

NOTE AU RESPONSABLE DE L'OBSERVATION DES RÈGLES CONTRACTUELLES

DE : Comité de sélection appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés
P22899-3

DATE : Le 6 octobre 2016

OBJET : ➤ Faire part du déroulement et des résultats des travaux d'évaluation de l'étape E ➤ Recommander les éléments à discuter lors du dialogue compétitif à la suite des évaluations des soumissions	OBJECTIF DE LA NOTE : ➤ Pour information ➤ Pour recommandations
--	--

CONTEXTE

L'évaluation des soumissions déposées à la suite de la publication de l'appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés — étape C est sous la responsabilité du comité de sélection. Afin d'exercer ce rôle, le comité de sélection est appuyé par plus de 20 comités aviseurs ou d'intégration.

Rappel sur les rôles et responsabilités établis par la Société :

- Le comité de sélection est responsable et imputable de l'évaluation des soumissions.
- Les comités aviseurs ont un rôle conseil, ils donnent donc un avis, l'évaluation appartient au comité de sélection. Le comité de sélection a, tout au long de ses travaux, porté un regard critique à l'égard du résultat des travaux des comités aviseurs.
- Le secrétaire de comité de sélection soutient les membres pour atteindre l'objectif de qualité.

Le comité de sélection a complété la 2^e étape d'évaluation (étape E). La présente permet de faire un état de situation sur le déroulement des travaux, de présenter les résultats de cette étape et fournir ses recommandations sur les éléments à discuter lors du dialogue compétitif.

DÉROULEMENT DES TRAVAUX DU COMITÉ DE SÉLECTION :

Les évaluations du comité de sélection se sont déroulées avec la présence de tous les membres du comité et des secrétaires. Étaient également présents à titre d'auditeur, un représentant de la DVIEP ainsi qu'un représentant de la firme Mallette. De plus, occasionnellement la directrice de la gestion et de la conformité contractuelles était présente.

Tous les membres ont fait une évaluation individuelle des soumissions. Le comité de sélection a aussi analysé les résultats des travaux des comités aviseurs, y compris les entrevues et les vérifications de faisabilité de la solution (VFS) lorsque jugés nécessaires.

Un consensus a été obtenu à la suite des échanges entre les membres du comité de sélection. Les membres du comité de sélection considèrent avoir reçu toute l'information nécessaire, bénéficier du temps requis et n'avoir subi aucune influence indue, conséquemment le comité a été en mesure de fournir leur évaluation.

Il est à noter que le comité de sélection a pris connaissance des mises en garde données le 18 juillet dernier par la secrétaire du comité de sélection relativement aux travaux de certains comités aviseurs de l'étape E.

Le comité de sélection a au besoin demandé d'échanger avec des personnes ciblées de comités aviseurs. Les membres du comité de sélection ont été vigilants dans ses invitations afin de couvrir certains aspects demandant une expertise particulière. Ainsi, le comité a, tout au long de ses travaux, porté un regard critique à l'égard des résultats des travaux des comités aviseurs et a pris les mesures de mitigation nécessaires pour gérer ses risques à cet égard.

Finalement, soulignons l'apport important des travaux des comités aviseurs dans le processus d'évaluation des soumissions.

RÉSULTATS DES TRAVAUX

L'évaluation de l'étape E portait sur trois grandes familles de critères :

1. Qualité de la solution 45 %;
2. Qualité des services professionnels 45 %;
3. Qualité commerciale 10 %.

1. Qualité de la solution 45%

Volet fonctionnel 35%

- La solution proposée par CGI-Oracle pourrait entraîner des efforts soutenus pour la Société puisqu'elle présente des lacunes au niveau de l'intégration et de l'évolution de ses composants après la mise en place du programme.
- Les deux offres présentées avec l'éditeur SAP démontrent une meilleure adéquation avec les besoins de la Société, notamment par rapport à l'intégration native de la solution. Les VFS confirment ce constat et démontre la convivialité plus grande de la solution SAP.
- Il y a certaines différences entre les solutions proposées par les alliances LGS/ IBM-SAP et l'équipe Deloitte quant au nombre et aux types de composants utilisés pour un

même critère alors qu'elles utilisent la même solution progiciel. De plus, il y a des écarts au niveau du nombre de développements identifiés (RiceFW et CDP). Notons que le concept de RiceFW et CDP ne sont pas présent dans la proposition de CGI-Oracle. Conséquemment les efforts requis pour combler ces écarts devraient avoir un impact sur la stratégie de mise en œuvre et les coûts. Pour les alliances utilisant SAP, les écarts, laissent supposer une mauvaise compréhension du critère ou une utilisation plus efficiente des composants ou une interprétation différente de ce qui nécessite du développement. Dans ce contexte, il sera important de s'assurer de la compréhension des besoins de la Société et de leur évaluation des efforts notamment au niveau des RiceFW et CDP.

- L'ensemble des alliances présente un arsenal complet d'outils d'intelligence d'affaires mais en fait parfois une utilisation inappropriée pour certains calculs opérationnels. La complexité réside dans le choix des bons outils pour répondre aux besoins d'affaires. La solution proposée par l'alliance CGI-Oracle nous apparaît plus complexe, requiert plus d'efforts de la part de la VPTI et favorise moins l'autonomie des utilisateurs finaux.
- Il est important de noter que malgré les analyses et démonstrations qui ont été réalisées au regard de l'adéquation des besoins fonctionnels, c'est lors de la phase de conception que la Société pourra confirmer cette adéquation.

Volet technologique 10%

- Pour LGS/IBM- SAP et dans une moindre proportion pour l'équipe Deloitte, il manquait des informations pour pouvoir apprécier dans quelle mesure les divers aspects d'évaluation étaient couverts
- Équipementiers : Malgré qu'il s'agit de 3 manufacturiers distincts, les propositions faites sont équivalentes tant au niveau performance, robustesse et élasticité.
- Éditeurs : Les 2 éditeurs de logiciels sont équivalents du point de vue des fonctionnalités offertes. Par contre SAP se démarque par l'intégration native de ses fonctionnalités, comparativement à Oracle qui propose dans certains cas une couche d'intégration entre ses différentes composantes. De plus l'architecture globale de la solution de SAP qui est bâti autour du concept d'in-memory-computing démontre un engagement de l'éditeur face à l'innovation.
- Alliance : L'équipe Deloitte se démarque par sa proposition faisant appel à des concepts novateurs alignés sur les orientations gouvernementales et sur les tendances du marché (ex : infonuagique). Alors que de leur côté les alliances LGS/IBM-SAP et CGI-Oracle se sont tournés vers une approche plus traditionnelle.

2. Qualité des services professionnels 45%

- Approche

- CGI-Oracle :

- L'alliance propose une approche traditionnelle basée sur leur approche et méthodologie, ce qui implique une vision client- fournisseur plutôt que partenaire et ne répond pas aux attentes de la Société.
- L'esprit de la proposition s'apparente grandement à un concept forfaitaire. Dans ce cadre, on note une volonté de l'alliance à prendre le contrôle du programme de transformation, ce qui ne correspond pas au type de leadership partagé désiré par la Société.
- Les différentes équipes d'intégration fonctionnelle (bâton rouge) sont regroupées sous 2 domaines caractérisés chacun par l'une des suites majeures de la solution proposée. Ceci met en lumière une approche "produit" plutôt que processus.
- L'approche en matière de gestion du changement est basée sur la méthode Harmonie, méthode reconnue mais non intégrée à celle de l'éditeur. Aucun outil ou accélérateur issue de la méthodologie Harmonie n'est présenté.
- Le mode AGILE ne transparait pas dans le mode de gestion et de réalisation.

- Équipe Deloitte :

- Globalement l'approche proposée, le partage des rôles et responsabilités et la méthodologie répond aux attentes énoncées par la Société. Par contre, la réalisation s'appuie d'avantage sur les ressources de l'alliance ce qui :
 - Va à l'encontre du principe partenariat gagnant-gagnant
 - Va à l'encontre du principe que la Société désire demeurer maître d'œuvre et maître d'ouvrage du programme
 - Met à risque l'acceptabilité de la solution par les employés et le transfert d'expertise

- LGS/ IBM-SAP :

- L'approche proposée dépasse pour plusieurs éléments importants les attentes de la Société, notamment par rapport aux rôles et responsabilités, au partenariat gagnant-gagnant, à la méthodologie et à l'organisation du programme.
- L'alliance a regroupé les 9 équipes (bâtons rouges) en 6 équipes en tenant compte de sa stratégie de mise en œuvre.
- Cohésion entre la gestion du changement, communication et formation

- L'alliance présente des exemples concrets qui démontrent qu'elle comprend bien les besoins de la Société.
- L'alliance comprend très bien le concept de coach et l'applique pour tous les postes de coachs et de team leads selon le modèle « *two in a box* » qui illustre parfaitement la philosophie demandée dans l'AO. Elle a déjà travaillée dans ce mode dans des mandats d'envergure.
- L'alliance désigne un responsable de la relation d'affaires doté d'un pouvoir décisionnel en lien direct avec le directeur du programme, lui permettant de gérer les aspects commerciaux et stratégiques du programme afin de résoudre rapidement les enjeux.
- Stratégie de mise en œuvre :
 - CGI-Oracle :
 - Stratégie de mise en œuvre est à revoir complètement :
 - Le découpage proposé du dossier client, de permis et d'immatriculation implique :
 - Une grande complexité de cohabitation entre le PGI et les systèmes patrimoniaux dont contrôle de la perception.
 - 3 vagues d'impacts dans les points de services
 - Un impact négatif sur le niveau de service à la clientèle et l'efficacité des ressources et des opérations technologiques
 - Les lots sont d'une durée fixe de 6 mois plutôt qu'en fonction de la méthodologie et des attentes spécifiques;
 - L'alliance prévoit 16% des efforts en formation, gestion du changement et communication. Actuellement, la Société investit 15% en formation et gestion du changement.
 - Équipe Deloitte :
 - La stratégie de mise en œuvre met l'emphasis sur la récupération des bénéfices et s'appuie davantage sur les ressources de l'alliance mais ne répond pas aux attentes notamment pour les raisons suivantes :
 - Agressive en terme de temps, compte-tenu de la complexité et de l'imbrication forte de nos systèmes patrimoniaux (45 mois)
 - Risquée en terme de service à la clientèle car les processus des 3 missions de la Société sont déployés en même temps
 - La faisabilité technique de mettre en œuvre le découpage et la séquence des livraisons proposées est très incertaine;
 - L'estimation des efforts SAAQ est significativement moindre que les 2 autres propositions, ce qui pourrait compromettre la faisabilité du scénario dans les délais proposés et compromettre le transfert d'expertise.

- L'alliance prévoit 9.9% des efforts en formation, gestion du changement et communication. Actuellement, la Société investit 15% en formation et gestion du changement.
- LGS/ IBM-SAP :
 - La stratégie de mise en œuvre proposée est conforme notamment pour les raisons suivantes:
 - Solide, étoffée et bien appuyée sur des assises robustes
 - Assure la pérennité de la solution sur 10 ans par des mises à niveau régulières pour le matériel et logiciel, permettant à la Société de bénéficier de nouvelles fonctionnalités d'affaires si elle le souhaite;
 - Se déroule sur une période de 54 mois et prend en compte les contraintes de la Société;
 - Permis et Immatriculation sont livrés en deux temps : du point de vue technologique, ils ont présenté une solution réaliste et documentée.
 - Le découpage des lots est adéquats, bien documenté et reflète les attentes de la Société;
 - Le scénario de mise en œuvre ne démontre pas le transfert des connaissances de l'alliance vers une autonomie SAAQ, les efforts de support de l'alliance pour les années 6 à 10 demeurant importants.
 - Dans un contexte où la Société vise une solution vanille, et que la proposition est appuyée par du CDP, les efforts en intégration technologique (48% des heures du programme) nous apparaissent élevés. De plus, les efforts de la Société sont de 4 et 5 fois plus élevés que les autres alliances.
 - L'alliance prévoit 7.4% des efforts en formation, gestion du changement et communication. Actuellement, la Société investit 15% en formation et gestion du changement.
- Expertise de l'alliance
 - CGI-Oracle :
 - En général, les mandats présentés sont de petite envergure et ne permettent pas de démontrer la capacité de l'alliance à accompagner la Société dans son programme de transformation.
 - Aucun mandat de transformation majeur avec PGI conjuguant les principaux modules EBS, Siebel et BI
 - Équipe Deloitte :
 - 1 seul mandat proposé répond aux attentes de la Société en termes d'envergure et de l'utilisation intégrée des composantes du PGI proposé, ce qui démontre partiellement la capacité de l'alliance à accompagner la Société dans son programme de transformation

- LGS/ IBM-SAP :
 - 3 mandats proposés répondent aux attentes de la Société en termes d'envergure et de l'utilisation intégrée des composantes du PGI proposé, ce qui permet d'apprécier la capacité de l'alliance à réaliser des mandats de la portée et de l'envergure d'un programme de transformation organisationnelle tel que celui prévu à la Société
 - L'alliance propose une équipe d'experts à titre de coach ayant déjà travaillé ensemble dans un projet d'envergure réalisé selon la philosophie souhaitée (Défense nationale). Cette situation favorise un démarrage efficient et la synergie d'équipe attendue.
- Expérience des ressources
 - CGI-Oracle :
 - Une ressource principale sur les 19 proposées rencontrent les exigences minimales comme coach ou team lead.
 - 4 ressources de relève sur 38 proposées rencontrent les exigences minimales comme coach ou team lead.
 - Équipe Deloitte :
 - 5 ressources principales sur les 21 proposées rencontrent les exigences minimales comme coach ou team lead.
 - 7 ressources de relève sur 42 proposées rencontrent les exigences minimales comme coach ou team lead.
 - LGS/ IBM-SAP :
 - 12 ressources principales sur les 18 proposées rencontrent les exigences minimales comme coach ou team lead.
 - 10 ressources de relève sur 36 proposées rencontrent les exigences minimales comme coach ou team lead.
- Bassin d'expertise
 - CGI-Oracle :
 - Le bassin des ressources s'avère suffisant.
 - Les mécanismes proposés pour assurer la couverture s'articule autour du mandataire exécutif de l'alliance, suite à des rencontres hebdomadaires avec les coaches et les teams leads de l'alliance et ce sans consultation de la Société ni de lien avec le plan qualité du programme (PQP).
 - Équipe Deloitte :
 - Le bassin des ressources s'avère suffisant mais dépend souvent de partenaire. Dans certains cas on dénote un manque d'expérience ou un nombre insuffisant de ressources apte à travailler en français.

- Les mécanismes proposés pour assurer la couverture s'articule autour du Plan Qualité Programme.
- LGS/ IBM-SAP :
 - Le bassin des ressources s'avère suffisant. Pour certain domaine, l'analyse des profils du bassin d'expertise est à un niveau de détails qui dépasse les attentes.
 - Les mécanismes proposés pour assurer la couverture sont adéquats.

3. Qualité commerciale 10%

- Les alliances souhaitent que la Société transige directement avec les éditeurs pour les licences progicielles et les infrastructures matérielles et logicielles, ce qui implique plus d'un contrat;
- Trois approches différentes :
 - CGI-Oracle forme une alliance crédible et dont la santé financière est bonne. Toutefois, l'alliance ne présente pas la vision future du produit. De plus, les mécanismes qu'elle prévoit mettre en place pour la réalisation du programme ne sont pas conforme avec les attentes de la Société. Également, la gouvernance proposé s'appui sur le cadre de gestion traditionnelle de CGI (client-fournisseur vs. Partenariat gagnant-gagnant) ce qui une fois de plus ne correspond pas aux attentes de la Société.
 - L'équipe Deloitte forme une alliance crédible et dont la santé financière est bonne. Sa vision d'affaire se résume à un roadmap S/4HANNA et propose aucune évolution majeure des produits pour la durée du programme, ce qui est fort peu réaliste dans le cadre d'un PGI. Les mécanismes pour assurer la réalisation du programme ainsi que la gouvernance soulèvent des questionnements notamment au niveau de la gestion des lots.
 - LGS/ IBM-SAP forme une alliance crédible et dont la santé financière est bonne. Elle dépasse pour plusieurs éléments important les attentes de la Société, notamment au niveau de la vision d'affaire et des mécanismes de gouvernance et de gestion de lots. L'ensemble des éléments cités font voir très clairement que l'alliance :
 - Comprend très bien le concept de partenariat gagnant-gagnant avec partage de risque et cogestion
 - Accepte de travailler dans ce modèle pour toute la durée du contrat
 - A de l'expérience dans de telles modèles

L'alliance comprend les défis relié à l'envergure du projet tant fonctionnelle que temporelle, le fait que la solution doit être développée en partenariat entre la Société et l'alliance, tout en réservant la maîtrise d'œuvre à la Société.

PARTICIPATION AUX ÉTAPES SUBSÉQUENTES

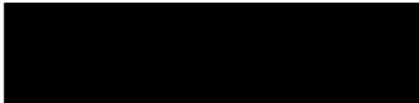
Par leur rang respectif, à la suite de l'évaluation de l'étape E, les alliances Équipe Deloitte et LGS/IBM-SAP pourront participer aux étapes subséquentes du processus de sélection. L'alliance CGI-Oracle (3^e rang) ne pourra poursuivre l'étape F, tel que stipulé dans les documents d'appel d'offres.

RECOMMANDATION (S)

Le dialogue compétitif sera l'occasion de clarifier les incertitudes formulées par les alliances et de leur faire part des enjeux et risques identifiées lors de l'évaluation de la soumission. À cet effet, les résultats des travaux inclus dans la présente note, et de façon plus détaillé le rapport synthèse joint en annexe, présente les forces, les faiblesses et les points à discuter avec chacune des alliances.

Préparée par : Comité sélection

Approuvée par : Comité de sélection (6 octobre 2016)

	
	
	
	
Signature des membres	Signature des membres

p. j. :

- Le rapport synthèse des étapes D et E
- Le résumé des principaux faits- comité aviseurs

FICHE DE PRÉSENCE
TIRAGE AU SORT
APPEL D'OFFRES P22899-3

<i>Vicky Maerda</i> Lettre moulées	 Signature
---------------------------------------	---

<i>Marie-Pierre Lelièvre</i> <i>Mellethe</i> Lettre moulées	 Signature
---	---

<i>NICOLAS VINCENT</i> Lettre moulées	 Signature
--	---

Lettre moulées	Signature
----------------	-----------

Lettre moulées	Signature
----------------	-----------

Québec le 19 octobre 2016

TIRAGE AU SORT

APPEL D'OFFRES P22899 - 3

- 1- Début de l'enregistrement (film) du tirage au sort
- 2- Présentation des personnes présentes et obtention de leur signature sur la fiche des présences;
- 3- Fonctionnement du tirage:

Insertion du nom de chacune des alliances dans une enveloppe cachetée;

Premier nom tiré au hasard : Sera considéré comme
l'Alliance 1 et débutera le dialogue le
25 octobre. LGS/IMB-SAP

Deuxième nom tiré au hasard : Sera considéré comme
l'Alliance 2 et débutera le dialogue le
26 octobre. Équipe Deloitte

Signature du présent document par les personnes désignées par le Société;

Les entreprises seront avisées du résultat du tirage au sort le 21 octobre.

Signature des responsables du tirage

Signé à Québec, le 19 octobre 2016



Vicky Macanda, SAAQ



Lorraine Mallette
