

Stratégie d'acquisition *Progiciel de gestion intégrée (PGI)*

Version préliminaire

Date: 27 octobre 2014



LA PERSONNE
AVANT TOUTE CHOSE

Société de l'assurance
automobile

Québec



Table des matières

- Objectifs poursuivis
- Principes directeurs
- Portée des acquisitions
- Scénario d'acquisition analysé
- Avantages et inconvénients du scénario
- Exemple d'application
- Discussions, questions, enjeux



Objectifs

- Se donner une compréhension commune.
- Discuter d'un scénario d'acquisition actuellement en évaluation.
- Se positionner sur la faisabilité de celui-ci et sur les ajustements requis, le cas échéant.
- Identifier les facteurs de succès et les mécanismes à mettre en œuvre.
- Identifier les prochaines étapes à franchir.

Principes directeurs

- La Société veut se doter d'une **solution d'affaires** qui contribuera à l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels et servira de levier à sa transformation.
- Elle souhaite choisir **la** solution qui répondra le mieux à ses besoins et lui offrira **le meilleur retour sur l'investissement** en considérant les coûts d'acquisition (biens et services), la durée, les efforts et coûts internes ainsi que les bénéfices qui découleront de son utilisation.
- Il s'agit, par conséquent, d'acquérir les meilleurs produits et les meilleurs services afférents afin d'obtenir la **combinaison optimale** des deux.
- La Société souhaite conclure des contrats qui vont encadrer sa relation d'affaires à moyen et long terme avec les fournisseurs sélectionnés. Elle désire également établir un partenariat avec partage de risques avec ceux-ci.
- La Société assumera, en tout temps, la maîtrise d'ouvrage de ce chantier.

Portée des acquisitions – Biens & Services

- **Biens**

- Solution(s) progiciels
 - Suite intégrée ou Best of Breed (BoB) ?
 - Produits spécialisés
 - Etc.
- Logiciels
- Équipements
- ??



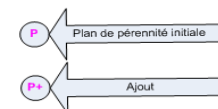
- **Services**

- Intégration fonctionnelle (*incluant la capacité de réaliser des développements spécifiques*)
- Intégration technologique (*progiciels, logiciels, infra*)
- Formation
- Gestion de changement et communications
- Gestion de projet ou Assistance à la gestion
- Services spécialisés de conseil associés directement à la solution (*ex: QA d'étapes, performance infra.*)
- Hébergement ???

Portée des acquisitions - Affaires

A - architecture d'entreprise
P - Processus d'affaires
BA - Balise administrative
RB - Rapport d'affaires / Besoin d'affaires
C - grilles de critères de sélection

USAGERS DE LA ROUTE



RELATION AVEC LES USAGERS

- ✓ Accueil et renseignements
- ✓ Échanges et communications

- ✓ Mon dossier SAAQ
(+ Mon compte client)

- ✓ Contestation des décisions
- ✓ Gestion des plaintes

- ✓ Accès à l'information et protection des renseignements personnels

CONCEPTION ET IMPLANTATION DES MESURES DE PROTECTION

CONTRÔLE ET SURVEILLANCE

INDEMNISATION ET RÉADAPTATION

AUTRES MANDATS CONFISÉS À LA SOCIÉTÉ

ÉTUDES - RECHERCHES

LOIS/RÉGLEMENTS

POLITIQUES/PROGRAMMES

PROMOTION/SENSIBILISATION

PERSONNES HABILITÉES À CONDUIRE SUR LE RÉSEAU PUBLIC

- ✓ Administration des examens de conduite
- ✓ Délivrance du privilège de conduire
- ✓ Surveillance des usagers
- ✓ Application des conditions liées au privilège de conduire en fonction:
 - de l'état de santé
 - du comportement du conducteur

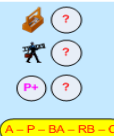
VÉHICULES POUVANT EMPRUNTER LES ROUTES DU QUÉBEC

- ✓ Immatriculation des véhicules
- ✓ Délivrance du privilège de circuler
- ✓ Contrôle du parc de véhicules
- ✓ Gestion des véhicules saisis
- ✓ Application des conditions liées au privilège de circuler en fonction:
 - de la conformité des véhicules
 - du comportement du propriétaire

TRANSPORT ROUTIER DES PERSONNES ET DES BIENS

- ✓ Évaluation des propriétaires et des exploitants
- ✓ Évaluation des conducteurs de véhicules lourds
- ✓ Contrôle sur route
- ✓ Contrôle en entreprise

ACCIDENTÉS



- ✓ Délivrance de licences commerçants/ Recycleurs
- ✓ Délivrance de permis de chauffeur de taxi
- ✓ Prise de photo RAMQ
- ✓ Émission de vignette pour personne handicapée
- ✓ Perception de sommes pour le gouvernement et certaines municipalités

PARTENAIRES D'AFFAIRES

- ✓ Mon dossier SAAQ
(+ Mes ententes)

- ✓ Rémunération

- ✓ Suivi / contrôle

CONTINUUM DE GESTION DES RISQUES

- ✓ Actuariat

SOUTIEN À LA PRESTATION DE SERVICES

- ✓ Gestion des opérations
- ✓ Pilotage des solutions
- ✓ Gestion des connaissances
- ✓ Gestion de la sécurité
- ✓ Assistance à la prestation de services

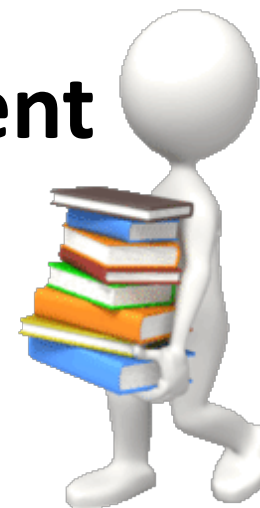
SOUTIEN À L'ORGANISATION

- ✓ Gestion des ressources humaines
- ✓ Gestion des ressources financières
- ✓ Gestion des ressources matérielles et immobilières
- ✓ Gestion des ressources informationnelles
- ✓ Évolution des solutions d'affaires et TI
- ✓ Assurance qualité
- ✓ Secrétariat général

GOVERNANCE DE L'ORGANISATION

- ✓ Cadre et politiques
- ✓ Planification stratégique
- ✓ Mesure de la performance
- ✓ Évolution de l'offre de services
- ✓ Investissements
- ✓ Bénéfices et valeur acquise
- ✓ Risques organisationnels

Vocabulaire utilisé dans ce document



- Pré-qualification (*Appel de candidatures*) : Ouvert ou Restreint (*sur invitation*)
- Appel d'offres
 - *on a l'intention d'accepter la soumission recevable la plus basse sans négocier.*
- Appel de propositions
 - *vous vous attendez à négocier avec un ou plusieurs soumissionnaires certains aspects du marché;*
 - *on invite des fournisseurs à proposer une « solution » à apporter à un problème, à répondre à un besoin ou à réaliser un objectif, et l'entrepreneur sera sélectionné selon l'efficacité et de la pertinence de la « solution d'affaires » proposée, et non seulement en fonction du prix.*

Scénario d'acquisition analysé

- Procéder à deux appels de propositions séparés (Biens – Services) mais intercalés.
 - Afin de permettre une combinaison optimale et avoir un plus grand choix potentiel d'intégrateurs pour les biens sélectionnés comme finalistes.
- Évaluer la pertinence de procéder, au préalable, à des pré-qualifications
 - Afin de ne pas rendre public le portrait d'affaires SAAQ à des publics non concernés par les appels de propositions (ex: étudiants, journalistes, etc.)

Appels de propositions séparés (Biens – Services) mais intercalés.

- Modèles à 3 enveloppes
 - **Enveloppe A** : exigences minimales (en même temps pour Biens et Services)
 - ↳ Afin de ne conserver que les fournisseurs disposant de produits ou de services professionnels susceptibles de répondre aux besoins de la SAAQ, et ce, sans en faire une analyse exhaustive (*disponibilité des solutions en français, produits actuellement en exploitation chez des clients de même envergure, disponibilité d'expertise, etc.*)

Appels de propositions séparés (Biens – Services) mais intercalés.

Enveloppe B : réponse aux devis– **Biens**

- Évaluation réalisée en deux temps:
 - **Évaluation sommaire** pour évaluer le niveau d'adéquation avec les besoins essentiels (atteinte d'un seuil)
 - **Évaluation détaillée** pour évaluer tous les aspects de la proposition (atteinte d'un seuil).

À la fin de ces deux évaluations, les fournisseurs de services professionnels sont avisés des propositions **Biens** retenues pour qu'ils puissent compléter leur soumission avec les enveloppes B et C incluant un avis d'expert sur les **Biens** proposés

- **Approche d'évaluation** : comités d'experts par grands volets (*fonctionnel, technique, commercial, etc.*) selon :
 - » Familles de critères de sélection énoncées dans l'appel de propositions
 - » Grilles d'évaluation détaillées
 - » Démonstrations et/ou bancs d'essais
 - » Visites et références

Présentation des résultats au Comité de sélection d'entreprise pour approbation

Appels de propositions séparés (Biens – Services) mais intercalés.

Enveloppe B : réponse aux devis– **Services professionnels** (reçue après l'évaluation des soumissions Biens – enveloppe B compte tenu des avis acheminés)

- **Évaluation détaillée** des soumissions (atteinte d'un seuil) incluant les avis d'experts et les efforts requis selon des solutions retenues
- **Approche d'évaluation** : comités de professionnels par famille de services (*intégration fonctionnelle, intégration technique, formation, etc. plus le volet commercial*) selon :
 - » Familles de critères de sélection énoncées dans l'appel de propositions (*méthodologie, ressources proposées, expériences antérieures, etc.*)
 - » Grilles d'évaluation détaillées
 - » Présentations des services
 - » Entrevues de candidats proposés
 - » Démonstrations (*ex: méthodologie, accélérateurs, etc.*) et Références

Présentation des résultats au Comité de sélection d'entreprise pour approbation

Appels de propositions séparés (Biens – Services) mais intercalés.

- **Enveloppe C : coûts des Biens**
 - Évaluation détaillée par un comité formé de plusieurs experts pilotée par l'équipe des finances
 - Coûts du fournisseur selon sa proposition
 - Coûts internes à inclure si requis
- **Enveloppe C : coûts des Services**
 - Évaluation détaillée par un comité formé de plusieurs experts pilotée par l'équipe des finances
 - Coûts du fournisseur selon sa proposition
 - Coûts internes à inclure (efforts internes)

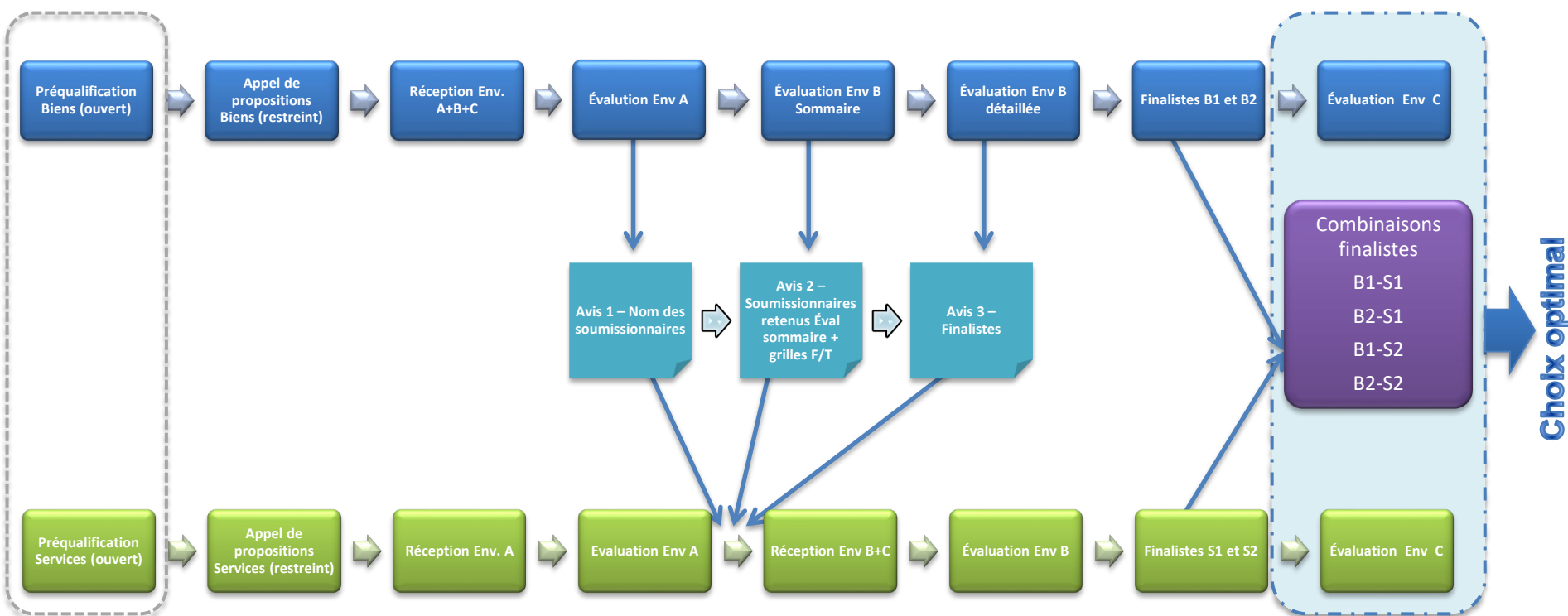
Appels de propositions séparés (Biens – Services) mais intercalés.

Choix de la combinaison optimale

- Qualité des offres évaluées
- Analyse de rentabilité (ROI) de chacune des combinaisons tenant compte de la durée, des efforts, des coûts et des bénéfices

Exemple d'application

Appels de propositions Biens & Services séparés & intercalés



Adéquation vs Principes directeurs

Principes directeurs	Atteinte	Moyens
La Société veut se doter d'une solution d'affaires qui contribuera à l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels et servira de levier à sa transformation.		
Elle souhaite choisir la solution qui répondra le mieux à ses besoins et lui offrira le meilleur retour sur l'investissement en considérant les coûts d'acquisition (biens et services), la durée, les efforts et coûts internes ainsi que les bénéfices qui découleront de son utilisation.		- Analyse de rentabilité tenant compte de la durée, des efforts, des coûts et des bénéfices (TCO global) , cad ↳ Durée, efforts et coûts fournis par les soumissionnaires, PLUS ↳ Efforts & coûts internes et bénéfices évalués par un comité d'évaluation SAAQ
Il s'agit, par conséquent, d'acquérir les meilleurs produits et les meilleurs services afférents afin d'obtenir la combinaison optimale des deux.		- Appel de proposition Biens & Services séparés - Ouverture à des firmes de niche pour certains services, comme par exemple pour la gestion du changement ↳ favorise concurrence et la qualité du service - Appel de propositions Services complété lorsque les finalistes Biens sont connus ↳ potentiel d'augmentation du nombre de fournisseurs de services pour les éditeurs sélectionnés, alors favorise concurrence ↳ favorise combinaison optimale - Négociation avec les fournisseurs de Biens & Services pour leur permettre d'améliorer leurs offres sur certains points faibles décelés (Best offer) - Évaluation des soumissions par différents comités selon les expertises et domaines, ET par différents moyens tels que bancs d'essais, grilles d'évaluation
La Société souhaite conclure des contrats qui vont encadrer sa relation d'affaires à moyen et long terme avec les fournisseurs sélectionnés. Elle envisage également établir un partenariat avec partage de risques avec ceux-ci.		

Avantages & Inconvénients

Appels de propositions Biens & Services séparés & intercalés



Avantages

- Choix distincts de l'éditeur et de l'intégrateur (et autres services professionnels) sachant que la durée de vie contractuelle diffère pour chacun.
- Potentiel de choix d'intégrateur plus élevé pour chacun des éditeurs.
- Possibilité de choisir des firmes distinctes pour des services de niche ou spécialisés.
- Obtention d'une combinaison (biens et services) optimale facilitée.
- ...

Inconvénients

- Évaluation répétée d'un même intégrateur dans le cadre de soumissions pour plus d'une solution (*il pourrait cependant s'avérer plus performant avec une solution vs une autre – ex: disponibilité de ressources, expériences antérieures, etc.*).
- Solution globale possiblement moins riche en absence de synergie Éditeur-Intégrateur et tierces-parties.
- Pas d'interlocuteur unique (*plusieurs contrats à gérer*).
- Imputabilité & risques plus diffus.
- Coûts globaux potentiellement plus élevés.
- ...

Discussion, questions, enjeux



Rencontres vs SCT

1. Possibilité d'un AO en 3 étapes pour les BIENS ?

- BIENS = Progiciels = Solution d'affaire &
- BIENS = Progiciels + Services spécialisés (ex. QA d'étapes, Conception de traitement/paramétrisation complexe)
 - ↳ Influence vs Qualité des services
 - ↳ Influence vs Coûts

2. Dialogue compétitif

i. Possibilité du dialogue après Étape 2

↳ Vs Services,

- Seulement après l'étape 3 après analyse de la qualité et preuve de concept si des éléments faibles dans la solution (exemple, Chargé de projet faible, avoir un rehaussement)

↳ Vs Biens

- Seulement après l'étape 3 après analyse de la qualité et preuve de concept si des éléments faibles dans la solution
- Avis d'expert provenant d'un intégrateur , nécessitant dialogue avec Biens car influence sur le prix et qualité de la solution

3. Adjudication du contrat

- Basé sur la meilleure combinaison BIENS + SERVICES ? Note. Une évaluation séparée peut obtenir des coûts plus élevés.
- Basé sur une analyse financière basé sur le TCO global ? Incluant les coûts et bénéfices SAAQ ?
- Sinon possibilité d'un Facteur K plus élevé que 30 ?

Rencontres vs SCT (exemples critères pré-qualif. Vs Env. A)

1. Critères pré-qualifications

- Pas sous la protection de la faillite
- Plus de x employés
- Agit dans le domaine des affaires suivants: ,,,,

2. Critères Env. A

- Disponibilité des produits en français
- Capable de répondre au volume de transaction SAAQ (en identifiant le volume)
- Combinaison des progiciels/logiciels fonctionnent ailleurs dans d'autre Cie ayant plus de 100,000 clients
- Solution TCP/IP pour Télécom
- Viabilité financière
 - Pas de faillite dans les 2 dernières années
 - Présentation des états financiers des 3 dernières années