

Stratégie de recours au marché

Stratégie d'acquisition PGI

Document de travail
CONFIDENTIEL

LA PERSONNE
AVANT TOUTE CHOSE



Comité directeur du Plan de pérennité
Le 16 décembre 2014

**Société de l'assurance
automobile**

Québec



Table des matières

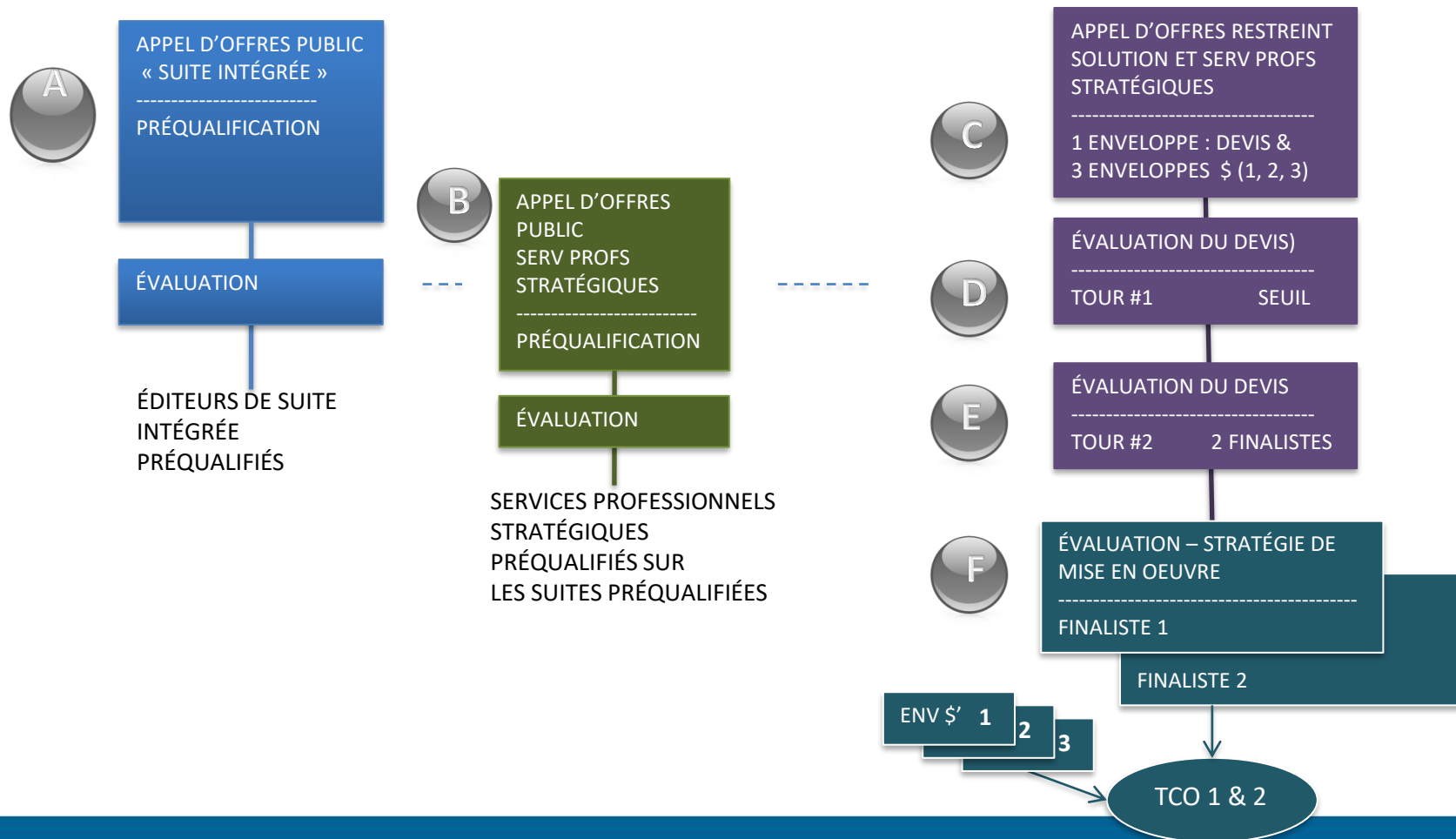
- Objectifs généraux poursuivis
- Scénario d'acquisition considéré pour le PGI
 - vision d'ensemble
 - étape A : préqualification des éditeurs potentiels
 - étape B : préqualification des soumissionnaires potentiels
 - étape C : publication d'un appel d'offres restreint pour une solution d'affaires et les services afférents
 - étapes D et E : évaluation des offres reçues
 - étape F : évaluation de la stratégie de mise en œuvre & choix final
- Calendrier préliminaire cible
- Annexes
 - Détail de la démarche pour chacune des étapes
 - Objectifs
 - Justification
 - Paramètres de sélection
 - Exemples de critères d'évaluation

Objectifs généraux poursuivis

- Doter la société d'une **solution d'affaires** qui contribuera à l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels et qui servira de levier à sa modernisation technologique.
- Obtenir des **services professionnels stratégiques** d'une firme
 - ayant démontré son expérience sur des dossiers d'envergure similaire à celle de la SAAQ et avec une couverture fonctionnelle comparable,
 - disposant de compétences confirmées dans l'utilisation de la Suite intégrée sélectionnée,
 - offrant une démarche et des outils favorisant l'efficacité dans la réalisation du dossier.
- Constituer la **combinaison optimale** (solution d'affaires et services professionnels stratégiques) qui répondra le mieux aux besoins d'affaires de la SAAQ et lui offrira **le meilleur retour sur l'investissement** en considérant les coûts d'acquisition (biens et services), la durée, les efforts, les risques et coûts internes ainsi que les bénéfices qui découleront de son utilisation.
- Conclure des contrats qui vont encadrer la relation d'affaires de la SAAQ à moyen et long terme avec les fournisseurs sélectionnés. Établir un partenariat avec partage de risques avec ceux-ci.
- Confirmer, auprès des fournisseurs, le rôle de la Société à titre de maître d'ouvrage du chantier.

Scénario d'acquisition considéré pour le PGI

Vision d'ensemble



Scénario d'acquisition considéré pour le PGI

ÉTAPE A : PRÉQUALIFICATION DES ÉDITEURS POTENTIELS



APPEL D'OFFRES
PUBLIC
« SUITE INTÉGRÉE »

PRÉQUALIFICATION

ÉVALUATION

ÉDITEURS DE SUITE
INTÉGRÉE
PRÉQUALIFIÉS

Objectif

Émettre un appel d'offres public afin de préqualifier les éditeurs potentiels de « suite intégrée » aptes à répondre aux besoins d'affaires de la SAAQ, selon un nombre restreint de critères clés. Étape qualitative uniquement, aucune enveloppe de prix ne sera demandée.

Avantage

- Transparence envers l'ensemble des éditeurs
- Connaissance tôt dans le processus des éditeurs potentiels
- Maintien du processus efficient : gain d'efficacité, atténuation des coûts autant pour la SAAQ que pour les éditeurs

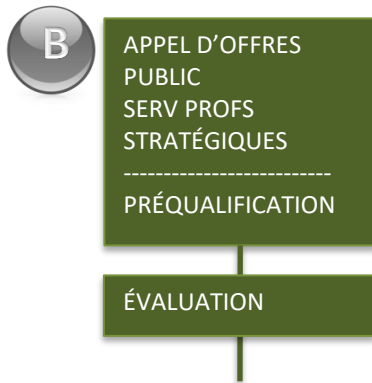
Risques

- Contestations des éditeurs non retenus
- Émission de critères trop restreints éliminant des éditeurs aptes à répondre à nos besoins
- Étape pouvant demander une dérogation réglementaire

À LA FIN DE CETTE ÉTAPE, LA SAAQ AURA IDENTIFIÉ RAPIDEMENT DES ÉDITEURS DE SUITE INTÉGRÉE AYANT LE POTENTIEL DE RÉPONDRE À SES BESOINS.

Scénario d'acquisition considéré pour le PGI

ÉTAPE B : PRÉQUALIFICATION DES SOUMISSIONNAIRES POTENTIELS



SERVICES PROFESSIONNELS
STRATÉGIQUES PRÉQUALIFIÉS SUR
LES SUITES PRÉQUALIFIÉES (ÉTAPE A)

Objectif

Émettre un appel d'offres public afin de préqualifier les firmes de services professionnels stratégiques (grands intégrateurs) potentielles en fonction de leurs capacités et de leur expertise en intégration pour chacune des suites intégrées préqualifiées en A, selon un nombre restreint de critères clés. Étape qualitative uniquement, aucune enveloppe de prix ne sera demandée.

Avantages

- Transparence envers l'ensemble des firmes de services professionnels
- Connaissance tôt dans le processus des firmes de services professionnels potentielles
- Maintien du processus efficient (agilité, minimiser les coûts autant pour la SAAQ que les firmes)

Risques

- Contestations des firmes non retenues
- Émission de critères trop restreints éliminant des firmes aptes à répondre à nos besoins

À LA FIN DE CETTE ÉTAPE, LA SAAQ AURA IDENTIFIÉ RAPIDEMENT DES FIRMES DE SERVICES PROFESSIONNELS APTES À RÉPONDRE À SES BESOINS ET EXIGENCES, ET CERTIFIÉES SUR LES ÉDITEURS RETENUS À L'ÉTAPE A. CETTE CERTIFICATION EST GÉNÉRALEMENT ÉMISE PAR LES ÉDITEURS.

Scénario d'acquisition considéré pour le PGI

ÉTAPE C : Publication d'un appel d'offres restreint pour une solution d'affaires et les services afférents



APPEL D'OFFRES RESTREINT
SOLUTION ET SERV PROFS
STRATÉGIQUES

1 ENVELOPPE : DEVIS &
3 ENVELOPPES \$ (1, 2, 3)

Objectif

Émettre un appel d'offres restreint à **trois volets** afin de permettre aux fournisseurs préqualifiés en A & B de former des alliances afin de déposer des offres de *Solutions d'affaires et de services professionnels stratégiques* afférents répondant aux besoins de la SAAQ.

Les trois volets sont les suivants, et une enveloppe de prix est déposée pour chaque volet :

- 1) solution progicielle
- 2) équipements
- 3) services professionnels stratégiques

Avantages

- Assure la Société d'obtenir une **solution d'affaires** qui contribuera à l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels et qui servira de levier à sa transformation
- Transparence envers l'ensemble des fournisseurs potentiels
- Favorise la compétition entre les fournisseurs préqualifiés
- Les intégrateurs étant tous certifiés, des ententes contractuelles préétablies existent déjà entre les parties, éliminant toute forme de collusion possible

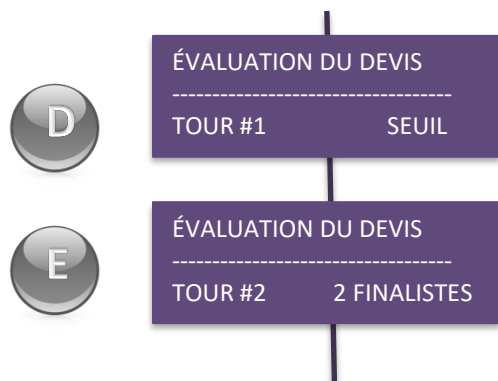
Risques

- Étape pouvant demander une dérogation règlementaire

- IL POURRAIT Y AVOIR LA CRÉATION DE PLUSIEURS CONSORTIUMS OU ALLIANCES D'ENTREPRISES POUR RÉPONDRE À CET APPEL D'OFFRES.
- UNE MÊME SOLUTION POURRAIT ÊTRE OFFERTE SUR PLUS D'UNE PLATE-FORME (ÉQUIPEMENTIER).
- UNE FIRME DE SERVICES PROFESSIONNELS POURRAIT ÊTRE CERTIFIÉE SUR PLUS D'UNE SOLUTION ET OFFRIR SES SERVICES SUR CHACUNE D'ELLES.

Scénario d'acquisition considéré pour le PGI

ÉTAPES D et E : Évaluation des offres reçues



Objectif

Étape D : Évaluation du devis - Tour #1. Faire une première évaluation des soumissions et ne retenir que celles qui rencontrent les critères identifiés. Évaluation basée principalement sur des critères d'adéquation fonctionnelle et quelques critères techniques ou liés aux compétences recherchées essentiels à la réalisation du projet.

Étape E : Évaluation du devis - Tour #2. À partir des soumissions retenues en D, procéder à une analyse détaillée de celles-ci et retenir deux finalistes (les deux soumissions ayant obtenu le plus de points **et** ayant obtenu la note de passage). Cette étape implique la tenue d'entrevues et de bancs d'essais.

Avantages

- Assure la Société d'obtenir une **solution d'affaires** qui contribuera à l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels et qui servira de levier à sa transformation
- Transparence envers l'ensemble des fournisseurs potentiels
- Optimisation des efforts de la SAAQ et des fournisseurs en réalisant D, et en ne retenant que 2 finalistes pour l'étape suivante

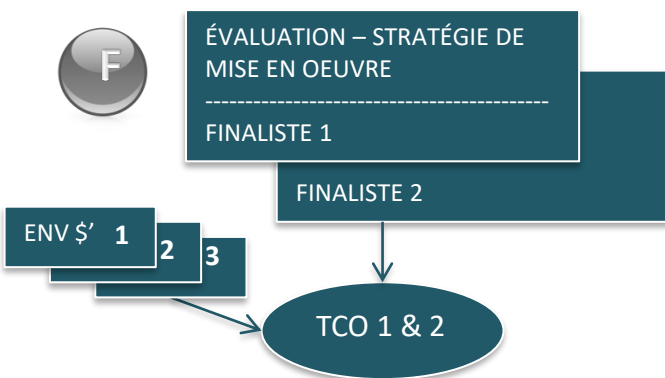
Risques

- Il pourrait n'y avoir qu'un seul finaliste
- L'étape E demandera des efforts importants tant pour les firmes que pour la SAAQ
- Étapes pouvant demander une dérogation réglementaire

- 2 FINALISTES - SOLUTIONS D'AFFAIRES ET SERVICES PROFESSIONNELS STRATÉGIQUES - RETENUS AUX TERMES DE CES ÉTAPES
- ÉTAPES ENCADRÉES PAR UN VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT

Scénario d'acquisition considéré pour le PGI

ÉTAPE F : Évaluation de la stratégie de mise en œuvre & choix final



Objectif

Obtenir une bonification des offres (devis) à la suite de la sélection des finalistes (*rencontre par la SAAQ avec chacun des finalistes pour leur exposer, le cas échéant, les faiblesses évaluées dans leur offre et demander une bonification*).

Procéder à l'évaluation de la stratégie de mise en œuvre et réaliser des ateliers conjoints (*Équipe 1 : Finaliste 1 et SAAQ et Équipe 2 : Finaliste 2 et la SAAQ*) sur la stratégie de déploiement, le calendrier, les efforts, les risques, les bénéfices, etc.) tenant compte des composantes de la soumission.

Obtenir, si requis, de nouvelles enveloppes de coûts (selon les volets touchés) tenant compte des précisions apportées (une réduction des incertitudes devrait être favorable à la SAAQ). Dans le cas d'un seul finaliste, on passe directement à la négociation.

Identifier le soumissionnaire avec qui la SAAQ va réaliser son programme PGI par l'analyse d'une combinaison de critères dont entre autres la qualité, le TCO, les risques.

Conclure les contrats requis par volet (Éditeur, équipementier, services professionnels) tenant compte des durées contractuelles spécifiques à chacun.

Avantages

- Assure la Société d'obtenir la solution la plus économique en calculant l'ensemble des coûts associés (coût total de propriété ou *TCO*), incluant les coûts internes basés sur la soumission des deux finalistes
- Assure la Société d'obtenir une solution qui répond le mieux à ses besoins

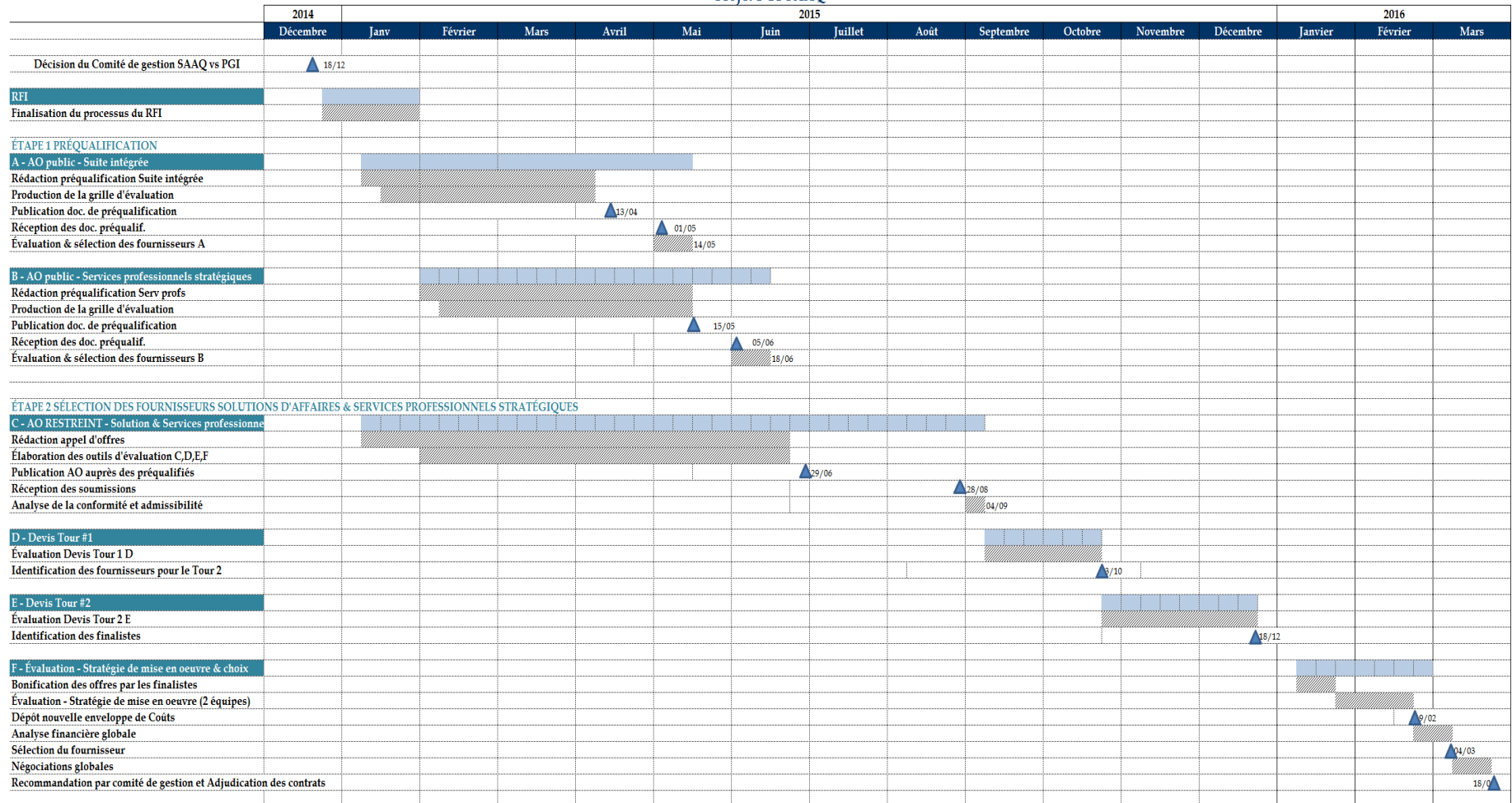
Risques

- Contestations possibles pour le calcul du TCO : Le devis devra être très précis à cet effet
- Étape pouvant demander une dérogation réglementaire

- DANS LE CAS D'UN SEUL FINALISTE, IL N'Y AURAIT PAS DE NOUVELLES ENVELOPPES DE PRIX : UN TRAVAIL DE NÉGOCIATION SERAIT AMORCÉ.
- ÉTAPE ENCADRÉE PAR UN VÉRIFICATEUR INDÉPENDANT

Calendrier préliminaire cible

Projet PGI SAAQ



Annexes



Détail de la démarche

Étapes A & B - Préqualification des soumissionnaires potentiels



Appel d'offres public « Suite intégrée » (PGI)

Préqualification



Objectif :

- Préqualifier les éditeurs potentiels de « suite intégrée » aptes à répondre aux besoins d'affaires de la SAAQ.

Justification :

- Compte tenu de l'envergure des travaux d'analyse et du temps requis, la préqualification permet de sélectionner, dès le départ, les éditeurs ayant une « suite intégrée » susceptibles de répondre aux besoins d'affaires de la SAAQ et être au cœur de la solution d'affaires recherchée.
- Pour un éditeur, la réponse à un appel d'offres détaillé est très coûteuse; cette façon de procéder lui permet de se préqualifier sans investir trop de temps et d'argent.

Sélection :

- Basée sur la **QUALITÉ seulement** à partir d'une série de critères. Tous les éditeurs ayant réussi les critères de sélection seront préqualifiés.

Est-ce que tous les critères de sélection devront être répondus ou une note de passage ? (à discuter et à convenir)

Exemples de critères possibles pour

- Suite intégrée* disponible en français.
- Couverture des fonctionnalités majeures (*voir tableau 1*).
- Plateforme d'exploitation disponible capable de traiter des volumes comme ceux de la SAAQ.
Performance démontrée tant pour l'opérationnel que l'informationnel (études à l'appui).
- Environnement de développement performant (paramétrage de base, paramétrage avancé, atelier de développement assisté, etc.).
- Méthodologie d'implantation éprouvée (démarche, phases, livrables, exemples, accélérateurs) - *documentation à déposer.*
- Services professionnels de pointe et d'assurance qualité selon les phases existantes.
- Solution mature avec engagement de pérennité pour au moins 15 ans.
- Absence de mesures restrictives quant à l'utilisation de la suite intégrée.
- Expertise disponible au Québec.
- Viabilité financière de l'éditeur (critères à établir).

NB : La SAAQ accepte que certaines sections de l'offre soient en anglais

* NB : Inclure ici une définition de « Suite intégrée » pour assurer une bonne compréhension de ce qui est attendu....

Exemples de critères possibles pour A - Tableau 1

Corporatif au commun

Gestion de la relation avec les usagers de la route: - Dossier client (identification, localisation, dossier médical) - Compte client - Accueil et demande de renseignement - Gestion des plaintes - Contestation des décisions - Suivi des événements	Fonctions communes: - Gestion documentaire - Communications écrites - Formation / Soutien à la tâche / Gestion des connaissances - Intelligence d'affaires (BI) - Portail clients / Portails des partenaires (PAS) - Échanges avec les partenaires externes
Gestion des ressources financières incluant: - Facturation / perception / rémunération des partenaires d'affaires - Perception de sommes pour le gouvernement et certaines municipalités - Approvisionnement	Blocs BEN & BIT - Infrastructures de développement et technologiques - Sécurité & PRP - Automatisation des processus (via les flux de travail) - Atelier de développement

FA- Fonds d'assurance

- Réception et validation de l'admissibilité des demandes de réclamation
- Assignation et traitement des réclamations
- Gestion des demandes de révision administrative des réclamations

ARR- Accès routier

- Administration des examens de conduite
- Délivrance du privilège de conduire
- Surveillance des usagers et application des conditions liées au privilège de conduire en fonction de l'état de santé & du comportement du conducteur
- Immatriculation des véhicules et délivrance du privilège de circuler
- Contrôle du parc des véhicules immatriculés au Québec
- Application des conditions liées au privilège de circuler en fonction de la conformité des véhicules et du comportement du propriétaire
- Gestion des véhicules saisis
- Évaluation des propriétaires, exploitants et conducteurs de véhicules lourds (PECVL)

- Gestion des licences de commerçant/recycleur
- Gestion des permis de chauffeur de taxi
- Gestion des vignettes pour personne handicapée
- Prise de photo pour la RAMQ

- Processus qui n'ont pas été évalués dans le cadre du positionnement PGI:
- ❖ Contrôle sur route
 - ❖ Contrôle en entreprise

Appel d'offres public « Services professionnels stratégiques » - Préqualification



Objectif :

- Préqualifier les firmes de services professionnels stratégiques (grands intégrateurs) potentielles en fonction de leurs capacités et de leur expertise en intégration pour chacune des suites intégrées préqualifiées en A.

Justification :

- Compte tenu de l'envergure des travaux d'analyse et du temps requis, la préqualification permet de sélectionner, dès le départ, les intégrateurs « stratégiques » ayant démontré leurs capacités et leur expertise sur chacune des suites préqualifiées.
- La réponse à un appel d'offres détaillé est très coûteuse; cette façon de procéder permet aux intégrateurs de se préqualifier sans investir trop de temps et d'argent.

Sélection :

- Basée sur la **QUALITÉ seulement** à partir d'une série de critères. Tous les intégrateurs ayant réussi les critères de sélection seront préqualifiés.

Est-ce que tous les critères de sélection devront être répondus, ou une note de passage ? (à discuter et à convenir)

Exemples de critères possibles pour

Pour chacune des suites intégrées (éditeurs préqualifiés) :

- Domaines de services professionnels couverts (*Intégration fonctionnelle, Intégration technologique, Gestion de changement & communication, Formation, Assistance à la gestion*)
- Démarche intégrée démontrant la capacité de livrer des services professionnels de tous les domaines de façon optimale et harmonisée.
- Utilisation de la méthodologie de l'éditeur ou d'une méthodologie propriétaire harmonisée à celle de l'éditeur :
 - Nature de la valeur ajoutée distinctive;
 - Disponibilité d'accélérateurs (*fournir des exemples*).
- Description des mécanismes de gestion de la qualité performants en place.
- Compétences et ressources nécessaires pour fournir les services professionnels.
- Capacité d'assigner un nombre suffisant de ressources aptes à travailler en français dans chacun des domaines de services.
- Expériences de la firme (*des vérifications de références pourraient être faites*) :
 - sur des mandats d'envergure similaire (*description de 3 projets - avec références - dont 2 sont avec des versions récentes des composantes*);
 - sur la couverture fonctionnelle demandée – composantes de la solution de l'éditeur (*Corpo, Accès routier, Assurances*).
- Viabilité financière (critères à établir).

Détail de la démarche

Étapes C à F - Sélection des fournisseurs pour une Solution d'affaires et les services afférents



Appel d'offres restreint* Solution et « Services professionnels stratégiques »



Objectifs :

- Permettre aux soumissionnaires préqualifiés en A et B de former des alliances afin de déposer des offres de *Solutions d'affaires et de services professionnels stratégiques* afférents répondant aux besoins de la SAAQ.
- Disposer d'offres sur 3 volets : Solution progicielle, équipements, services professionnels, chaque volet ayant sa propre enveloppe de prix.

Justification :

- Avoir une démarche d'acquisition qui minimise les délais tout en favorisant le dépôt de soumissions de qualité.
- Offrir un potentiel d'évaluation de la capacité des soumissionnaires à déposer une solution complète incluant une solution progicielle, des équipements et des services d'intégration et à travailler ensemble et avec la SAAQ.

* Appel d'offres restreint :

- Distribution de l'appel d'offres aux seuls éditeurs et intégrateurs préqualifiés précédemment.
La publication d'avis d'appel d'offres pourrait être publique mais la remise des documents ne pourra être faite que pour les « préqualifiés »

Sélection :

- Basée sur le respect des critères de conformité exigés dans l'appel d'offres.

Exemples de critères possibles pour

- Les soumissionnaires sont préqualifiés (*éditeurs, services professionnels « stratégiques »*).
- Tous les documents requis sont dans l'offre et toutes les signatures exigées sont présentes.
- Dépôt d'une enveloppe de devis et de trois enveloppes de coûts.
- La *Solution* proposée a comme partie maîtresse une suite intégrée préqualifiée.
- La combinaison des composantes formant la « *Solution* » est implantée en production dans une organisation/entreprise d'envergure similaire à la SAAQ.
- La « *Solution* » inclut, en plus des composantes fonctionnelles :
 - Les logiciels et outils requis à son exploitation
 - Une plate-forme de développement
 - Les infrastructures technologiques
 - *Autres éléments jugés essentiels à déterminer*
- Tous les domaines de services professionnels sont offerts.
-à compléter...

Évaluation des devis – Tour 1

Objectif :

- Faire une première évaluation des soumissions et ne retenir que celles qui rencontrent les critères identifiés.

Justification :

- Compte tenu des travaux d'analyse coûteux en efforts et en temps pour la SAAQ, il s'agit d'évaluer les soumissions à partir d'une première série de critères touchant principalement *l'adéquation fonctionnelle* et quelques critères techniques ou liés aux compétences recherchées essentiels à la réalisation du projet.

Sélection :

- Basée sur la QUALITÉ seulement à partir d'une série de critères. La note de passage est établie à 70 % (*% à confirmer*).

Exemples de critères possibles pour Devis- Tour 1

À cette étape d'évaluation, l'emphasis est sur l' ***adéquation fonctionnelle de la « Solution »*** proposée.

Matériel utilisé : les soumissions (enveloppe Devis), une présentation générale du soumissionnaire sur son offre et un atelier de travail de 2 heures (à convenir?)

- 70 % : Grilles fonctionnelles (corpo, FA, ARR) avec pondération par domaine d'affaires et pour les fonctionnalités jugées essentielles seulement
- 10 % : Réponses à certaines questions du devis reliées à : l'architecture, les interfaces, les conversions, l'utilisabilité, la faisabilité, etc.
- 5 % Grilles techniques : certains éléments relatifs à l'exploitation, la plateforme technologique, l'environnement de développement, etc.
- 5 % Grilles commerciales : solidité financière des fournisseurs et produits en exploitation commerciale
- 10 % Services professionnels : méthodologie, expertises, expériences

Note 1 : *Les % indiqués sont à titre d'exemple mais doivent démontrer l'importance des thèmes à cette étape.*

Note 2 : *Pour accéder à l'étape suivante, un seuil de 70 % (à confirmer) doit être atteint.*

Évaluation des devis – Tour 2

Objectif :

- À partir des soumissions retenues en D, procéder à une analyse détaillée de celles-ci et retenir deux finalistes.

Justification :

- Il est important de procéder à une évaluation détaillée afin de confirmer ce qui est écrit dans les offres avec ce que l'on voit (demos) et ce que l'on nous dit dans le cadre de vérification de référence ou lors d'entrevue.
- Une évaluation rigoureuse est requise pour identifier les deux soumissions les plus prometteuses de mener à la Solution d'affaires de la SAAQ.

Sélection :

- Basée sur la **QUALITÉ seulement** à partir d'une série de critères.
- Seulement les 2 soumissions ayant obtenu la meilleure note de qualité passeront à l'étape suivante.
Évaluation faite par différents comités d'évaluation selon les domaines d'expertise.

Exemples de critères possibles pour Devis- Tour 2

Matériel utilisé : les soumissions (devis), les présentations des fournisseurs, les démonstrations fonctionnelles & techniques, les études indépendantes et bancs d'essais le cas échéant, les références, les entrevues de conseillers, ...

- 10 % : Grilles & Scripts fonctionnels et opérationnels
- 30 % : Faisabilité de la solution : capacité d'implantation, vision à moyen et long terme de l'évolution de la solution, appréciation des référés, ...
- 30 % Grilles techniques, démonstrations, études indépendantes, bancs d'essais, si requis...
- 5 % Grilles commerciales : fournisseurs et produits, conformité aux clauses contractuelles, stabilité financière,
- 25 % Services professionnels : qualité de la méthodologie, qualité des candidats et garantie de disponibilité, appréciation des référés, ...

Note 1 : *Les % indiqués sont à titre d'exemple mais doivent démontrer l'importance des thèmes à cette étape.*

Note 2 : *Devrait-on mettre un seuil au tour 2 ou ce n'est pas nécessaire?*

Note 3 : *Le positionnement des Propositions sera fait en faisant le cumul des points obtenus au Tour 1 (soumissions retenues) et au Tour 2. Deux finalistes seront retenus pour l'étape d'Évaluation de la stratégie de mise en œuvre.*

Évaluation de la stratégie de mise en oeuvre et choix final de la soumission



Objectifs :

- Obtenir une bonification des offres (devis) à la suite de la sélection des finalistes (*rencontre par la SAAQ avec chacun des finalistes pour leur exposer, le cas échéant, les faiblesses évaluées dans leur offre et demander une bonification*).
- Procéder à l'évaluation de la stratégie de mise en œuvre et réaliser des ateliers conjoints (*Équipe 1 : Finaliste 1 et SAAQ et Équipe 2 : Finaliste 2 et la SAAQ*) sur la stratégie de déploiement, le calendrier, les efforts, les risques, les bénéfices, etc. tenant compte des composantes de la soumission.
- Obtenir, si requis, de nouvelles enveloppes de Coûts (selon les volets touchés) tenant compte des précisions apportées (une réduction des incertitudes devrait être favorable à la SAAQ). Dans le cas d'un seul finaliste, on passe directement à la négociation.
- Identifier le soumissionnaire avec qui la SAAQ va réaliser son programme PGI par l'analyse d'une combinaison de critères dont entre autres la qualité, le TCO, les risques.
- Conclure les contrats requis (Éditeur, équipementier, services professionnels, etc.) tenant compte des durées contractuelles spécifiques à chacun.

Évaluation de la stratégie de mise en oeuvre et choix final de la soumission



Justification :

- Cette façon de faire devrait permettre à la SAAQ d'obtenir la meilleure solution et les meilleurs services stratégiques menant au TCO le plus favorable à la SAAQ.

Sélection :

- Basée sur une combinaison de critères (dont la qualité, le TCO, les risques) selon des pondérations à définir ultérieurement.
- Évaluation faite par un comité? Alimenté par les différents rapports produits par les différents comité d'experts.

Recommandation :

- Aux instances décisionnelles de la SAAQ.

Approche pour établir le choix final



- 20 % - Notes d'évaluation du devis Tour 1 + Tour 2 (Étapes D & E) – Qualité
- 20 % - Conclusions de l'évaluation de la stratégie de mise en œuvre (Étape F) *(critères à définir pour établir la cote)*
 - Faisabilité / Réalisme
 - Structure d'équipe
 - Stratégie de déploiement
 - Calendrier (durée du projet)
 - Efforts globaux (Internes et externes)
 - Risques
 - Bénéfices
- 50 % TCO (possiblement pondéré avec une cote de risque... à réfléchir)
- 10 %? Considérations de la valeur ajoutée de l'offre au plan commercial, par exemple : capacité de fonctionner en partage de risques, faire du codéveloppement, création d'emplois à Québec, etc.

Note 1 : Les % indiqués sont à titre d'exemple mais doivent démontrer l'importance des facteurs de décision

Composition du TCO (base de discussion seulement)

- Coûts d'acquisition
- *Coûts de maintenance (récurrent)*
- *Coûts d'opération (récurrent)*
- *Coûts d'exploitation (récurrent)*
- Coûts d'intégration et d'adaptation – durée de réalisation du programme
- *Coûts d'évolution (récurrent)*
- Coûts de conversion et d'amélioration des données
- Coûts de transition (ex. : décommissionnement ou remplacement)
- Coûts de formation, gestion de changement et communication (programme et récurrent)
- Coûts de gestion (programme et récurrent)
- Coûts évités (une fois et récurrent)
- Bénéfices (une fois et récurrent)

Note 1 : Les coûts relatifs aux ressources humaines prennent en compte les coûts de services externes et le coût complet pour les ressources internes de la SAAQ.

Discussion, clarifications, questions, enjeux

