
From: Savoie, Louise (Ext)
Sent: 2016-06-14 14:48:12
To: Malenfant, Karl
Subject: Envoi d'un message : SP.1.6-Stratégie MEO-Grille Évaluation-Etape D.xlsx
Attachments: SP.1.6-Stratégie MEO-Grille Évaluation-Etape D.xlsx;

Votre message est prêt à être envoyé avec les fichiers ou liens joints suivants:

SP.1.6-Stratégie MEO-Grille Évaluation-Etape D.xlsx

Message de sécurité

Choix d'un PGI et des Services d'Intégration
Phase: Dialogue Compétitif

Thème: Stratégie de mise en oeuvre (MEO)

Besoins Référence: Cahier appels d'offres C - pages 113 @ 119

Elaboration d'une stratégie optimale de mise en oeuvre qui prend en considération les éléments suivants:

1) Orientations quant à la portée, le découpage et la séquence des livraisons ainsi que la durée du programme

Exprimer la portée des livraisons en termes de processus (processus identifiés dans le schéma de AO-C) (voir #1)

Prévoir une livraison initiale qui:

- tient compte des éléments structurants et assises de la solution ainsi que des des besoins généraux de la Société
- réduit les risques associés à la désuétude des actifs informationnels (DBS)
- minimise le nombre d'utilisateurs finaux externes impactés (clients, partenaires, mandataires, etc.) ➡ apprentissage graduelle des ressources de la Société

Favoriser la mise en oeuvre de bout en bout des processus dans une même livraison

Minimiser le nombre de vagues d'impacts dans les opérations, des coûts et des efforts consacrés aux processus et mécanismes temporaires jetables

Considérer la récupération des bénéfices escomptés dès que possible (voir #4)

Minimiser la complexité associée à la gestion et à l'intégration de livraisons en parallèles (voir #3)

Prévoir une réalisation des travaux d'une livraison avec la philosophie Agile et ce à l'intérieur d'une durée maximale de 5 ans. (voir #2)

2) Contraintes dont il faut tenir compte dans l'élaboration de la MEO

Périodes de pointe opérationnelles: CSP (mars à août), CSV (Renouvellement véhicules commerciaux: 15 mars au 15 avril, déremisage des véhicules (avril-mai), remisage des véhicules (octobre-novembre)

Cycle de révision de la tarification d'assurance: à tous les 3 ans

Obligations de reddition de compte de la Société: année financière (31 décembre), résultats financiers pour la fin d'année budgétaire du gouvernement (31 mars), rapport annuel de gestion (fin avril), bilan routier (printemps)

Arrimage des activités de mise en oeuvre avec les partenaires de la Société: 1400 échanges et plus particulièrement 24/7: avec CRPQ, CCATM, ARQ

Synchronisme de la MEO avec les changements légaux et réglementaires requis (CSR)

Cohabitation et intégration avec le patrimoine applicatif de la Société dont certains des systèmes ont une très grande interdépendance

Points de décision / Orientations

1 - La stratégie de mise en oeuvre doit-elle inclure ou pas dans sa portée les processus suivants?

- IND - Indemniser et réadapter ainsi que

- SOR4 - Gérer les ressources humaines

2 - En fonction de la planification révisée, quelle date de démarrage doit-on fournir aux alliances finalistes pour réviser leur stratégie de mise en oeuvre?

3 - Doit-on maintenir l'orientation suivante qui concerne le découpage en livraisons de la MEO: Minimiser la complexité associée à la gestion et à l'intégration de livraisons en parallèle?

4 - Au niveau de l'Orientation qui concerne le séquençement des livraisons, peut-on indiquer que tous les éléments suivants doivent être pris en considération: la capacité de réalisation de l'organisation, la minimisation des impacts dans les opérations, la minimisation des risques, la récupération des bénéfices.

Analyse

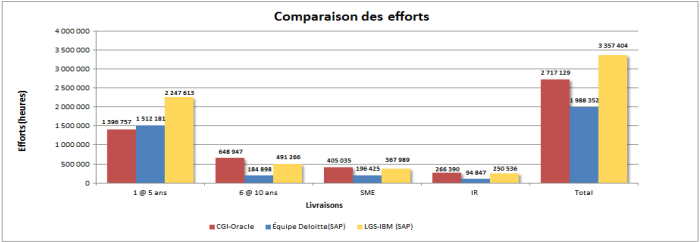
	Zone d'amélioration	Niveau Risques 1 à 3	Risques	Plan d'actions
CGI-Oracle	Compréhension des paramètres d'élaboration de la stratégie de mise en oeuvre au niveau:	●		
	- découpage des livraisons en lot: durée fixe de 6 mois au lieu d'un arrimage sur les phases de mise en oeuvre de la méthodologie	●		
	Durée des livraisons non modulée en fonction de la complexité des processus (CSP-AMD vs CSV)	●		
	Portée de la livraison 1 de mise en oeuvre des processus financiers inclut la mise en place du dossier client	●		
Équipe Deloitte	L'estimation des efforts de la mise en oeuvre des livraisons : non appuyés ou non modulés en fonction de la complexité des livraisons			
	Ratio efforts internes / externes			
LGS-IBM-SAP				

CGI - Oracle Mise en oeuvre de la solution en 6 livraisons d'une durée de 18 mois et découpées en lots d'une durée fixe de 6 mois. L1 Client vue 360 Immatri-culation en 2 livraisons distinctes: L3 Immatri-culation particu-lière / L4 Immatri-culation entrepri-se?	Équipe Deloitte (SAP) Mise en oeuvre de la solution en 45 mois axé sur la réalisation des bénéfices avec découpage de lots dupliqués (réalisation, interface, conversion) L2-GRU et GRP avec cohabitation systèmes patrimoniaux? Livraisons L3.1-Permis, L3.2-immatri-culation et L4-Indemnisation en 1 seule mise en production	LGS-IBM (SAP) Mise en oeuvre de la solution en 5 ans axés sur un équilibre entre la gestion des risques et la récupération des bénéfices Rehaussement des infrastructures et des mises à niveau de la suite PGI bien expliqué et inclut dans le calendrier. Efforts et durée des livraisons sont modulés en fonction de la complexité des processus. Recommandation: report de 1 an de la livraison Indemnisation et Réadaptation pour bénéficier d'une mise à niveau de la solution verticale d'assurance.
FORCES Aucune digne de mention	FORCES Respect et approche la plus agressive en terme de durée (45 mois) ce qui permet: o la réalisation plus rapide des bénéfices (et est illustrée dans le calendrier) o une réduction marquée des efforts par rapport aux 2 autres alliances - Respect de la philosophie de l'AO-C pour le découpage des lots - Subdivision des livraisons en lots parallèles qui permet d'exploiter et comprendre les efforts estimés pour la réalisation, les interfaces et les conversions - Pour les écarts majeurs profitent des 3 développements pris en charge par l'éditeur SAP (CSP). - Lix 0 – Gestion du chg. formation et Connn déjà pris en considération des la conception - Impacts opérationnels : Les nouvelles conditions de tarification 2019 vont être déployées seulement dans la nouvelle solution et les anciennes conditions auront roulé dans le nouveau système seulement 2 mois - Séances d'info et de travail à planifier tôt pour les échanges avec les partenaires, donc voit l'importance de ces travaux et les risques potentiels de délais avec des membres externes (p1043)	FORCES - Mise en oeuvre axée sur un équilibre entre la minimisation des risques et la récupération des bénéfices - Pour les écarts majeurs profitent des 3 développements pris en charge par l'éditeur SAP (CSP). - Stratégie costauda et appuyée par de solides assises pour en démontrer la faisabilité (Belle utilisation de l'expertise locale (LGS pour les systèmes patrimoniaux) et mondiale (IBM et SAP) pour élaborer le plan de déploiement) - Pour la réalisation du projet, les estimations nous apparaissent les plus crédibles et appuyées par de solides assises - Démonstration de la faisabilité du découpage des livraisons. - Présentation claire et exhaustive des lots reliés à la gestion des environnements (infrastructures) et des mises à niveau des composants requis tout au long du programme - Utilisation judicieuse du calendrier de mise en oeuvre démontrant la profondeur des réflexions apportées à l'élaboration de la stratégie. Vue détaillée et sommaire du calendrier de mise en oeuvre dont la présentation excède les attentes de la Société en positionnant tous les aspects requis. - Les efforts consacrés à chacune des livraisons sont modulés et tiennent compte de la complexité des processus. - Assure la pérennité de la solution pour les 10 prochaines années : o Prise en compte des efforts de mise à niveau de la solution et des rehaussements d'infrastructure technologique «just in time» o Tire avantage de ces nouveautés à chacune des livraisons La stratégie de déploiement minimise l'indisponibilité des systèmes pendant la période de bascule L'arrimage avec les partenaires est bien cerné par l'utilisation d'un environnement spécifique Mise en déroute progressive des systèmes patrimoniaux au fil des livraisons Inclut une recommandation de reporter de 1 an (donc mise en production An 6) pour bénéficier de la nouvelle version de la solution verticale assurance sous S/4 HANA
FAIBLESSES Scénarios basés sur la continuité d'intervention des conseillers Adhésion limitée aux orientations fixées dans l'appel d'offres pour le découpage des lots qui n'est pas ancré aux phases de la méthodologie (chaque lot chevauche plus d'une phase. Ils fonctionnent dans un mode de gestion forfaitaire pour chaque lot). Chaque lot est considéré comme un projet en soi et a une durée fixe de 6 mois à l'exception des lots de support post implantation de 3 mois. La gestion et les critères d'acceptation vont être difficiles à évaluer. Constitution d'une équipe fixe de gestion de changement, communication, formation (vert) et assistance à la gestion (liex) pour toutes les phases. Ce sont les mêmes efforts par 6 mois peu importe la complexité de la livraison et les clients touchés. Découpage proposé des livraisons amène une complexité de cohabitation avec les systèmes patrimoniaux de faible à extrêmement complexe. De plus, la description de chaque livraison et des autres sections pertinentes à l'analyse ne démontrent pas que l'alliance a tenu compte de ces enjeux. En L1, la vue client 360 est introduit et amène du temporaire et un peu de bénéfice. Toutefois, ce qui semble sous tendre ce choix est d'occuper les ressources du domaine GRC. Le découpage des livraisons L3 – Immat. des particu-lières et L4- Immat. des entreprises occasionnent des coûts additionnels et une complexité importante au niveau de la cohabitation. Le processus CSV est soigné en fonction de la clientèle et comme l'utilisation d'un véhicule peut basculer d'un usage particu-lière à un usage commercial cela cause des impacts majeurs: - cohabitation entre PGI et ses applications patrimoniales (IMMAT, RFP et perception); - au niveau de l'introduction de processus temporaires; - modification de l'organisation du la majorité des livraisons n'est pas modulée en fonction de la complexité des processus. Absence d'information sur les impacts de la gestion des environnements et infrastructures sur la stratégie de mise en oeuvre.	FAIBLESSES Découpage des lots : Respect de la philosophie de l'AO-C, bien que découpé adéquatement en fonction des phases, le découpage en interface/conversion/réalisation triple le nombre de lot à gérer pour assurer la livraison d'une solution complète. La gestion contractuelle sera beaucoup trop lourde (entente de lots) et les critères d'acceptation difficiles à définir. (idem à toutes les phases de la métho). Efforts supplémentaires liés au déploiement de deux versions de la tarification dans SAP Qualité de l'évaluation des efforts questionnable : o Faible contribution des internes à l'année 1 et 2 alors que c'est à ce moment qu'on réalise la conception (24% et 13%) o Globalement, tous les domaines d'expertise de la SAAQ ne sont pas mis à contribution lors de la livraison des lots. (Par exemple, les 5, 6 et 19) - Liste des lots avec des efforts à 0 en conception : 5, 6, 46 et 47, alors que les efforts subséquents sont prévus et listés ci-dessous : Les efforts pour les interfaces : - Lot 50 - Réalisation: 39 226 heures - Lot 54 - Test: 19 138 heures - Lot 58 - MEP : 3 629 heures - Lot 62 - Support post-implantation: 1 814 heures Les efforts pour les conversions : - Lot 51 - Réalisation: 15 254 heures - Lot 55 - Test: 7 442 heures - Lot 59 - MEP : 1 411 heures - Lot 63 - Support post-implantation: 706 heures - Les lots pour lesquels des efforts sont inscrits pour l'alliance et pour lesquels aucun effort n'est prévu pour la Société : 19, 24, 29, 34 et 39. (Livraison L1.2) - Ne s'attend pas à de migration majeure d'ici les 10 prochaines années, donc nous porte à croire qu'aucun effort à cet effet n'est inclus dans les évaluations (section 2.20.3) o Le changement de version ou l'apport d'améliorations de la solution ne nécessitera pas de bloquer d'importante réserve en trésorerie, donc laisse prétendre qu'aucun effort à cet effet dans les évaluations (section 2.20.3) o Complexité des processus mal évaluée (permis et immatriculation considérés équivalents) o Efforts de support de 0 à 10 ans sous-estimés (Exemple : à l'an 6, 27 personnes et à l'an 10, 9 personnes pour soutenir et faire évoluer la solution d'entreprise) Peu d'information tangible sur les assises d'estimation des efforts par rapport à l'autre alliance offrant la même solution. (à l'exception du nombre d'interfaces permanentes et temporaires requises) -> Ce qui occasionne un grand inconfort sur le réalisme des efforts estimés. Doute sur la faisabilité technique quant au découpage des livraisons entre la phase 2 (GRU et GRP) et 3 (CSP et CSV) par une mise en oeuvre de bout en bout des processus, car implique que suite à la Lix 2 certains processus débouchent dans le PGI (GRU), le poursuivent dans les syst. Patrimoniaux (CSP et/ou CSV) et se terminent dans le PGI (GRU). Conséquences additionnelles : Impact opérationnel et/ou efforts importants en développement d'interface temporaire. La description de ces livraisons et des autres sections pertinentes à l'analyse ne démontrent pas que l'alliance a tenu compte des enjeux importants des processus GRU/ (percevoir, payer et rembourser les sommes dues) et SP51. 6 (gérer les caisses). En conclusion : - On s'interroge sur la faisabilité technique de mettre en oeuvre ce découpage et la séquence des livraisons - Il y aurait de toute façon des impacts importants à l'organisation du travail dans les points de service (processus GRU/ et SP51.6). - Questionnement sur la faisabilité en fonction de la durée de 45 mois - La complexité des processus CSP (complexité de la lix de la sécurité routière) est nettement supérieure aux processus CSV toutefois l'évaluation des efforts estimés pour CSP sont équivalents à CSV ce qui est questionnable. - La charge de travail associée au parallélisme des livraisons amène une pression supplémentaire sur les équipes transverses. (verts, bleus, liex)	FAIBLESSES Réalisation plus tardive des bénéfices étant donné leur approche de minimisation des risques. Les contraintes du cycle de tarification n'ont pas été bien prises en compte au bon moment (mauvaise année, décalage d'un an) ce qui implique que la tarification de 2019 devra aussi être implantée dans le patrimoine (impacts sur les coûts pour la Société) Les efforts en support pour les années 6 à 10 ne démontrent pas, par l'évolution des rôles, l'atteinte d'une pleine autonomie par la Société (ratio 50/50 pour les 5 années) Les efforts pour les années 1 à 5 pour le soutien et la maintenance sont très élevés et ne semblent pas prendre en compte les moratoires sur l'évolution de la solution. Doit avoir un focus anormal (50 ETC l'année 3 et 70 ETC l'année 4)
SUJETS À TRAITER AU DIALOGUE COMPÉTITIF 1) Revoir le découpage et la portée des livraisons et des lots (durée fixe de 6 mois et mode de gestion forfaitaire) 2) Approfondir les travaux requis en cohabitation avec l'écosystème de la Société pour l'ensemble des livraisons pour s'assurer que les estimations d'efforts tiennent la route	SUJETS À TRAITER AU DIALOGUE COMPÉTITIF 1) Revoir le découpage et la portée des livraisons L2.1 et L2.2 2) Approfondir la nature des travaux requis en cohabitation avec l'écosystème de la Société et des RICEFW pour l'ensemble des livraisons pour s'assurer que les estimations d'efforts tiennent la route	SUJETS À TRAITER AU DIALOGUE COMPÉTITIF RECOMMANDATION: En préparation au dialogue compétitif, il faut investiguer au niveau des efforts tous les RICEFW car cela pourrait expliquer en grande partie l'écart important des efforts avec les autres alliances. L'alliance LGS-IBM (SAP) démontre une très grande connaissance du patrimoine applicatif et de ses enjeux. L'exhaustivité des explications sur les développements à faire dans les grilles F.1 et F.2 ainsi que tous les tableaux incluant dans la soumission démontre la profondeur de l'analyse des besoins de la Société et de son appariement avec la solution SAP et permet de démarquer cette alliance par rapport aux 2 autres alliances.

Graphique – Livraison 1 @5 ans, SME, IR et 6 @10 ans

Comparaison des efforts					
	1 @ 5 ans	6 @ 10 ans	SME	IR	Total
CGI-Oracle	1 396 797	1 932 181	648 947	405 035	2 777 019
Équipe Deloitte(SAP)	1 512 101	2 045 455	686 487	348 647	1 598 292
LGS-IBM (SAP)	2 247 813	491 266	367 989	250 136	3 397 404

Variance en % par rapport au plus bas					
	1 @ 5 ans	6 @ 10 ans	SME	IR	Total
CGI-Oracle	0%	25%	140%	59%	37%
Équipe Deloitte(SAP)	0%	42%	106%	69%	60%
LGS-IBM (SAP)	60%	96%	87%	94%	60%



3 / 14

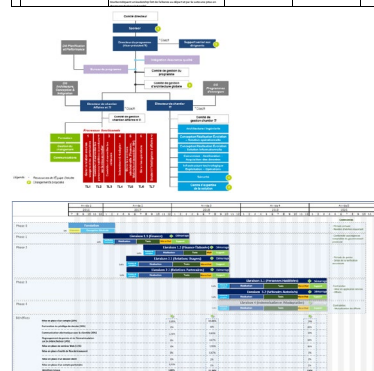
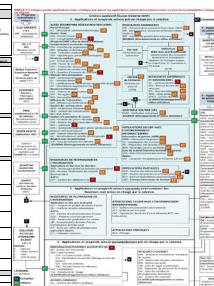
4/18

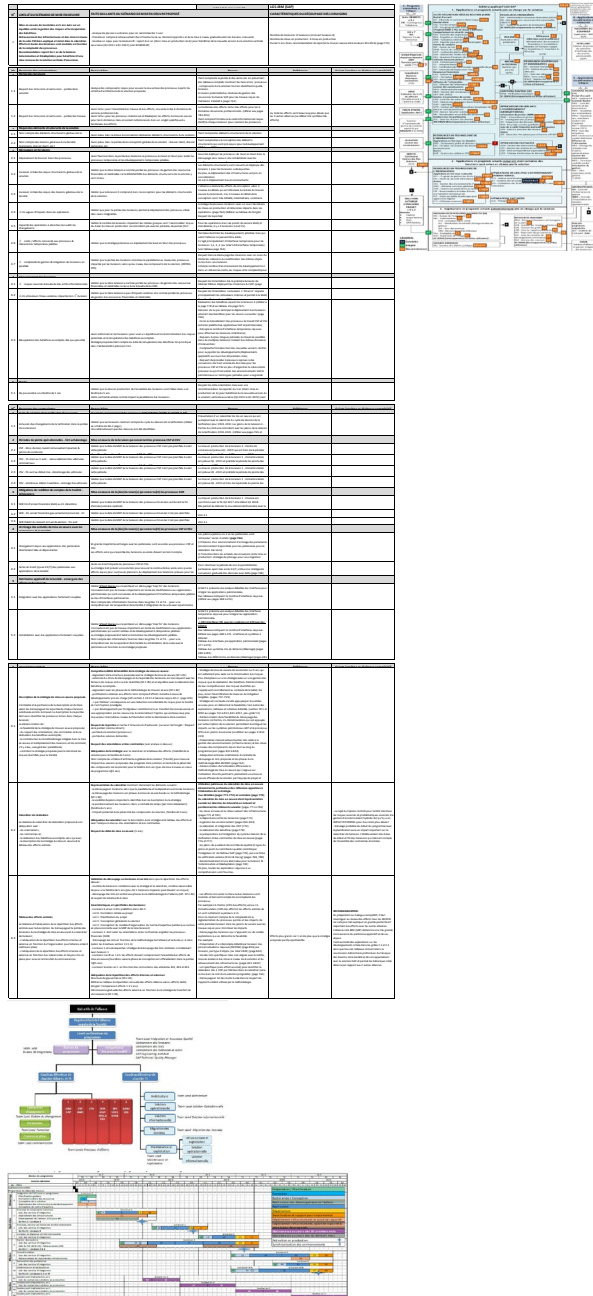
SYNTHÈSE DES EFFORTS POUR LE CALCUL DES RATIOS INTERNES / EXTERNES POUR 1 A 5 ANS																									
Nom alliance #1 CGI - Oracle			Ressources SAAQ - Efforts (jour)																						
Domaines services professionnels	An 1		An 2				An 3				An 4				An 5				Sous-totaux						
	T1	T2	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Intégration fonctionnelle			6 108	6 108	14 131	14 131	10 515	10 515	12 396	12 396	9 663	9 663	12 050	12 050	6 180	13 260	13 260	13 260	7 081						182 771
Intégration technologique			8 157	8 157	12 858	10 212	6 189	4 894	7 912	7 912	5 158	3 378	5 751	5 751	4 037	7 369	7 369	7 195	5 053	1 667					119 620
Gestion de changement			3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850						77 000
Communication			770	770	770	770	770	770	770	770	770	770	770	770	770	770	1 540	1 540	1 540	770					15 400
Formation			3 252	3 252	3 252	3 252	5 772	5 772	5 772	5 772	5 212	5 212	5 212	5 212	4 520	8 271	8 271	8 271	3 750						90 020
Assistance à la gestion / Intégration et assurance qualité			1 722	1 722	1 722	1 722	4 408	4 408	4 408	4 408	4 890	4 890	4 890	4 890	5 371	11 223	11 223	11 223	5 852						88 970
Soutien, maintenance et exploitation (1 à 5 ans)							3 408	3 408	4 086	4 086	10 456	10 456	7 564	7 564	14 878	14 878	12 136	12 136	21 664	21 664	21 679	21 679			191 742
Veolia - Autres cabinets			5 718	9 008																					14 816
Sous-totaux	5 718	9 008	23 858	23 858	39 992	37 346	35 590	34 295	45 564	45 564	37 105	35 325	47 401	47 401	36 864	61 490	71 027	70 852	48 036	23 346					779 740
Total an 1		62 532		Total an 2				Total an 3				Total an 4				Total an 5				213 251					

Nom alliance #2 Domaines services professionnels		Équipe Deloitte (SAP)																				Ressources SAAQ - Efforts (jour)										Sous-totaux							
		An 2					An 3					An 4					An 5																						
		T1		T2		T3	T1		T2		T3	T1		T2		T3	T1		T2		T3																		
		T1	T2	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3	T1	T2	T3																		
Intégration fonctionnelle				2 774	6 310	4 788	4 339	10 159	8 678	13 692	20 240	23 755	21 012	11 917	5 460	1 210									134 334														
Intégration technologique				5 221	9 675	5 136	3 781	4 926	4 032	4 664	15 177	15 806	16 477	13 285	7 986	3 106									109 273														
Gestion de changement				340	272	77	65	38		84	422	405	488	706	656	506									4 074														
Communication				227	183	77	65	26		94	390	362	364	423	424	438									3 071														
Formation				459	1 681	889	868	13		571	1 523	973	4 117	3 783	2 389	2 389									19 365														
Assistance à la gestion / intégration et assurance qualité				1 139	1 241	1 770	1 217	129		536	1 931	2 077	3 972	5 464	2 469	1 863									25 606														
Soutien, maintenance et exploitation (1 à 5 ans)								840	2 520	3 080	5 040	5 880	6 720	7 280	8 120	9 520	10 920	12 180	13 720						85 820														
Autres - Autres cabinets				11 820	30 684	16 946																			50 400														
Sous-totaux				11 820	30 684	27 105	19 361	12 744	10 334	16 132	15 230	22 732	44 322	49 158	53 152	42 860	29 305	19 033	10 920	12 180	13 720	0	0		440 955														
Total an 1						88 970				Total an 2				54 443				Total an 3				169 564				Total an 4				102 118				Total an 5				25 900	

Nom alliance #3 Domaines services professionnels		LGS-IBM (SAP)		Ressources SAAQ - Efforts (jour)																													
		An 1				An 2				An 3				An 4				An 5				Sous-totaux											
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4												
Intégration fonctionnelle		8.824	11.364	13.567	10.052	10.953	11.361	10.996	10.085	9.680	11.058	13.349	14.353	18.307	19.652	20.176	16.544	5.773			216.094												
Intégration technologique		17.641	28.186	33.905	20.926	23.945	31.717	33.561	24.618	22.280	25.594	32.762	32.341	34.008	42.311	48.860	41.446	10.803			504.897												
Gestion de changement		686	858	1.050	1.214	928	747	747	889	1.129	1.186	1.466	1.253	1.062	1.062	1.442	1.662	1.729	1.505			20.630											
Communication		686	810	966	1.208	1.022	762	762	694	757	920	1.580	1.730	1.527	1.521	1.527	1.627	1.125			19.159												
Formation		743	3.367	1.831	2.236	2.025	2.797	2.624	2.988	3.516	2.050	3.923	2.543	4.982	5.026	4.146	6.444	942			52.181												
Assistance à la gestion / intégration et assurance qualité		3.035	3.715	3.840	2.943	3.091	3.712	3.656	3.781	3.582	3.882	4.359	4.357	4.789	4.685	5.172	5.428	2.600			66.727												
Soutien, maintenance et exploitation (1 à 5 ans)						3.723	7.833	8.794	8.571	7.798	8.287	8.277	8.480	12.097	12.616	11.529	9.323	8.220	10.878	12.400		138.626											
Veolia - Autres cabinets		21.213	27.461																			48.670											
Sous-totaux		21.213	27.461	81.615	48.306	55.094	42.302	49.803	59.990	60.917	50.845	49.233	52.977	65.919	69.325	78.039	86.333	90.833	81.458	33.259	12.400	1.067.134											
Total an 1		128.583				Total an 2				207.087				Total an 3				217.972				Total an 4				299.616				Total an 5		217.930	

Nom alliance #1 Domaines services professionnels	CGI - Oracle		Ressources SAAQ - Efforts (jour)																		Sous-totaux		
	An 1		An 2				An 3				An 4				An 5								
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4							
Intégration fonctionnelle			6 108	6 108	14 131	14 131	10 515	10 515	12 396	12 396	9 663	9 663	12 050	12 050	6 180	13 260	13 260	13 260	7 081			182 771	
Intégration technologique			8 157	8 157	12 858	10 212	6 189	4 894	7 912	7 912	5 158	3 378	5 751	5 751	4 037	7 369	7 369	7 195	5 053	1 667		119 100	
Gestion de changement			3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850	3 850			77 000	
Communication			770	770	770	770	770	770	770	770	770	770	770	770	770	1 540	1 540	1 540	1 540	770		15 400	
Formation			3 252	3 252	3 252	3 252	5 772	5 772	5 772	5 772	5 212	5 212	5 212	4 520	8 271	8 271	8 271	3 750			90 020		
Assistance à la gestion / Intégration et assurance qualité			1 722	1 722	1 722	1 722	4 408	4 408	4 408	4 408	4 890	4 890	4 890	5 773	11 223	11 223	11 223	5 852			88 970		
Soutien, maintenance et exploitation (1 à 5 ans)							3 408	3 408	4 086	4 086	10 456	10 456	7 564	7 564	14 878	14 878	12 136	12 136	21 664	21 679		191 742	
Veolia - Autres cabinets			5 718	9 008																	14 816		
Sous-totaux	5 718	9 008	32 858	32 858	39 992	37 346	35 590	34 295	45 564	45 564	37 105	35 325	47 401	47 401	36 864	61 490	71 027	70 852	48 036	23 346		779 740	
Total an 1	52 531		Total an 2				Total an 3				Total an 4				Total an 5								

[illegible]



SCHEMA UTILE DE L'APPEL D'OFFRES

Cycle de révision de la tarification 2016-2018

2013 – Études et travaux
actuariels2015 – Dépôt du rapport du
Conseil d'experts2015 – Modifications aux
applications informatiques2015 – Adoption par le
Conseil d'administration du
nouveau RèglementOctobre 2015 – Mise en
production des modifications
aux applications pour
produire les avis 20162016 – Nouveau Règlement
entre en vigueur

Cycle de révision de la tarification 2019-2021

2016 – Études et travaux
actuariels2018 – Dépôt du rapport du
Conseil d'experts2018 – Modifications aux
applications informatiques2018 – Adoption par le
Conseil d'administration du
nouveau RèglementOctobre 2018 – Mise en
production des modifications
aux applications pour
produire les avis 20192019 – Nouveau Règlement
entre en vigueur

Cycle de révision de la tarification 2022-2024

2019 – Études et travaux
actuariels2021 – Dépôt du rapport du
Conseil d'experts2021 – Modifications aux
applications informatiques2021 – Adoption par le
Conseil d'administration du
nouveau RèglementOctobre 2021 – Mise en
production des modifications
aux applications pour
produire les avis 20222022 – Nouveau Règlement
entre en vigueur

ID	Segment de processus	ID	Processus opérationnels	ID	Catégorie	Considérations	Déploiement	Inclusion
AMD	Réaliser les autres mandats confiés à la Société	AMD1	Gérer les vignettes pour personnes handicapées	IA	Intelligence d'affaires	0%	Big bang	O
CSP	Contrôler et surveiller les personnes habilités à conduire sur le réseau public	AMD2	Gérer les permis de chauffeur de taxi	GCE / ECM	Gestion du contenu d'entreprise / Enterprise Content Management	25%	Sites	?
CST	Contrôler et surveiller le transport routier des personnes et des biens	CSP1	Évaluer la capacité de conduire vs l'état de santé	Financier	Financier	50%	Fonction / Solution	
CSV	Contrôler et surveiller les véhicules pouvant emprunter les routes du Québec	CSP2	Administrer les examens de conduite	Formation	Gestion de la formation et logistique	75%	Hybride	
GOR3	Mesurer la performance	CSP3	Délivrer le privilège de conduire	GRC / CRM	Gestion de la relation client	100%		
GOR4	Soutenir l'intelligence d'affaires	CSP4	Suivre le comportement des conducteurs	GRC	Gouvernance Risque & Conformité	?		
GRP	Gérer la relation avec les partenaires	CSV1	Contrôler la conformité et l'état mécanique des véhicules	Patrimoine	Patrimoine			
GRU	Gérer la relation avec les usagers	CSV2	Traiter les adhésions à l'IRP	PGI / ERP	Progiciel de gestion intégré			
IND	Indemniser et réadapter les personnes accidentées de la route	CSV3	Immatriculer le véhicule et délivrer le privilège de circuler	PTI	Plateforme technologique et d'intégration			
SOR2	Gérer les ressources informationnelles	CSV4	Contrôler la couverture d'assurance du véhicule	Assurance	Solution d'industrie (assurance)			
SOR3	Assurer l'amélioration continue	CSV5	Gérer la saisie des véhicules					
SOR4	Gérer les ressources humaines	CSV7	Émettre plaquette NIV					
SOR5	Gérer les ressources financières	CSV8	Traiter les autorisations particulières					
SOR6	Gérer les ressources matérielles et immobilières	GRP1	Développer une relation partenaires					
SOR8	Gérer les demandes et les projets	GRP2	Identifier le partenaire et aiguiller les demandes et les documents					
SPS1	Gérer les opérations	GRP3	Saisir et gérer les termes de l'obligation					
SPS3	Assister la prestation de services	GRP4	Confirmer les obligations financières					
SPS4	Gérer les connaissances et les compétences	GRU1	Accueillir et renseigner le client					
SPS5	Gérer la sécurité	GRU2	Prendre en charge les demandes et les documents					
		GRU3	MAJ de l'identité et préférences du client					
		GRU4	Traiter les plaintes					
		GRU5	Gérer les contestations devant les tribunaux					
		GRU6	Répondre aux demandes d'accès à l'information					
		GRU7	Percevoir, rembourser ou payer les services rendus					
		GRU8	Diffuser les informations des registres de la Société					
		GRU9	Gérer les rendez-vous					
		IND1	Initier le traitement de la demande d'indemnité					
		IND2	Autoriser et rembourser un frais					
		IND3	Traiter les indemnités versées sous forme de rentes					
		IND4	Traiter les indemnités forfaitaires					
		IND5	Soutenir la réintégration					
		IND6	Traiter la demande de révision					
		SOR3.1	Assurer la qualité des processus et des solutions					
		SOR5.1	Percevoir et recouvrer les sommes dues					
		SOR5.2	Payer les sommes dues					
		SOR5.4	Gérer la trésorerie					
		SOR5.5	Gérer le budget					
		SOR5.6	Préparer les états financiers					
		SOR5.8	Autoriser les dépenses et la facturation					
		SOR5.9	Évaluer le passif actuariel					
		SOR5.10	Établir la tarification des contributions d'assurance					
		SOR5.11	Assurer le suivi des politiques de placement et de capitalisation					
		SOR6.1	Entretien des locaux et les espaces de travail					
		SOR6.3	Gérer le matériel					
		SOR6.4	Assurer la gestion intégrée des documents					
		SOR8.1	Gérer les demandes					
		SOR8.2	Gérer les projets					
		SPS1.1	Gérer les effectifs et les assignations					
		SPS1.3	Prévention de la fraude					
		SPS1.5	Gérer les communications écrites					
		SPS1.6	Gérer les caisses et les points de service					
		SPS3.1	Assister la prestation de services					
		SPS4.1	Gestion des connaissances					
		SPS4.2	Gérer la formation et le développement des compétences					
		SPS5	Gérer la sécurité					

Cellule: I4
Note : Gestion du contenu d'entreprise vise à valoriser les contenus gérés afin d'en faire ressortir les tendances et les signaux extraits par l'analyse de masses importantes de documents non structurés, le 'data mining', ou exploration de données.

Le GCE comprend:
GED ou DM : Gestion électronique des documents ;
WCM (Web Content Management) ;
DAM (Digital Asset Management : gestion des ressources numériques ou gestion de documents multimédia) ;
Records management ;
Gestion des courriels ;
Workflow;
Analyse de contenu de documents numériques (Content Analytics / Content Analysis).