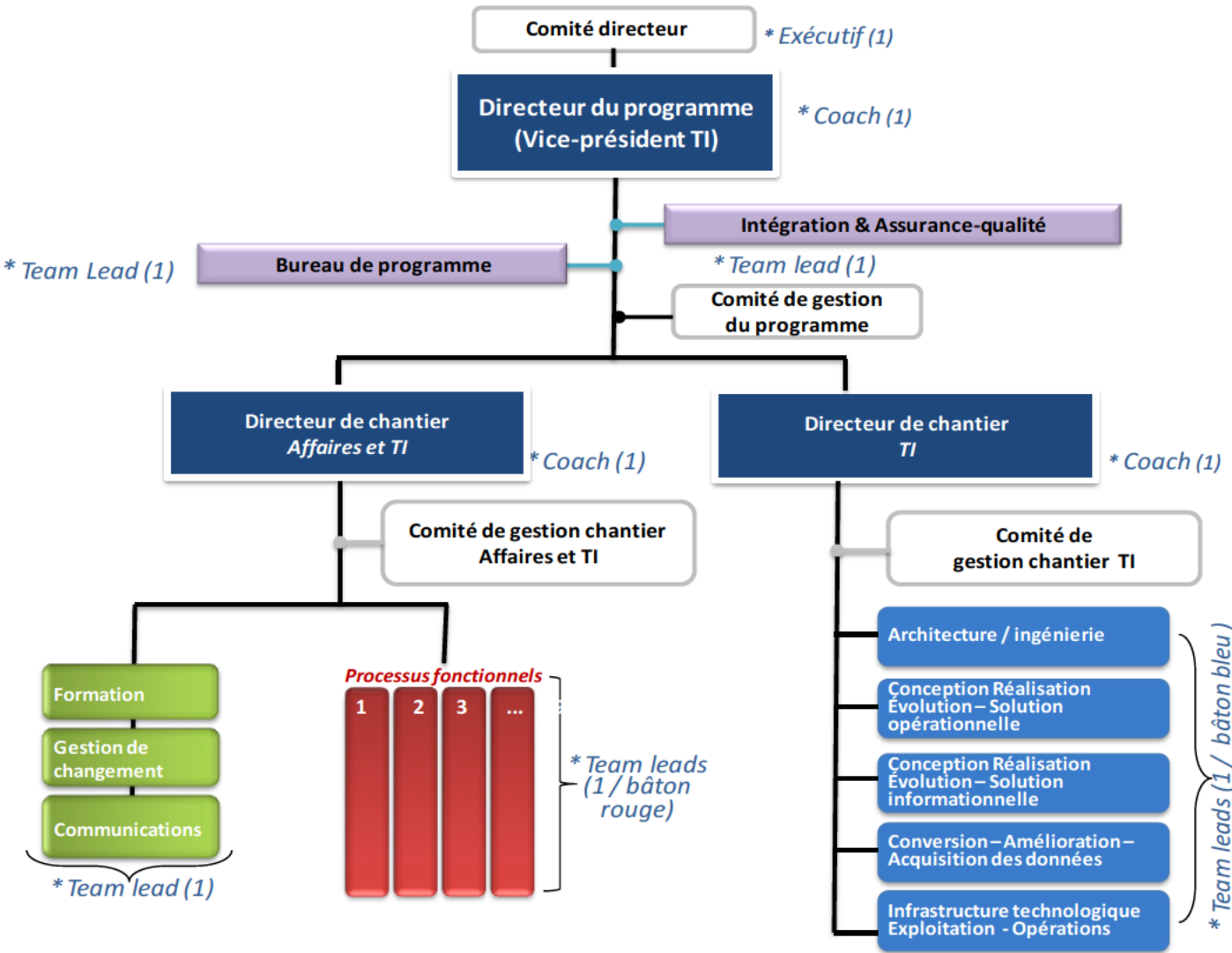
P22899-3 Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés

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

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2016

La figure 6 montre une représentation du nombre de ressources stratégiques suggéré par la Société pour le programme de transformation.

Figure 6 Organisation du programme - Ressources de l'Alliance



Précisions des besoins au niveau des ressources stratégiques

- Ajout d'un « Team Lead » :
 - Bureau de programme pour incarner davantage le partenariat gagnant – gagnant et le concept « *pairage* » à tous les niveaux.
- Regroupement de responsabilités sous un même « Team Lead » :
 - La Société n'aura qu'un seul leader pour les domaines de Gestion de changement, Communication et Formation; il apparaît opportun de ne requérir qu'un seul « Team Lead » pour ces trois (3) domaines de services.
La Société est consciente que cela peut entraîner l'ajout de coordonnateur dans les différents volets aux moments opportuns selon le déroulement du programme.
- Retrait d'un « Team Lead » :
 - Au niveau du Processus Indemnisation et Réadaptation (IND), la Société retire la demande d'un « Team Lead » de façon immédiate, et ce, jusqu'à ce que le projet soit accepté à la suite de la production du Business Case à la fin de la Conception. À cet égard, elle s'attend, par ailleurs, à disposer d'une expertise de premier plan sur ce processus lors de la réalisation de la phase Conception.
- Disponibilité des expertises :
 - La Société veut être rassurée 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.

2.5.1.1 AO SECTION 2.10.3.1 - ORGANISATION DU PROGRAMME

Positionnement en intelligence d'affaires (IA)

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

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

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

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

Rouge : Expert IA « présentation des données »

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

Rouge : Expert IA « collecte et organisation des données »

- Apparie, configure et modifie le contenu standard selon les besoins exprimés;
- Conçoit, réalise et supporte la modélisation de l'entrepôt de données et ses comptoirs (tierce ou propriétaire) ainsi que ses services d'alimentation (« back-end »);
- Élabore et maîtrise l'architecture globale des données BI;
- Tient le rôle de « *data wrangler* ».

Bleu : Concepteur – spécialiste IA

Favorise une prise en charge efficiente des besoins de développement par l'équipe :

- Analyse et conçoit les développements requis pour bonifier les solutions en BI préconfigurées;
- Réalise les solutions ETL codées sur mesure selon les besoins;
- Intègre des données externes à la Société (« Big data »);
- Optimise et gère la performance en direct et du différé;
- Crée les connexions intersystèmes.

2.5.2 AO SECTION 2.10.4 - MÉTHODOLOGIE INTÉGRÉE DE MISE EN ŒUVRE DE SOLUTION PGI

Cette section remplace en totalité la section 2.10.4 de l'appel d'offres.

La Société est convaincue du bien-fondé d'utiliser une méthodologie intégrée ayant fait ses preuves dans le cadre de grands chantiers d'envergure dans des organismes similaires à la Société.

La Société s'attend à ce que l'Alliance propose une méthodologie intégrée répondant, aux caractéristiques suivantes :

- Elle prend assise sur la méthodologie de l'éditeur de la suite PGI;
- Elle est éprouvée;
- Elle est évolutive;
- Elle est basée sur le concept de biens livrables définis;
- Elle assure une couverture complète :
 - du *cycle de mise en œuvre* d'une suite de progiciels de gestion intégrés : planification, conception, réalisation, implantation et soutien postimplantation;
 - de tous les *domaines de services professionnels* tels que l'intégration fonctionnelle et technologique, la formation, la communication, la gestion du changement ainsi que la gestion de projet;
 - de l'ensemble des *composants* de la solution;
- Elle permet la réutilisation grâce à des gabarits, des outils, des accélérateurs ainsi que des exemples;
- Elle offre une approche de gestion documentaire;
- Elle supporte et même promouvoit un fonctionnement et une gestion en mode Agile / Scrum;
- Elle supporte le parallélisme dans la mise en œuvre et le déploiement de livraisons et en facilite la gestion.

Cette méthodologie doit, pour la Société :

- générer une source de valeur;
- permettre des gains d'efficience significatifs;
- assurer la cohérence à travers les travaux réalisés dans les différents domaines de service;
- faciliter la planification et l'estimation des travaux ainsi que l'intégration des outils de gestion de projet;
- contribuer à la réalisation de la transformation de l'organisation.

Compte tenu des efforts qui seront consentis dans son utilisation et la richesse des biens livrables qui seront produits, il est important que l'Alliance puisse assurer la Société qu'elle pourra l'utiliser pour ses projets futurs.

La Société veut connaître les accélérateurs et outils que l'Alliance recommande, leur utilité et leur valeur ajoutée pour le programme visé à la Société.

Dans une perspective d'intelligence d'affaires (BI), la Société veut s'assurer que la méthodologie proposée sera en mesure d'encadrer et de soutenir cette dimension du programme.

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.

2.5.4 AO SECTION 2.10.8 - MODALITÉS D'EXÉCUTION DU MANDAT

Cette section a pour but d'apporter des précisions concernant les modalités d'exécution du mandat de la section 2.10.8 de l'appel d'offres.

Remplacement des ressources

- Nonobstant ce qui est mentionné dans la section 6.6.1 du document d'appel d'offres, la règle applicable concernant le remplacement d'un « Team Lead » devrait se lire comme suit : « Aucune des ressources stratégiques « Team Lead » ne pourra être remplacée à partir du démarrage des travaux dont il est responsable selon la stratégie de mise en œuvre et le calendrier des livraisons. »

Extrait de la section 6.6.1 : « l'Alliance est tenue d'affecter à l'exécution du programme de transformation, et pour toute la durée de celui-ci, toute ressource humaine « stratégique » sélectionnée dont le nom figure dans sa soumission ».

2.5.5 AO SECTION 2.10.9 - STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE

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

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 :

- Détermination de la portée des livraisons de la stratégie de mise en œuvre;
- Requis des éléments structurants de la mise en œuvre de la solution pour l'ensemble de la Société;
- Découpage en livraisons de la stratégie de mise en œuvre;
- Séquencement des livraisons de la stratégie de mise en œuvre et de déploiement;
- Balises pour l'élaboration du calendrier de réalisation et pour la durée du programme de mise en œuvre de la solution;
- Balises pour assurer la pérennité de la solution.

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

Le schéma du modèle des processus d'entreprise de la Société (Annexe D – Devis fonctionnel de l'appel d'offres) définit la portée globale de la stratégie de mise en œuvre, qui doit se découper en livraisons. La section 2.1.1 Portée d'acquisition amendée du présent document, décrit ce qui est inclus et exclus de la portée fonctionnelle de la solution et de la portée des travaux.

Minimalement, la Société s'attend que les solutions informationnelles se livrent au même rythme que la solution opérationnelle pour que les processus soient supportés de bout en bout, incluant les indicateurs et rapports pour en mesurer la performance.

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

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

Requis des éléments structurants de la mise en œuvre de la solution pour l'ensemble de la Société

La stratégie doit être élaborée et définie en tenant compte des éléments structurants et des assises de la solution. Cette stratégie doit s'articuler selon une approche par processus et prendre en considération leur efficacité et leur efficience pour les opérations. La Société souhaite réaliser ses travaux avec la philosophie agile.

Découpage en livraisons de la stratégie de mise en œuvre

Le découpage en livraisons de la stratégie s'appuie sur les assises suivantes :

- Prendre en compte dans une livraison initiale des requis structurants globaux de la solution ainsi que des besoins généraux de la Société;
- Prévoir les stratégies nécessaires pour préparer les opérations de la Société, notamment les centres de services et points de service opérés par ses mandataires, à absorber /accueillir les changements dans une seule vague de déploiement de la solution proposée pour les processus de mission permis (CSP-AMD) et immatriculation (CSV);
- Privilégier un déploiement de bout en bout des processus, particulièrement ceux de haut volume, dans une même livraison, en incluant dans la portée de la livraison les composants requis de la solution proposée;
- Minimiser les coûts et les efforts consacrés à la mise en œuvre et la mise en place de solution, de processus et de mécanismes temporaires jetables;
- Tenir compte des requis et des contraintes de la solution.

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

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

- Réduire les risques associés à la désuétude des actifs informationnels (applications dont DBS);
- Minimiser le nombre d'utilisateurs finaux externes (clients, partenaires, mandataires, etc.) impactés lors de la première livraison afin de favoriser un apprentissage graduel des ressources de la Société impliquées dans le projet. Le tout doit être considéré dans une optique de rodage de la mise en œuvre;
- Considérer la récupération des bénéfices escomptés dès que possible;
- Tenir compte des requis et des contraintes de la solution.

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.
Pour ce faire, tous les travaux prévus dans la portée du programme de transformation doivent être complétés pour la fin décembre 2020 à l'exception de :
 - la livraison ayant dans sa portée les processus « IND - Indemniser et réadapter » positionnée dans le calendrier de manière à ne pas perturber l'ensemble des travaux du programme de transformation tout en étant à l'intérieur d'une fenêtre de 5 ans;
 - la livraison ayant dans sa portée les processus « SOR4 – Gestion des ressources humaines » positionnés de façon optimale dans le calendrier de réalisation, et ce, à l'intérieur d'une fenêtre de 5 ans.

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.

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.

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

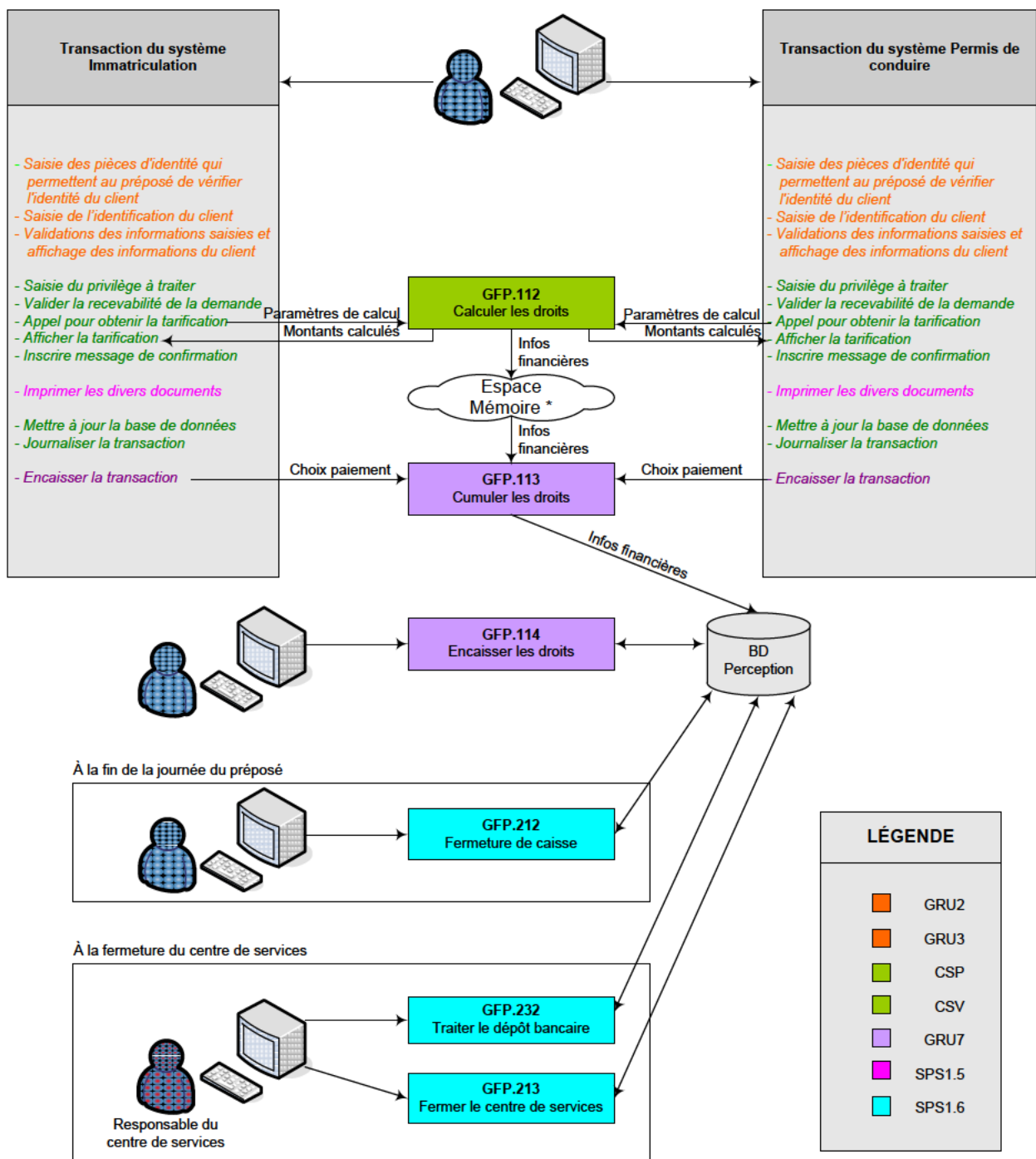
La section 2.7.10 de l'appel d'offres expose les besoins de la Société en regard de la cohabitation de la nouvelle solution avec son patrimoine applicatif. Cette section décrit également comment certaines des applications ont une plus grande interdépendance avec d'autres à cause des mécanismes d'intégration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

Voici un exemple spécifique qui illustre le type d’interdépendance « a) » :

Figure 7 Exemple de transaction réalisée en centre de services



* Espace mémoire temporaire réservé par IDMS pour la réalisation d'une transaction interactive.
Espace dédié à un terminal et non partageable.

Actuellement, toutes les transactions de mission à incidence monétaire (facture client ou rémunération mandataire) de l’Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR) sont réalisées selon le même modèle. Ce modèle comprend la séquence des activités suivantes :

- Identification du client (processus GRU2 et GRU3);
- Réalisation de la transaction de mission de l’ASRR (processus CSP, CSV et AMD);
- Impression de documents (processus SPS1.5);
- Perception des droits (processus GRU7).

Dans ce contexte, l'implantation première des processus autres que ceux de mission (ex. : GRU, SPS, etc.) nécessiterait un redressement majeur du scénario organique des systèmes patrimoniaux.

Le calcul des droits utilise un « espace mémoire » pour emmagasiner les données financières d'une transaction avec incidence monétaire. Cet « espace mémoire », sous IDMS, est utilisé exclusivement par le système Perception (GFP). Il n'est pas accessible aux autres systèmes et, par le fait même, au futur progiciel. Ainsi, la mise en œuvre du processus GRU7 n'est envisageable qu'après les mises en œuvre des processus CSP, CSV et ADM ou à la suite d'un redressement majeur du scénario organique de l'ensemble des systèmes patrimoniaux comportant des transactions à incidence monétaire (référer à l'annexe C8 - Matrice des relations entre les données et les applications de l'AO-C-P22899-3-Annexe C Compléments d'information qui indique les liens du système Perception). Ce redressement consiste à intégrer le « Calcul des droits » à l'intérieur de ces systèmes afin de rendre disponibles les « informations financières » au progiciel.

Un client peut acquitter, via un seul paiement, les frais de plusieurs transactions de systèmes différents tels que Permis de conduire et Immatriculation. La gestion actuelle des caisses et des centres de services s'effectue centralement par le système [REDACTED] pour l'ensemble des transactions monétaires. Cette gestion permet une fermeture unique de caisse et de centre de services. Pour maintenir cette fermeture unique, la gestion des caisses et des centres de services soit le processus SPS1.6, doit s'effectuer uniquement dans un seul environnement, soit l'actuel ou celui du futur progiciel. Ainsi, la mise en œuvre du processus SPS1.6 n'est envisageable qu'après la mise en place du processus GRU7 sinon un redressement majeur du scénario organique des traitements responsables du cumul et de l'encaissement des droits sera nécessaire.

À noter que des traitements spécifiques au cumul et à l'encaissement des droits sont requis à chacun des canaux actuels soit :

- centre de services;
- postal;
- concessionnaire;
- grand public;
- entreprise.

En conséquence, le choix du découpage en livraisons pourrait exiger des travaux majeurs aux applications du patrimoine pour en supporter la mise en œuvre.

2.5.5.3 AO SECTION 2.10.9.4 - Attentes pour l'élaboration de la stratégie de mise en œuvre

Ce qui suit remplace la section 2.10.9.4 de l'appel d'offres.

La Société s'attend à ce que l'Alliance élabore une stratégie de mise en œuvre optimale qui prendra en compte les orientations, les bénéfices escomptés ainsi que les contraintes identifiées. Elle devra également considérer les préoccupations liées à la complexité des solutions actuelles ainsi qu'à la continuité des opérations du point de vue des affaires et des technologies. Outre l'aspect de la cohabitation entre la nouvelle solution et les applications du patrimoine de la Société, cette stratégie devra couvrir l'intégration avec les applications et progiciels qui seront conservés ainsi que les liens qui devront être reconduits avec les partenaires de la Société.

Un découpage par livraison est requis avec l'explication de son contenu et les raisons qui sous-tendent un tel découpage. Pour documenter la portée et le contenu de chaque livraison, l'Alliance doit compléter les tableaux suivants et fournir toute autre information qu'elle juge pertinente :

- Tableau décrivant la portée des livraisons
(AO-C-P22899-3-nom alliance-Gabarit-Portée des livraisons.xlsx);
- Tableau synthèse des types d'objet de développement
(AO-C-P22899-3-nom alliance-Gabarit-Objets Dev.xlsx).

La stratégie de mise en œuvre devra être accompagnée :

- d'un calendrier global de réalisation qui présente une vue globale des livraisons;

- d'un calendrier détaillé de réalisation dans lequel les lots ont été positionnés.
- Pour ce faire, un gabarit Excel est fourni à cet effet (AO-C-P22899-3-nom alliance-Gabarit-Calendrier.xlsx).

En tenant compte de la portée décrite à la section 2.1.1 du présent document, l'Alliance doit compléter le tableau des efforts conjointement avec le bordereau de prix des services professionnels afin d'identifier les efforts, tant pour ses ressources que pour les ressources de la Société selon les directives fournies.

- Tableau des efforts
(AO-C P22899-3 nom alliance An 6 BP Services professionnels-efforts.xlsx);
- Bordereau de prix des efforts des services professionnels
(AO-C P22899-3 nom alliance An 6 BP Services professionnels.xlsx).

Les efforts devront être ventilés pour l'ensemble du programme, par livraison et par lot de travail, ainsi que par nature de services professionnels positionnés dans le temps.

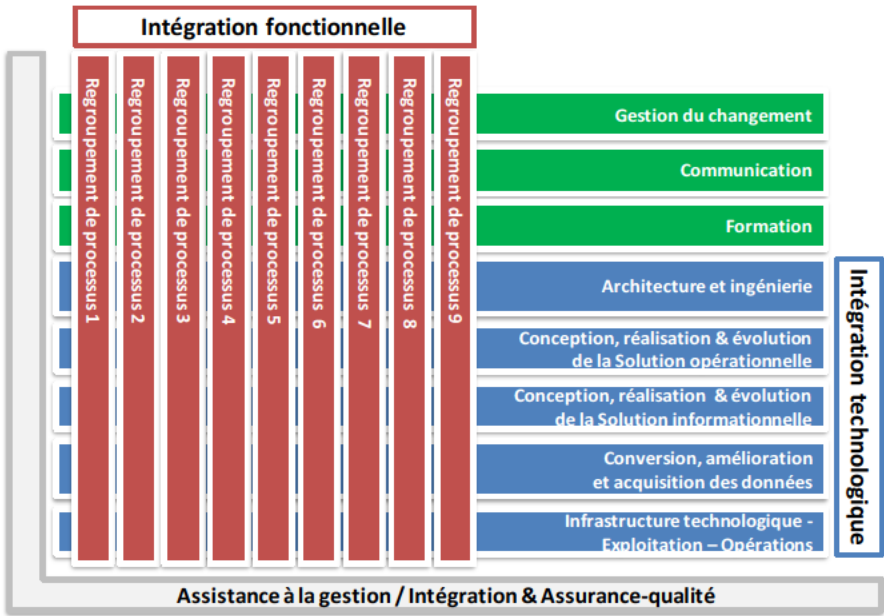
2.5.6 AO SECTION 2.10.10 - SERVICES PROFESSIONNELS REQUIS

La présente section remplace l'ensemble de la section 2.10.10 du document d'appel d'offres.

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.

Figure 8 Services professionnels requis



La **période de réalisation** inclut également le *soutien, la maintenance et l'exploitation de la solution* jusqu'à la fin de la période de soutien (3 mois) suivant l'implantation de la dernière livraison.

Il est à noter que pour les processus opérationnels « *Indemniser et Réadapter* » ainsi que « *Gestion des ressources humaines* », les travaux à réaliser se terminent à la fin de la phase de Conception. La suite des travaux est assujettie à des approbations et c'est la raison pour laquelle ils font l'objet de réserves pour travaux complémentaires.

- Puisque l'Alliance dispose d'information détaillée sur les processus « *Indemniser et réadapter* », elle doit estimer ses efforts et ceux de la Société et les inclure dans la

« LIVRAISON IR » dans le tableau des efforts et dans le bordereau des coûts. Ce sont ces coûts qui constitueront la réserve pour travaux complémentaires « *Indemniser et réadapter* ». Ceux-ci sont considérés dans le calcul du CTP.

- Puisque l'information est beaucoup plus sommaire quant à ce processus, la réserve pour travaux complémentaires « *Gestion des ressources humaines* » sera évaluée sous forme d'une enveloppe globale. La Société procédera à l'estimation des efforts à inclure au bordereau de prix suite à des échanges qu'elle aura avec les alliances. Ce montant estimé devra inclure les efforts de l'Alliance seulement et ne fera pas partie du calcul du CTP.

Autres services requis

❖ *Services requis pour concevoir, mettre en place et opérer un centre d'expertise*

La Société a jugé bon de préciser ses attentes et, à cet égard, elle a produit un « *Positionnement sur le Centre d'expertise* ».

Précisions sur le Thème du Centre d'expertise

La Société s'attend à ce que l'Alliance estime les efforts requis pour l'élaboration du modèle d'organisation du futur centre d'expertise, et ce, dans une perspective d'accréditation par l'éditeur.

Par modèle d'organisation, la Société entend notamment la structure organisationnelle, l'offre de services, le cadre de gestion et l'identification des principaux processus opérationnels.

- L'élaboration du modèle d'organisation se réalise lors de la phase de **Conception** du programme.
- Le Centre d'expertise à concevoir sera initialement un **Centre de support** et migrera vers un **Centre d'excellence** :
 - **Centre de support** : le focus porte principalement sur le soutien aux utilisateurs et la correction des anomalies, et ce, pour la durée de réalisation du programme;
 - **Centre d'excellence** : la prise en compte de toutes les facettes d'un Centre d'expertise est considérée incluant l'évolution de la « Solution d'affaires », et ce, dans la perspective d'obtention de la certification par l'éditeur. Une prise en charge autonome par la Société, à terme, est effectuée.

Calendrier

An 1 : Conception du modèle d'organisation du Centre d'expertise selon l'orientation fournie.

An 1 à n : Mise en place d'un Centre de Support et opération de celui-ci à la suite de la période de support (3 mois) de la 1^{re} livraison.

An n à 10 : Transition vers un Centre d'excellence suite au déploiement de toutes les livraisons (à l'exception des processus « Indemniser et Réadapter »). Une prise en charge autonome par la Société, à terme, est effectuée.

Efforts

Les efforts sont à inclure dans le Tableau des efforts du Cahier réponse « Amendements à la soumission »

- Les efforts de conception sont à inclure dans l'onglet « LIVR ZERO »;
- Les efforts de mise en place sont à inclure dans la Livraison où elle se réalise : onglet « LIVR RÉALISATION N »;
- Les efforts de support sont à inclure dans l'onglet « LIVR SOUTIEN AN N »;
- Les efforts à consentir pour assurer une présence d'expertise à la suite de la réalisation du programme sont à inclure à l'onglet « APRES REALISATION ».

Ces efforts constitueront une **banque de jours** qui pourra être utilisée par la Société à sa discrétion.

Coûts

- Pour permettre à l'Alliance de mettre en valeur un Centre d'excellence approprié pour la Société, cette **banque de jours** n'est pas considérée dans le calcul du Coût total de propriété (CTP)

❖ **Services requis pour des ressources spécialisées pendant et après la période de réalisation (An 1 à 10)**

La Société désire constituer une réserve monétaire pour des ressources spécialisées. Cette réserve sera utilisée pour réaliser des travaux qui pourraient être requis pendant et après la période de réalisation. Il s'agit de travaux réalisés par :

- des **ressources spécialisées de l'éditeur** autres que celles requises pour l'assurance-qualité;
- des **ressources spécialisées de l'équipementier**.

Toute demande nécessitant l'utilisation de cette réserve devra faire l'objet d'une entente spécifique entre l'Alliance et la Société. Le niveau de détail de l'entente doit être compatible avec la complexité et l'ampleur des travaux à réaliser. Cette entente doit être acceptée et signée par les deux (2) parties.

Il est à noter que les montants par nature des travaux spécialisés indiqués au bordereau de prix sont estimés par la Société et ne représentent nullement un engagement de sa part.

❖ **Services requis pour travaux complémentaires pendant et après la période de réalisation (An 1 à 10)**

La Société désire constituer des réserves pour des travaux complémentaires à la mise en œuvre du programme de transformation.

Il y a des réserves en lien avec des processus d'affaires dont la réalisation est assujettie à des approbations :

- Réalisation, implantation, soutien postimplantation et exploitation pour les processus opérationnels de « *Indemniser et réadapter* ». Cette réserve est estimée par l'Alliance via les informations fournies dans le cadre de la Livraison IR;
- Réalisation, implantation, soutien postimplantation et exploitation pour les processus opérationnels de « *Gestion des ressources humaines* ». Il s'agit d'une réserve monétaire, estimée par l'Alliance et incorporée au bordereau de prix sous la rubrique « Réserves pour travaux complémentaires ».

Il y a également des réserves estimées par la Société pour réaliser des travaux qui pourraient être requis pendant et après la période de réalisation et portant sur :

- des améliorations ou des évolutions à la solution;
- l'Intelligence d'affaires - Traitements « Big data ».

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 et son utilisation est à sa discrétion.

Au niveau de l'**Intelligence d'affaires - Traitements « Big data »**, la Société veut que la solution informationnelle qui sera construite soit, pour elle, un levier dans l'atteinte des objectifs de sa planification stratégique 2016-2020. À cet égard, elle veut pouvoir faire quelques percées dans l'analyse de ses données ainsi que de données externes pour, par exemple, identifier des moyens d'améliorer les comportements sécuritaires des usagers de la route. Cette réserve est estimée par la Société et son utilisation est à sa discrétion. Elle comprend à la fois des services professionnels ainsi que les éléments d'infrastructure matérielle et logicielle afférente.

Toute demande nécessitant l'utilisation de ces réserves devra faire l'objet d'une entente spécifique entre l'Alliance et la Société. Le niveau de détail de l'entente doit être compatible avec la complexité et l'ampleur des travaux à réaliser. Cette entente doit être acceptée et signée par les deux (2) parties.

Il est à noter que les montants indiqués au bordereau de prix ne représentent nullement un engagement de la part de la Société.

❖ Services requis à la fin de la réalisation du programme pour assurer une présence d'expertise (An n à 10)

La Société désire également maintenir une présence suffisante d'expertise externe pour les années qui suivront la fin de la réalisation du programme et, à cet égard, elle veut obtenir un dimensionnement en termes de nombre de ressources requises, de niveau d'expertise ainsi que de partage interne / externe recommandé. Ces informations doivent prendre en considération le transfert de connaissances effectué auprès des ressources de la Société lors de la réalisation du programme.

Le Positionnement sur le Centre d'expertise est également à considérer dans l'esprit de la vision mise de l'avant par l'Alliance.

Les efforts de l'Alliance constitueront une banque de jours qui pourra être utilisée par la Société à sa discrétion.

2.5.7 AO SECTION 2.10.11 - INTÉGRATION FONCTIONNELLE

La présente section contient des précisions qui sont applicables à la section 2.10.11 du document d'appel d'offres.

2.5.7.1 AO SECTION 2.10.11.2 –Orientations

Les services d'intégration fonctionnelle doivent guider la conception de la solution afin que celle-ci réponde aux besoins de la Société en tirant avantage des meilleures pratiques du marché et des fonctionnalités offertes par ses composants tout en demeurant le plus possible « vanille ».

La Société s'attend à ce que cet alignement s'applique dans la mesure du possible à l'intelligence d'affaires. Conséquemment, que les solutions informationnelles soient dédiées à des services d'intelligence d'affaires et non pas à supporter des processus opérationnels de mission ou des services de première ligne.

2.5.7.2 AO SECTION 2.10.11.3 –Ressources disponibles et partage de responsabilités

Certaines responsabilités sont transférées des Bâtons bleus - solution informationnelle vers les Bâtons rouges - soutenir l'intelligence d'affaires (GOR4). Cette nouvelle répartition des responsabilités en regard du volet Informationnel est basée sur le « Positionnement en Intelligence d'affaires ». Ces responsabilités transférées sont les suivantes :

- Encadrement, formation et soutien aux ressources de la Société pour la réalisation des tableaux de bord et des rapports;
- Production des indicateurs de gestion inclus dans la liste des principaux rapports officiels;
- Production d'indicateurs de gestion déjà disponibles actuellement via le portail des tableaux de bord de gestion.

2.5.7.3 AO SECTION 2.10.11.4 –Services requis

Services attendus pour la mise en œuvre de la solution opérationnelle

La Société veut s'assurer d'une prise en charge des *sujets de nature transverse / dossiers communs* au sein des Bâtons rouges. Ces sujets sont notamment :

- Gestion et définition des principales données de base : client, partenaire, véhicule, etc.
- Gestion centrale des adresses et localisation géographique
- Cohérence d'ensemble des *workflows*
- Cohérence d'ensemble des paniers de travail
- Reconnaissance de caractères (OCR) et arrimage avec la numérisation

- Vision globale de la navigation et de l’ergonomie
- Définition du contenu des Portails internes

L’Alliance devra indiquer clairement le positionnement de ces sujets dans sa répartition des Bâtons rouges.

L’Alliance doit aussi considérer comme service attendu, le « Paramétrage de la solution ».

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

Finalement, elle s’attend à ce que :

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

2.5.8 AO SECTION 2.10.12 - INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE

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

2.5.8.1 AO SECTION 2.10.12.4 - Services requis

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

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

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

E. Domaine d’infrastructure technologique, exploitation et opérations

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

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

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

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

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

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

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

2.5.9 AO SECTION 2.10.13 - SERVICES DE GESTION DU CHANGEMENT

2.5.9.1 AO SECTION 2.10.13.3 - Cartographie des changements anticipés

La présente section remplace l'annexe C14 – Cartographie de l'étendue et de l'ampleur des changements du présent appel d'offres.

Afin de mesurer l'ampleur des changements anticipés, le concept de niveau d'habilitation a été utilisé. Dans le cadre du présent exercice, quatre (4) niveaux d'habilitation ont été utilisés :

- Ø - Minime : Communication générale à transmettre;
- - Faible : Ajustement mineur au niveau du processus (Communication ciblée);
- ◐ - Modéré : Changement modéré mais le processus conserve le même esprit (Formation requise);
- - Élevé : Changement majeur du processus sur plusieurs aspects (Formation requise).

La grille sommaire est incluse dans le fichier Excel intitulé « Cartographie détaillée de l'ampleur du changement par processus.xlsx ».

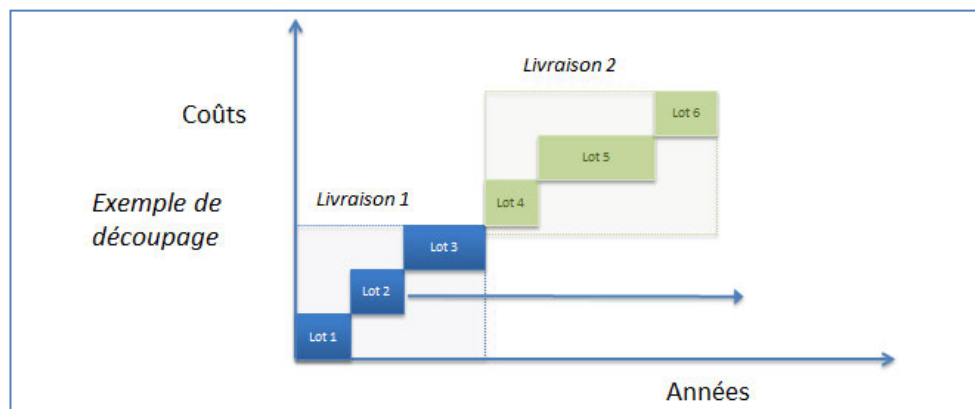
2.6 AO SECTION 2.11 - MÉCANISMES DE GESTION DU TRAVAIL

La présente section remplace l'ensemble de la section 2.11 du document d'appel d'offres.

2.6.1 MÉCANISME GÉNÉRAL

Afin de réduire les risques et de faciliter la gestion du programme de transformation, la Société entend gérer ce programme par « Livraison » et par « Lot de travail » comme illustré ci-après.

Figure 9 Découpage par livraison et par lot de travail



Les livraisons seront celles identifiées dans la stratégie de mise en œuvre élaborée par l'Alliance.

Une livraison se décompose en « lot de travail » chacun produisant un actif pour la Société.

Certains lots de travail peuvent se réaliser en parallèle si la stratégie de mise en œuvre le justifie.

Chacun des lots de travail fait l'objet d'une « entente spécifique de lot » et chacune de ces ententes spécifiques doit être autorisée par écrit au moyen d'une « autorisation de travail » qui sera émise par la Société. À défaut d'une telle autorisation de travail, aucun service rendu par l'Alliance ne pourra être facturé à la Société.

2.6.2 PLAN QUALITÉ PROGRAMME

Dès le début des travaux, la Société et l'Alliance devront réviser conjointement un document Plan qualité Programme (PQP).

Le Plan qualité du Programme :

- découpe le programme en « livraisons »; chacune d'elles est, à son tour, découpée en parties clairement définies, appelée « lot de travail »;
- identifie les principales activités de réalisation de chacune des livraisons;
- établit les objectifs poursuivis;
- liste la portée de chacune des livraisons;
- décrit les mécanismes qui seront utilisés pour assurer la qualité des services fournis;
- identifie clairement les points de contrôle, de validation et d'essais;
- établit les critères de performance et d'acceptation de chacune des livraisons;
- établit le mécanisme de suivi des coûts (pour le programme, chacune des livraisons et chacun des lots);
- fournit le calendrier de réalisation des livraisons.

Le PQP doit également identifier l'ensemble des outils, gabarits et procédures qui encadrent la réalisation des activités quotidiennes du programme. Ceux-ci doivent être disponibles pour le personnel de l'Alliance et pour le personnel de la Société. Le PQP doit être détaillé et spécifique au programme.

Le PQP est un document évolutif qui doit être enrichi et ajusté durant le programme sans pour autant en changer la portée, les efforts et les coûts globaux. Les parties conviennent qu'elles feront conjointement évoluer le PQP durant la réalisation du programme.

L'acceptation par la Société du PQP est un des critères d'acceptation du lot de travail #1 et toute modification apportée ultérieurement au PQP doit être acceptée par la Société.

2.6.3 ENTENTE SPÉCIFIQUE CONCERNANT UN LOT DE TRAVAIL

Un lot de travail doit avoir une durée de plus ou moins six (6) mois ou représenter une étape de la méthodologie, si cette étape est inférieure à six (6) mois. Le découpage doit être logique et prendre en compte les travaux à réaliser; jugement et discernement sont ici de mise.

Avant le début de l'exécution des services de chacun des *lots de travail*, l'Alliance doit produire à la Société une *entente de lot* qui comprend notamment :

- la nature du lot de travail;
- les objectifs poursuivis;
- les principaux biens livrables et les grandes activités à réaliser;
- la répartition des rôles et responsabilités;
- les préalables et les hypothèses;
- les efforts et la répartition des efforts entre les ressources de l'Alliance et les ressources de la Société, et ce, pour chacun des grands livrables et par domaine de services (Intégration fonctionnelle, Intégration technologique, Gestion de changement, Communication, Formation et Assistance à la gestion et Intégration & Assurance qualité);
- le calendrier et les jalons clés;
- les coûts (ressources de l'Alliance, ressources de la Société, dépenses, etc.);
- les critères de qualité / performance;
- le mode de rémunération (budget soumis au partage de risques ou non, valeur de l'enveloppe de partage de risques, etc.);
- la nature et la fréquence des rapports de suivi;
- les critères d'acceptation du lot de travail.

La Société prépare l'entente finale concernant ce lot de travail. Cette entente spécifique concernant le lot de travail doit être revue, acceptée et signée par les parties.

Afin de ne pas induire de délai indu, on retrouve dans une *entente de lot* les efforts requis pour la préparation de l'*entente du lot* suivant.

Au fur et à mesure du déroulement du programme, chacun des lots de travail fera l'objet d'une entente spécifique concernant ce lot. Aucune autorisation de travail ne sera émise sans que les parties aient signé une telle entente spécifique.

Le niveau de détail de l'entente spécifique à un lot doit être compatible avec la complexité des activités du lot de travail à réaliser.

Toute révision de l'entente spécifique concernant un lot de travail est soumise aux mêmes exigences que l'original.

L'Alliance doit faire un découpage judicieux de son plan pour éviter un nombre trop important de lots de travail qui pourrait induire de la lourdeur. Il faut rappeler qu'un lot de travail livre un actif à la Société.

2.6.4 AUTORISATION DE TRAVAIL

Après l'acceptation et la signature par les parties de l'entente spécifique concernant un lot de travail, la Société peut autoriser la réalisation des travaux de ce lot selon cette entente par l'émission d'une autorisation de travail.

Aucun travail ne peut être exécuté par l'Alliance relativement à ce lot de travail avant que cette autorisation de travail ne lui soit communiquée par écrit.

L'autorisation de travail doit faire référence à la version acceptée et signée par les parties du document « entente spécifique concernant le lot de travail » dont elle autorise la réalisation.

2.6.5 ACCEPTATION PROVISOIRE

Si un lot de travail se réalise en mode « sprint », les biens livrables associés à ce sprint peuvent être approuvés à la fin de celui-ci.

L'acceptation provisoire de l'ensemble des biens livrables de ce lot a lieu à la fin du lot de travail. Ces biens livrables sont acceptés de façon provisoire par le représentant désigné de la Société lorsqu'il émet à l'Alliance un avis écrit comme quoi le lot est terminé.

Pour être acceptés, les critères de performance et d'acceptation énoncés à l'entente de lot doivent avoir été rencontrés.

2.6.6 SATISFACTION DES CRITÈRES D'ACCEPTATION D'UN LOT DE TRAVAIL

Si les travaux réalisés ne rencontrent pas les critères d'acceptation et sont jugés insatisfaisants par la Société, les parties s'engagent à faire les travaux/correctifs requis pour que le lot de travail satisfasse l'ensemble des critères énoncés à l'entente spécifique concernant ce lot dans les plus brefs délais.

2.6.7 ACCEPTATION DÉFINITIVE

L'acceptation définitive des travaux a lieu lorsque **tous les lots de travail** qui feront l'objet du contrat auront été acceptés provisoirement et que le représentant désigné de la Société aura émis à l'Alliance un avis écrit attestant l'acceptation définitive de l'ensemble des lots de travail (lequel avis doit être transmis au plus tard dans les trente (30) jours suivant l'acceptation provisoire du dernier des lots de travail, à défaut de quoi les travaux seront présumés avoir été acceptés de façon définitive).

L'entente spécifique du dernier lot de travail à être réalisé devra contenir les critères d'acceptation définitive de l'ensemble des travaux de toutes les livraisons du programme de transformation.

2.6.8 TERMES DE LA FORMULE DE PARTAGE DE RISQUES

La formule de partage de risques a pour objectif de sceller une relation d'affaires, de favoriser la collaboration, l'innovation et l'efficacité des parties dans l'exécution des travaux et dans la prestation des services. Elle vise à s'assurer que les travaux requis pour chacun des lots de travail seront réalisés de manière optimale.

Elle vise également à ce que les objectifs du programme de transformation organisationnelle de la Société soient atteints, au meilleur coût pour la Société et sans dépasser le budget du contrat ainsi que le budget de chacun des lots de travail.

La Société veut établir un réel partenariat « *gagnant-gagnant* » et faire en sorte de gérer ensemble le programme, de se partager les économies et de limiter les dépassements.

Le *montant des ententes à partage de risque* est composé du budget de chacun des lots et de la *Contingence contractuelle*. Ces éléments englobent les coûts attribuables tant à la Société qu'à l'Alliance. L'Alliance doit donc estimer une *Contingence contractuelle* la concernant et également celle qu'elle considère requise pour la Société.

La *Contingence contractuelle* est ajoutée par l'Alliance à son bordereau de prix.

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

Les modalités d'utilisation de la *Contingence contractuelle* sont décrites à la section suivante.

Le *montant des ententes à partage de risques* et les budgets de chacun des lots de travail seront spécifiés au contrat.

2.6.9 DESCRIPTION GÉNÉRALE DE LA FORMULE DE PARTAGE DE RISQUES

La Société et l’Alliance s’engagent ensemble à partager les risques financiers de la réalisation du programme de transformation. Elles s’entendent notamment pour partager les risques financiers de chacun des lots.

Le mécanisme de suivi des coûts et celui concernant l’émission des avis de réduction des tarifs seront décrits au Plan qualité du Programme.

2.6.9.1 Positionnement et précisions concernant l’application du partage de risque

1. Gestion de la banque

- Les Banques sont initialisées à 0 \$;
- Lors d’économie, il y a accumulation à 50 %/50 % dans le « en banque » de l’Alliance et de la Société;
- Lors de dépassement de coûts, les « en banques » sont imputés en fonction des inducteurs de coûts (selon l’écart de chacun);
- À la fin d’une livraison, les banques sont transférées vers une autre livraison;
- À la fin du programme, l’Alliance reçoit paiement du solde de sa banque.

2. Gestion de la contingence

Toujours dans une perspective **gagnant-gagnant** mais pour faciliter l’application, voici les ajustements requis :

- Gérer la contingence de façon globale;
- Appliquer les paliers de réduction des tarifs en fonction de la contingence globale de livraison;
- Signer l’engagement contractuel incluant le montant de contingence globale.



	Alliance			Société			Total		
	Prévu	Réel	Écart	Prévu	Réel	Écart	Prévu	Réel	Écart
Coûts	595 k\$	795 k\$	-200 k\$	255 k\$	255 k\$	0 k\$	850 k\$	1 050 k\$	200 k\$
Contingence initiale globale							300 k\$		
Contingence utilisée							200 k\$		
Contingence finale (solde)							100 k\$		

- L’utilisation d’une contingence globale élimine la situation d’iniquité
- Application des réductions de tarifs sur la totalité des coûts de dépassement (plus grands paliers et plus grands écarts absorbés)
- Diminue la possibilité de financement par la SAAQ d’un dépassement à plein tarif

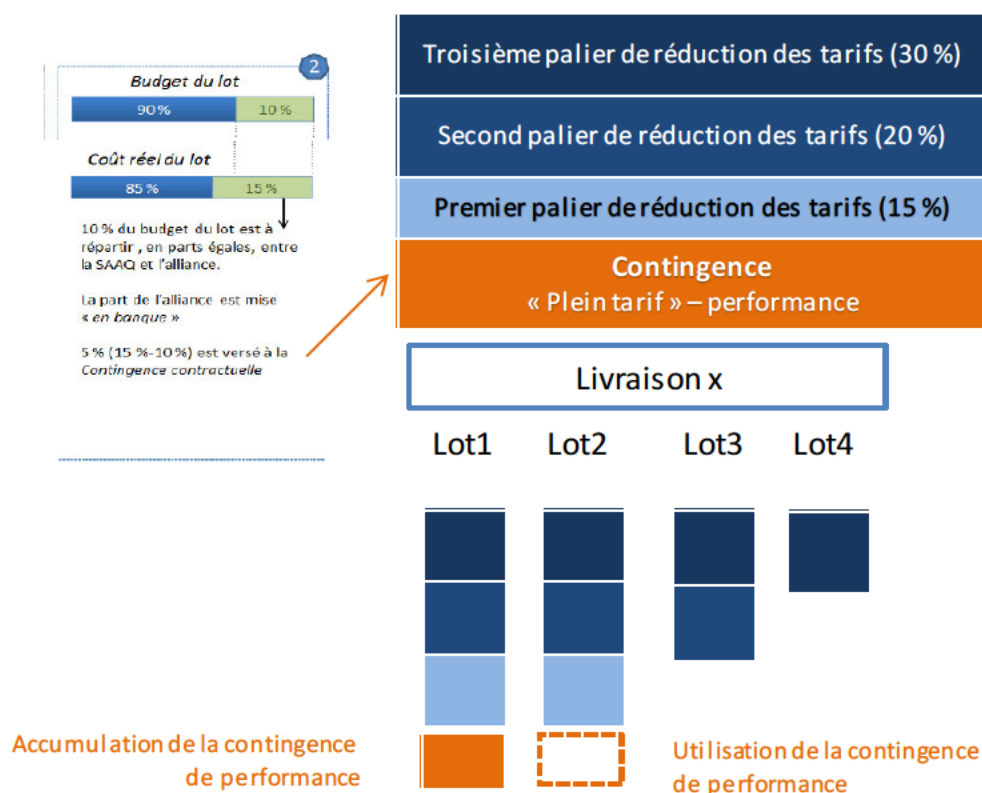
3. Économies supplémentaires à l’enveloppe de partage de risques

Lors d’une économie supérieure à l’enveloppe de partage de risques due à une performance accrue, le premier 10 % est d’abord distribué également entre les parties dans le « en banque ». Le 5 % additionnel est ensuite versé dans la contingence. Les parties pourront éventuellement utiliser ce montant à plein tarif.

- La portion accumulée due à la performance est isolée dans la contingence « Contingence plein tarif – performance ».

Le schéma suivant représente :

- Une performance accrue dans le Lot 1;
- Dépassement dans le Lot 2 et utilisation de la portion « plein tarif ».

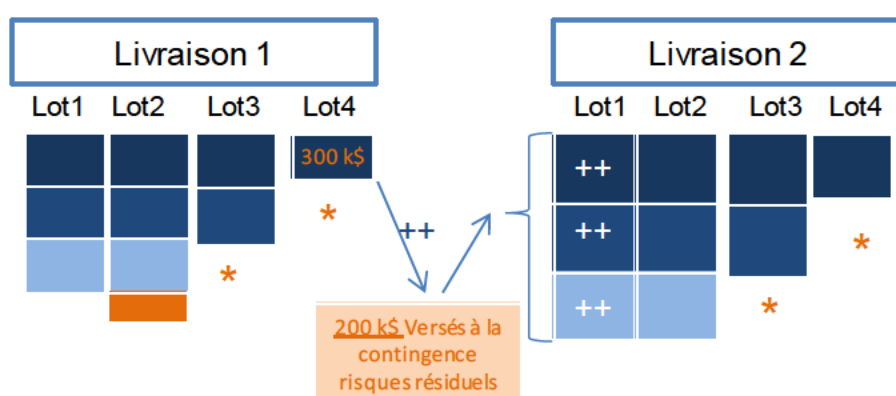


4. Solde positif de la contingence à la fin d'une livraison

- Le solde de contingence de performance (plein tarif) est transféré à la livraison suivante.
- Lorsque le solde de la contingence est positif à la fin des travaux d'une livraison et que des risques résiduels sont identifiés dans la prochaine livraison, un montant pourra être transféré dans la contingence.

Le schéma suivant présente :

- Un solde de 300 k\$ dans la contingence de la Livraison 1;
- L'évaluation de la contingence résiduelle à transférer est calculée **en fonction des risques résiduels de cette livraison** (comme lors de l'évaluation initiale de la contingence). Dans ce cas, on transfère seulement 200 k\$ aux paliers de réduction prévus.



		Initiale	Révisée
Troisième palier de réduction des tarifs (30 %)	de 75 % à 100 %	de 600 k\$ à 800 k\$	de 750 k\$ à 1 M\$
Second palier de réduction des tarifs (20 %)	de 25 % à 75 %	de 200 k\$ à 600 k\$	de 250 k\$ à 750 k\$
Premier palier de réduction des tarifs (15 %)	< à 25 %	< à 200 k\$	< à 250 k\$
Total de la contingence		800 k\$	1 M\$

* Application des paliers de réduction des tarifs

5. Solde de contingence insuffisant pour financer le dépassement d’un lot de travail

Les dépassements de coûts respectifs sont à la charge de chacune des parties :

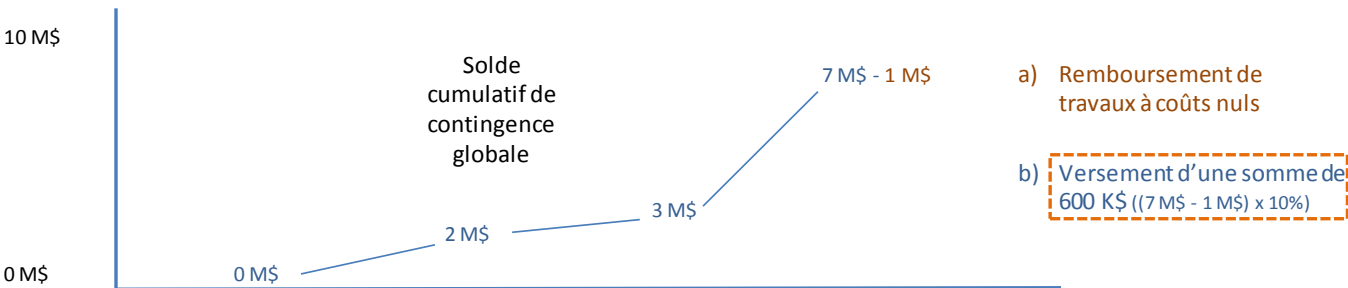
- Ajout d’un palier à coûts nuls (au delà de 100 % du montant de la contingence)
- La comptabilisation des efforts réalisés est toujours requise dans un objectif de remboursement potentiel à la toute fin du programme si le solde de contingence le permet. Le remboursement s’effectue en appliquant la réduction du 3^e palier de réduction des tarifs.

Quatrième palier de réduction des tarifs (100 %) travaux à coûts nuls	> à 100 %
Troisième palier de réduction des tarifs (30 %)	de 75 % à 100 %
Second palier de réduction des tarifs (20 %)	de 25 % à 75 %
Premier palier de réduction des tarifs (15 %)	< à 25 %
Contingence « Plein tarif » – performance	S. O.

6. Solde de contingence à la fin du programme

- a) Remboursement du dépassement des travaux effectués à coûts nuls des lots précédents. Le remboursement s’effectue en appliquant le 3^e palier de réduction des tarifs;
- b) Paiement d’une somme de 10% versée à l’Alliance sur le solde de la contingence globale à l’acceptation définitive de travaux au titre de contrôle de risques

	Livraison 1	Livraison 2	Livraison 3	Livraison 4
Solde de contingence par livraison	0 M\$	2 M\$	1 M\$	4 M\$
Travaux à coûts nuls	1 M\$	0 M\$	0 M\$	0 M\$



7. Écarts à l’étape de la planification détaillée d’un prochain lot comparativement à la planification de référence globale effectuée à l’étape « conception », et préalablement à la signature de l’entente de lot

- a) Situation de transfert de travaux ou de devancement de travaux prévus ultérieurement
- Ajuster l’enveloppe de partage de risques
 - Refaire les planifications de références des lots concernés
- b) Situation résultant de la performance de réalisation (complexité, estimation, etc.)
- Projeter les écarts p/r à la planification de référence afin de déterminer le financement requis (contingence, en banque) et appliquer les baisses de tarifs
 - Conserver l’enveloppe initiale de partage de risques (demeure intacte)
 - Conserver la planification initiale et refaire la planification détaillée des lots concernés

2.6.9.2 Démonstrations concernant l'application du partage de risques Variations de l'en banque et de la contingence

a) Livraison 1 – Lot 1

Lot 1	Alliance			Société			Total		
	Prévu	Réel	Écart	Prévu	Réel	Écart	Prévu	Réel	Écart
Coûts	595 k\$	545 k\$	- 50 k\$	255 k\$	205 k\$	-50 k\$	850 k\$	750 k\$	-100 k\$
En banque initial		0 k\$			0 k\$			0 k\$	
Variation d'en banque		50 k\$			50 k\$			100 k\$	100 k\$
En banque finale		50 k\$			50 k\$			100 k\$	
Contingence initiale	400 k\$						400 k\$		
Variation de contingence	0 k\$						0 k\$		
Contingence finale (solde)	400 k\$						400 k\$		
Montant de la réduction de tarifs									
Paie ment des banques									

b) Livraison 1 – Lot 2

Lot 2	Alliance			Société			Total		
	Prévu	Réel	Écart	Prévu	Réel	Écart	Prévu	Réel	Écart
Coûts	595 k\$	545 k\$	- 50 k\$	255 k\$	155 k\$	-100 k\$	850 k\$	700 k\$	-150 k\$
En banque initial		50 k\$			50 k\$			100 k\$	
Variation d'en banque		75 k\$			75 k\$			150 k\$	150 k\$
En banque finale		125 k\$			125 k\$			250 k\$	
Contingence initiale	400 k\$						400 k\$		
Variation de contingence	0 k\$						0 k\$		
Contingence finale (solde)	400 k\$						400 k\$		
Montant de la réduction de tarifs									
Paie ment des banques									

c) Livraison 1 – Lot 3

Lot 3	Alliance			Société			Total		
	Prévu	Réel	Écart	Prévu	Réel	Écart	Prévu	Réel	Écart
Coûts	595 k\$	845 k\$	250 k\$	255 k\$	205 k\$	-50 k\$	850 k\$	1050 k\$	200 k\$
En banque initial		125 k\$			125 k\$			250 k\$	
Variation d'en banque		-200 k\$			0 k\$				-200 k\$
En banque finale		-75 k\$			125 k\$				
Contingence initiale	400 k\$						400 k\$		
Variation de contingence	-75 k\$						-75 k\$		
Contingence finale (solde)	325 k\$						325 k\$		
Montant de la réduction de tarifs		11,25 k\$							
Paie ment des banques									

d) Livraison 1 – Lot 4

Lot 4	Alliance			Société			Total		
	Prévu	Réel	Écart	Prévu	Réel	Écart	Prévu	Réel	Écart
Coûts	595 k\$	845 k\$	250 k\$	255 k\$	205 k\$	-50 k\$	850 k\$	1050 k\$	200 k\$
En banque initial		0 k\$			125 k\$			125 k\$	
Variation d’en banque		0 k\$			0 k\$				- 50 k\$
En banque finale		0 k\$			125 k\$				
Contingence initiale	325 k\$ + (11,25 k\$ réduction des tarifs du lot 3)						336,25 k\$		
Variation de contingence	- 200 k\$						- 200 k\$		
Contingence finale (solde)	136,25 k\$ ¹						136,25 k\$		
Montant de la réduction de tarifs		35,8 k\$							
Paie ment des banques									

¹ Hypothèse de risques résiduels présents: la contingence finale est transférée entièrement à la livraison 2 pour couvrir les risques résiduels de la livraison 1.

e) Livraison 2 – Lot 1 – Fin du programme

Lot 1	Alliance			Société			Total		
	Prévu	Réel	Écart	Prévu	Réel	Écart	Prévu	Réel	Écart
Coûts	595 k\$	495 k\$	- 100 k\$	255 k\$	205 k\$	-50 k\$	850 k\$	700 k\$	-150 k\$
En banque initial		0 k\$			125 k\$			125 k\$	
Variation d’en banque		75 k\$			75 k\$				150 k\$
En banque finale		75 k\$			200 k\$				
Contingence initiale	136,25 k\$ + (35,8 k\$ réduction des tarifs du lot 4)						172,05 k\$		
Variation de contingence	0 k\$						0 k\$		
Contingence finale (solde)	172,05 k\$						172,05 k\$		
Montant de la réduction de tarifs									
Paie ment des banques		75 k\$			200 k\$				
Paie ment du boni de 10% sur le solde de la contingence finale		17,21 k\$							

3. APPROCHE D'ÉVALUATION DES SOUMISSIONS, CRITÈRES ET PONDÉRATION

3.1 AO SECTION 3.2 - APPROCHE D'ÉVALUATION DES SOUMISSIONS, CRITÈRES ET PONDÉRATION



• Évaluation de la qualité des soumissions amendées

Cette section a pour but d'apporter des précisions à l'information concernant l'évaluation de la qualité des soumissions amendées à l'étape G, telle que présentée à la section 3.2 du document d'appel d'offres.

À cette étape, la Société évalue à nouveau la qualité des soumissions selon les amendements déposés par l'Alliance. Toutes les facettes d'évaluation peuvent être revues et les notes ajustées.

Une note globale de qualité amendée sera établie pour chacun des finalistes.

Aucune enveloppe de prix n'est ouverte à cette étape.

L'évaluation globale des alliances à l'étape G repose en partie sur la « Reconnaissance des résultats obtenus à l'étape E » ainsi que sur « l'Évaluation des thèmes du dialogue compétitif » sous forme d'amendements à la soumission proposée.

Pour ces 2 volets, l'évaluation est réalisée sur les 3 axes suivants :

- Qualité de la solution
- Qualité des services professionnels
- Qualité commerciale

Reconnaissance des résultats obtenus à l'étape E

Principe sous-jacent :

- Reconnaissance de l'ensemble des résultats obtenus par les alliances en ajustant la pondération (24 %).
- Ces items pourraient être réévalués à l'étape G si une Alliance propose des amendements (à l'exception des items du dialogue compétitif).

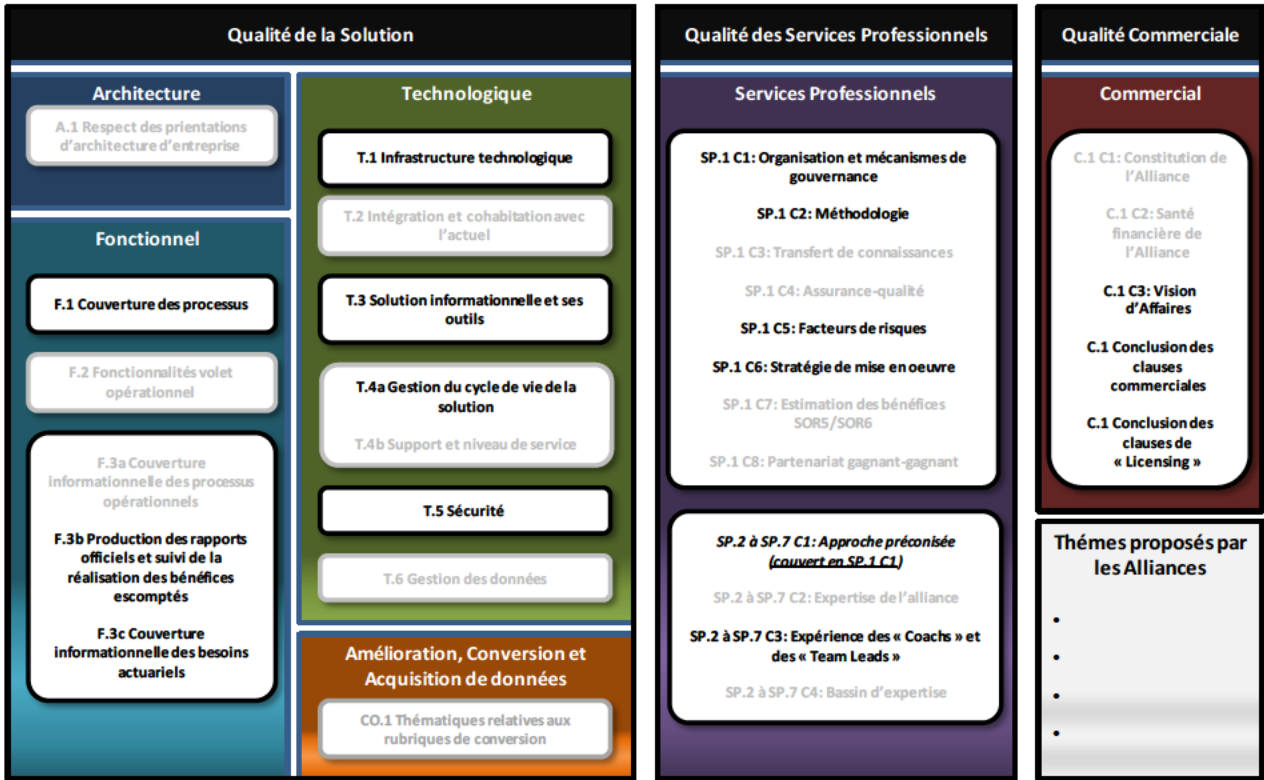
Évaluation des thèmes du dialogue compétitif

Principe sous-jacent :

- Focus accordé aux sujets préalablement évalués qui requièrent des bonifications afin de mieux répondre aux besoins de la Société (76 %).

La figure suivante illustre les thèmes qui représentent les amendements qui seront évalués dans le cadre de « l'Évaluation des thèmes du dialogue compétitif » à l'étape G.

Figure 10 Synthèse des grilles d'évaluation Étape « G »



Il est à noter que les alliances ont le loisir de soumettre des amendements pour les grilles non sollicitées (grisées) si elles le jugent opportun. Pour l'évaluation, ceux-ci viendront affecter les notes attribuées dans la section « Reconnaissance des résultats obtenus à l'étape E ».

Les trois critères d'évaluation de l'étape « G » et leur poids respectif sont :

- Qualité et faisabilité de la solution : **30 %**
 - Volet fonctionnel : 15 %;
 - Volet technologique : 15 %;
- Qualité des services professionnels : **65 %**;
- Qualité commerciale : **5 %**.

La grille ci-après (Figure 11) est utilisée pour consigner les résultats des différentes soumissions et établir la note de qualité attribuée aux alliances, à la suite de l'étape « G ».

Figure 11 Répartition de l'évaluation de la qualité

Mandat : Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels					
Étape G : Analyse de la qualité des offres amendées			Numéro : P22899-3		
ÉVALUATION DE LA QUALITÉ		Alliance A		Alliance B	
CRITÈRES	Poids du critère (P)	Note obtenue (N)	Note pondérée	Note obtenue (N)	Note pondérée
S'il y a lieu, cocher le ou les critères pour lequel (lesquels) un minimum de 70 points est exigé.	(0 à 100%)	(0 à 100)	(P x N)	(0 à 100)	(P x N)
QUALITÉ ET FAISABILITÉ DE LA SOLUTION	30%				
QUALITÉ DES SERVICES PROFESSIONNELS	65%				
QUALITÉ COMMERCIALE	5%				
NOTE FINALE POUR LA QUALITÉ (Somme des notes pondérées)	100%		/ 100		/ 100

Tout comme à l'étape précédente, la note à l'issue de l'étape « G » est la somme des notes pondérées obtenues à l'égard des critères.

Qualité des services professionnels

À cette étape d'évaluation, l'Alliance doit fournir un seul candidat pour chacun des postes de « Coachs » et de « Team leads » dans le but de former son équipe de rêve.

Pour l'évaluation de l'Expérience des « Coachs » et des « Team Leads » (SP.2 à SP.7 Critère 3),

- l'ensemble des ressources proposées seront évaluées ou réévaluées selon le cas;
- les candidats seront rencontrés en entrevue au besoin;
- des vérifications de référence peuvent être réalisées auprès des clients identifiés afin de valider l'expertise et l'expérience des candidats.

Au terme de cette étape, la Société décernera la note finale des alliances en ce qui a trait à la qualité de leur offre respective.

H

- **Adjudication**
 - Ouverture des enveloppes de prix et vérification des écarts avec l'offre initiale, vérification des bordereaux de prix et calcul du Coût total de propriété (CTP), application du facteur K
 - Discussion finale
 - Élaboration finale du contrat

Amendement à l'établissement du Coût total de propriété (CTP)

Cette définition du Coût total de propriété (CTP) remplace la définition incluse dans la section 3.2 au document d'appel d'offres.

Ce **Coût total de propriété (CTP)** est composé de la valeur actualisée au taux de 5,3 % de :

1. L'ensemble des coûts aux bordereaux de prix à l'exception de tous les montants de :
 - a. La Réserve pour travaux complémentaires
 - i. Amélioration / Évolution;
 - ii. Mise en œuvre du processus « Gestion des ressources humaines (SOR4);
 - iii. Intelligence d'affaires - Traitements « Big data ».
 - b. La Banque de jours pour présence d'expertise – Période suivant la réalisation du programme (terme de 10 ans)
 - i. Les montants associés aux efforts estimés pour les ressources internes et les ressources externes pour la période « Après-Réalisation » du programme de transformation.
2. La valeur monétaire des bénéfices
 - Les bénéfices sont présentés en proportion (%) à la section 2.10.9.3 de l'appel d'offres afin de démontrer l'importance de chacun pour la Société;
 - À partir du calendrier de mise en œuvre présenté par l'Alliance, la Société intégrera les bénéfices annuels au CTP comme suit :

Les bénéfices seront intégrés par trimestre un an après l'implantation des systèmes permettant leur réalisation.
 - Bien que plusieurs autres éléments influencent le calendrier de mise en œuvre, l'Alliance sera avantagée si elle présente une stratégie permettant à la Société de maximiser ses bénéfices sur la période de calcul du CTP;
 - Les bénéfices auront comme effet de réduire le montant total du CTP.

3.2 AO SECTION 3.3 - GRILLES D’ÉVALUATION

3.2.1 AO SECTION 3.3.2 - PONDÉRATION DES GRILLES

Le schéma ci-après permet aux alliances de prendre connaissance de la contribution de chacune des grilles à l’élaboration des notes attribuables par critère d’évaluation à l’étape « G ». Il constitue un ajout à la section 3.3.2 de l’appel d’offres.

ÉTAPE G : ANALYSE DE LA QUALITÉ DES OFFRES AMENDÉES

A.1 - respect des orientations d'architecture d'entreprise	
F.1 - Couverture de processus	
F.2 - Fonctionnalités validées opérationnelles Brevets logiciels	
F.3 - Fonctionnalités validées opérationnelles AMD	
F.4 - Fonctionnalités validées opérationnelles CSP	
F.5 - Fonctionnalités validées opérationnelles CSV	
F.6 - Fonctionnalités validées opérationnelles GRP	
F.7 - Fonctionnalités validées opérationnelles GRU	
F.8 - Fonctionnalités validées opérationnelles IND	
F.9 - Fonctionnalités validées opérationnelles SOR	
F.10 - Fonctionnalités validées opérationnelles SP5	
F.11 - Fonctionnalités validées opérationnelles TFC	
C.O.1 - Thématiques relatives aux rubriques de conversion des données	
T.1 - Thématiques relatives à l'infrastructure technologique	
T.2 - Thématiques relatives à l'intégration et la combinaison avec l'existant	
T.3 - Thématiques relatives à la solution informatique et ses outils	
T.4 - Thématiques relatives au cycle de vie de la solution	
T.5 - Thématiques relatives à la sécurité	
T.6 - Thématiques relatives à la gestion des données	
S.P.1 - Services professionnels globaux	
S.P.2 - Serv. Profs. Intégration fonctionnelle	
S.P.3 - Serv. Profs. Intégration technologique	
S.P.4 - Serv. Profs. Gestion de changement	
S.P.5 - Serv. Profs. Communication	
S.P.6 - Serv. Profs. Formation	
S.P.7 - Serv. Profs. Assistance à la gestion & intégration - Assurance qualité	
C.I.1 - Thématiques commerciales et contractuelles	

[illegible][illegible]

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2016

4. INSTRUCTIONS AUX ALLIANCES

4.1 AO SECTION 4.1 - DÉFINITION DES TERMES

4.1.1 AO SECTION 4.1.11 – ACCÈS INFORMATIQUES PRIVILÉGIÉS

Le contenu de cette section remplace le contenu de la section 4.1.11 du document d'appel d'offres.

Un accès informatique privilégié octroie des pouvoirs d'intervention supplémentaires aux actifs informationnels numériques de la Société à certains intervenants de la Société. Entre autres, des accès informatiques privilégiés sont requis pour les interventions suivantes :

- Attribuer ou retirer des droits d'accès aux utilisateurs;
- Modifier les configurations des systèmes;
- Démarrer ou mettre hors de services des composants (serveurs, services, applications, etc.);
- Consulter, modifier ou détruire directement des données nominatives (hors contexte applicatif).

La Société désire poursuivre le même principe qui consiste à identifier et définir les accès privilégiés pour l'écosystème PGI.

Sans être une liste exhaustive, voici quelques exemples de profils définis détenant des accès privilégiés :

- Plateforme centrale (PFC) :
 - ✓ Privilège SECURITY, tel que défini au logiciel [REDACTED] de CA Technologies;
 - ✓ Privilège DBADMIN, tel que défini au logiciel CA-IDMS de CA Technologies;
 - ✓ Privilège SYSADM, tel que défini au logiciel [REDACTED] pour [REDACTED] de IBM.
- Plateforme intermédiaire (PFI) :
 - ✓ Privilèges ADMINISTRATEUR et SERVEUR OPÉRATEUR, tel que défini aux logiciels Windows de Microsoft ou l'équivalent pour d'autres systèmes d'exploitation;
- Plateforme réseau (PFR) :
 - ✓ Privilège Exec Mode (level 15), tel que défini sur le système d'exploitation de type IOS de la firme Cisco.
- Écosystème PGI
 - ✓ [REDACTED].

4.2 AO SECTION 4.3 - ÉLABORATION ET PRÉSENTATION DE LA SOUMISSION

Le contenu de la présente section constitue un ajout à la section 4.3 du document d'appel d'offres.

Les amendements à la soumission constituent les recommandations de l'Alliance pour le présent programme et ne doivent contenir aucun choix ni option.

4.3 AO SECTION 4.5 - DISPOSITIONS RELATIVES AU PERSONNEL

4.3.1 AO SECTION 4.5.2 - CLAUSE DE SÉCURITÉ

La présente section constitue une modification à la section 4.5.2 « variante #1 » du document d'appel d'offres.

La définition d'accès informatiques privilégiés se retrouve à l'article 4.1.1 du présent document.