

Sélection de fournisseurs pour l'acquisition d'une Solution d'affaires et les services professionnels afférents

Stratégie commerciale

Présenté au comité directeur du Plan de pérennité
Le 5 juin 2015

LA PERSONNE
AVANT TOUTE CHOSE



Objectifs visés par la stratégie commerciale

- Faire le choix de la combinaison optimale d'une *Solution d'affaires* et de l'expertise professionnelle associée, et ce, au juste coût.
- Effectuer ce choix dans le respect des principes régissant les marchés publics * :
 - *La confiance de la population dans les marchés publics en attestant de l'intégrité des concurrents;*
 - *La transparence des processus contractuels;*
 - *Le traitement intègre et équitable des concurrents;*
 - *La possibilité pour les concurrents qualifiés de participer aux appels d'offres publics;*
 - *La mise en place de procédures efficaces et efficientes comprenant une analyse rigoureuse des besoins;*
 - *La reddition de comptes fondée sur l'imputabilité des dirigeants d'organismes et la saine gestion des fonds publics.*
- Arriver à une entente « gagnant-gagnant ».

* Source : *Concilier éthique et contrats publics, un gage de prospérité*, Yves Ouellet, secrétaire du Conseil du trésor.

Portée de l'acquisition

- Suite de progiciels de gestion intégrés et autres produits connexes (licences de progiciels et de logiciels);
- Équipements requis pour réaliser et exploiter la Solution;
- Services professionnels spécialisés
 - Domaines de services variés (6 domaines)
 - Intégration fonctionnelle, Intégration technologique
Formation, Gestion du changement, Communications,
Assistance à la gestion.
 - Aspect le plus coûteux
 - Volet le plus risqué

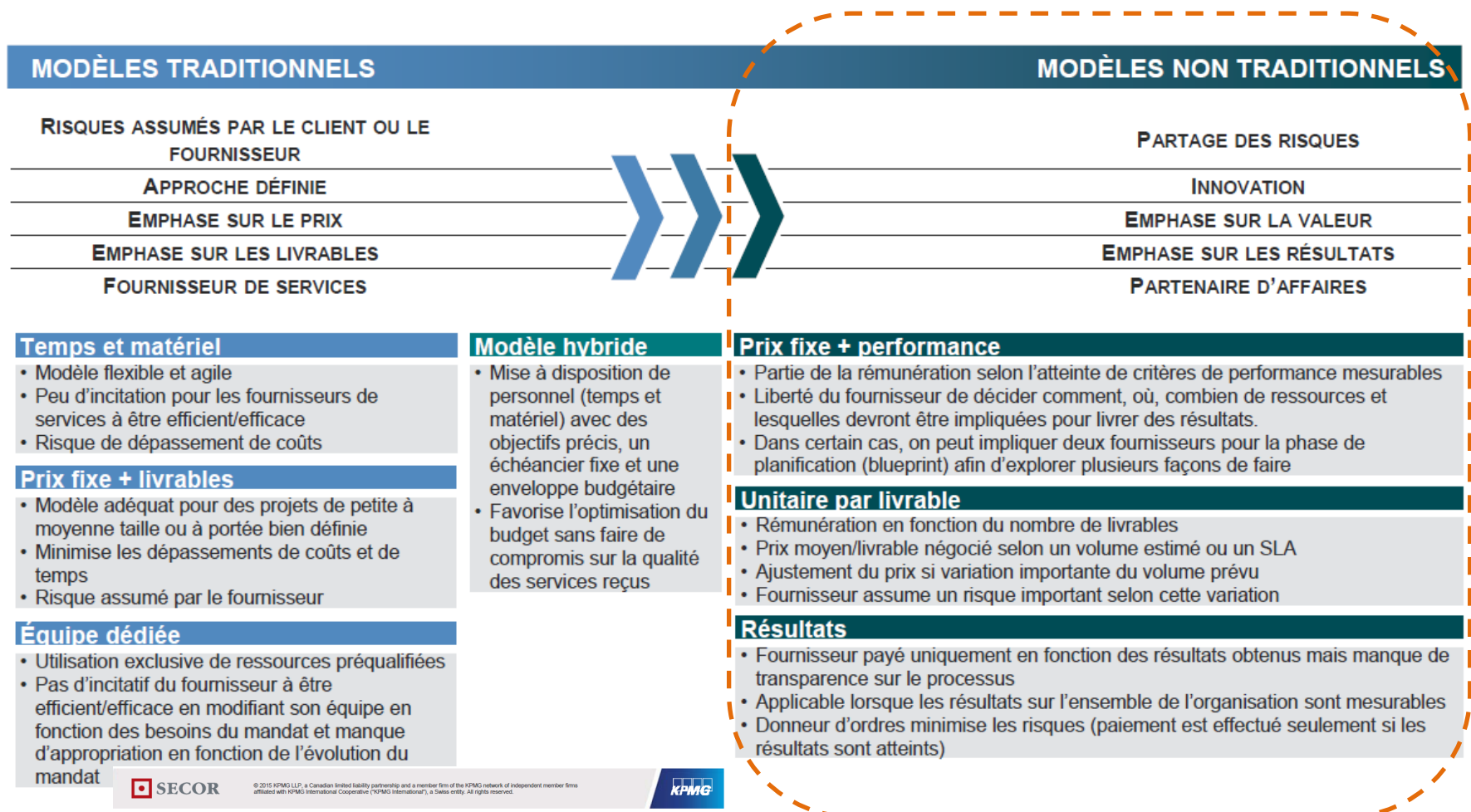


Modes
d'acquisition
et de gestion
particuliers



Modèle d'acquisition particulier : non traditionnel

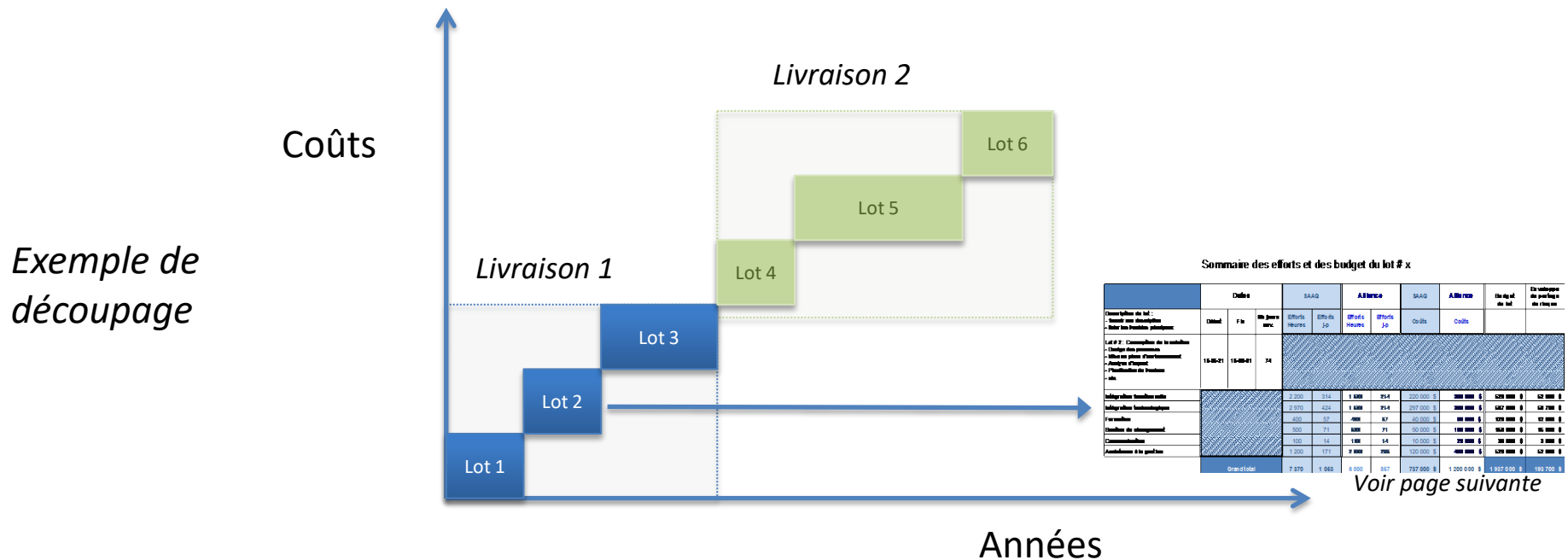
Prestation intellectuelle – Modèles d'approvisionnement selon KPMG -SECOR



Source : Étude comparative sur les stratégies gouvernementales et les réalités d'approvisionnement en services informatiques, Regroupement des partenaires du gouvernement en technologie de l'information, KPMG - SECOR, 5 février 2015, page 14

Modes de gestion particuliers

- Découpage du programme de transformation en *Livraison*
- Découpage d'une *Livraison* en *Lot de travail*



À quoi ressemble un lot ?

Sommaire des efforts et des budgets du lot #2

	Dates			SAAQ		Alliance		SAAQ	Alliance	Budget du lot	Enveloppe de partage de risque
Description du lot : - fournir une description - lister les livrables principaux	Début	Fin	Nb jours ouv.	Efforts Heures	Efforts j-p	Efforts Heures	Efforts j-p	Coûts	Coûts		
Lot # 2 : Conception de la solution - Design des processus - Mise en place d'environnement - Analyse d'impact - Planification de livraison - etc.	15-05-21	15-09-01	74								
Intégration fonctionnelle				2 200	314	1 500	214	220 000 \$	300 000 \$	520 000 \$	52 000 \$
Intégration technologique				2 970	424	1 500	214	297 000 \$	300 000 \$	597 000 \$	59 700 \$
Formation				400	57	400	57	40 000 \$	80 000 \$	120 000 \$	12 000 \$
Gestion du changement				500	71	500	71	50 000 \$	100 000 \$	150 000 \$	15 000 \$
Communication				100	14	100	14	10 000 \$	20 000 \$	30 000 \$	3 000 \$
Assistance à la gestion				1 200	171	2 000	286	120 000 \$	400 000 \$	520 000 \$	52 000 \$
	Grand total			7 370	1 053	6 000	857	737 000 \$	1 200 000 \$	1 937 000 \$	193 700 \$

7

Modes de gestion particuliers (*suite*)

- Élaboration d'une *Entente de lot* pour chaque *Lot de travail*
 - Objectifs poursuivis
 - Livrables à produire
 - Efforts requis (SAAQ* et Fournisseurs)
 - Calendrier détaillé
 - Budget (total du lot)
 - Critères d'acceptation/performance
 - Modalités de rémunération
 - ...



* Les ressources SAAQ internes peuvent être accompagnées de ressources externes provenant des stratégies contractuelles habituelles

- Émission d'une *Autorisation de travail* pour chaque *Lot de travail* accompagnée de critères d'acceptation/performance
- Application du concept de *Partage de risques* selon la nature du *Lot de travail*

Partage de risques



Et pourquoi pas un mode de forfait?

- En raison de la constitution d'une équipe mixte SAAQ et Fournisseurs..... on forme UNE ÉQUIPE;

Apport de la SAAQ :

- Grande connaissance des processus d'affaires
- Volonté d'appropriation (pérennité) et d'atteinte d'autonomie

Apport de l'Alliance :

- Grande connaissance PGI
- Expertise de grands chantiers
- Obligation de transfert de connaissances

➤ Gestion conjointe SAAQ et Fournisseurs avec

- un même objectif financier : le respect du Budget du Lot et du Budget du programme
- et l'atteinte des critères de qualité/performance énoncés.

Partage de risques

Son fonctionnement :

- Dans un lot à partage de risques, une portion du Budget du lot est assujettie à ce partage (ex. : 10 %)
 - On souhaite réaliser le lot avec 90 % du Budget identifié
 - Si on fait des économies, le 10 % identifié ou le % représentant l'économie lorsqu'inférieur à 10 % est retourné aux deux parties (pour le Fournisseur, ce montant est mis « en banque »)
 - Si on utilise 100 % du budget : aucune remise
 - Si on dépasse 100 % du budget du lot, on applique une réduction sur les tarifs et lorsque possible, on utilise le « en banque ».

Exemples de Partage de risques

Budget du lot

90 %

10 %

Coût réel du lot

95 %

5%

5 % du budget du lot est à répartir entre la SAAQ et le Fournisseur.
La partie Fournisseur est mise « en banque »

Budget du lot

90 %

10 %

Coût réel du lot

85 %

15 %

10 % du budget du lot est à répartir entre la SAAQ et le Fournisseur.
La partie Fournisseur est mise « en banque »

5 % (15 %-10 %) versé à la contingence contractuelle

Budget du lot

90 %

10 %

Coût réel du lot

100 %

10%

Pour le 10 % excédentaire, un tarif moindre * est exigé du Fournisseur pour les efforts excédentaires.
Si le « en banque » le permet, il est utilisé ou il y a recours à la contingence contractuelle

* Le tarif moindre pourrait aller jusqu'à l'équivalent de la marge bénéficiaire du fournisseur

Analyse de sensibilité à réaliser

Un modèle Gagnant - Gagnant



- La SAAQ veut établir un réel partenariat avec son fournisseur (*pas de « finger pointing »*) ; on partage les économies et on limite les dépassements ensemble.
- Le « *en banque* » est un facteur de mobilisation.
- Une gestion rigoureuse démontrée au quotidien peut mener à l'autorisation par la SAAQ de réaliser des « *options* » prévues à l'entente contractuelle. Ex. :
 - Obtenir la « *récurrence* » -*entretien & évolution* de l'an 5 à l'an 10
 - Réaliser « *FA* » à la suite du *Business case* après la conception
 - Migration majeure
 - Autres options.

Une stratégie contractuelle spécifique sera à élaborer car le modèle actuel traitant des « options » n'est pas applicable

Il est impossible de chiffrer la valeur de l'option au moment de la soumission

Plusieurs partenaires mais UNE Alliance

- Gestion simplifiée UN Client & UNE Alliance
 - Partenariat de plusieurs firmes
 - Regroupement au sein d'une seule Alliance
 - Modalités de partenariat entre les firmes connues
 - Sous-traitance : nom des entreprises et nombre d'employés
- UN contrat « *sur mesure* » avec des clauses permettant à la SAAQ d'agir
 - au niveau de l'Alliance
 - et en fonction des ententes entre les partenaires



Une équipe de rédaction de contrat devra être constituée

Une relation d'affaires potentielle de 10 ans....

- Ça assure une stabilité contractuelle et une capacité de planification supérieure
 - Potentiel de créer des liens forts avec les partenaires et de bénéficier de leurs experts mondiaux, leurs centres de recherche, de contribuer à l'évolution des produits, à l'établissement de priorités, etc.
 - Ouverture souhaitée sur du développement « *sur mesure* » pris en charge par l'éditeur pour son évolution
- Ça veut aussi dire « se protéger » au niveau de
 - La gestion des licences
 - La qualité des services professionnels

Se protéger sur quoi?

- Gestion des licences
 - Licence corporative sans augmentation de \$ en fonction du nombre de clients, partenaires, utilisateurs
 - Calcul du coût annuel basé sur un inducteur facile à gérer. Exemple : le nombre d'employés à une date fixe (31 décembre)
 - Droit d'utilisation autorisé pour des « mandats confiés » additionnels
 - « *Repackaging* » des produits et refonte de prix : droit à l'utilisation à l'accès, aux MAJ, aux versions subséquentes ou de remplacement de chaque composante de la Solution. Maintien d'un prix « équivalent ».
 - Changement de prix : se garantir des prix pour des achats ultérieurs
 - Entiercement du code source
 - En cas de non-évolution d'une composante pendant plus de 24 mois, la SAAQ pourrait avoir accès au code source
 -

Se protéger sur quoi?

- Qualité des services professionnels

Lors de la réalisation du programme



- Retrait de RH avec remplacement ou non
- Baisse de taux
- Retenue de garantie
- ...



- « en banque » dans le partage de risques
- Octroi d'option possible (ex. : FA si le Business case est positif)
- ...



Après la réalisation du programme mais à l'intérieur du 10 ans

- Récurrence annuelle
- Centre d'expertise
- Migration majeure
- ...

- S'assurer de l'utilisation optimale de l'expertise de l'éditeur, de l'équipementier et de l'intégrateur afin d'obtenir la meilleure qualité possible à juste prix

UN lieu de travail mais...

- Création d'une seule équipe composée d'internes et d'externes venant de plusieurs firmes
 - Travaillant ensemble, en équipe naturelle, dans des locaux conviviaux du siège social de la SAAQ à Québec et en français
 - Ouverture sur des aménagements :
 - 3 nuits, 4 jours à QC + 1 jour à distance
 - Bureaux disponibles (espace dédié) à Montréal dans les locaux de l'Alliance et de ses partenaires
 - Utilisation de la technologie Lync sur portable SAAQ sécurisé pour tous les membres de l'équipe
- Ouverture de la SAAQ pour du développement « offshore » seulement si la Société a l'assurance qu'il y aura appropriation et transfert de connaissances auprès de son personnel



Une adjudication basée sur la qualité et le coût total de propriété (TCO)

1. TCO = ensemble des coûts internes et externes sur 10 ans (*tous les coûts directs et indirects impliqués dans les processus du cycle de vie de la Solution – acquisition, mise en œuvre, exploitation, entretien*)

2. TCO = (TCO réalisation)

- Acquisition : progiciels, logiciels, matériel
- Services professionnels 6 domaines
- Ressources internes incluant gestion
- Formation initiale
- Ménage des données
- Coût de communication : affiches, publicité, intranet,
- Coûts add. de formation : salles, remplacements, déplacements, logistique, etc.
- Exploitation en cours de projet + maintenance licences
- Support bureautique
- Contingences
- ...

PARTAGE DE RISQUES

+ (TCO exploitation)

- Maintenance licences, équipements
- Opérations
- Exploitation en production
- Gestion
- Entretien & évolution de la solution
- Migration
- ...

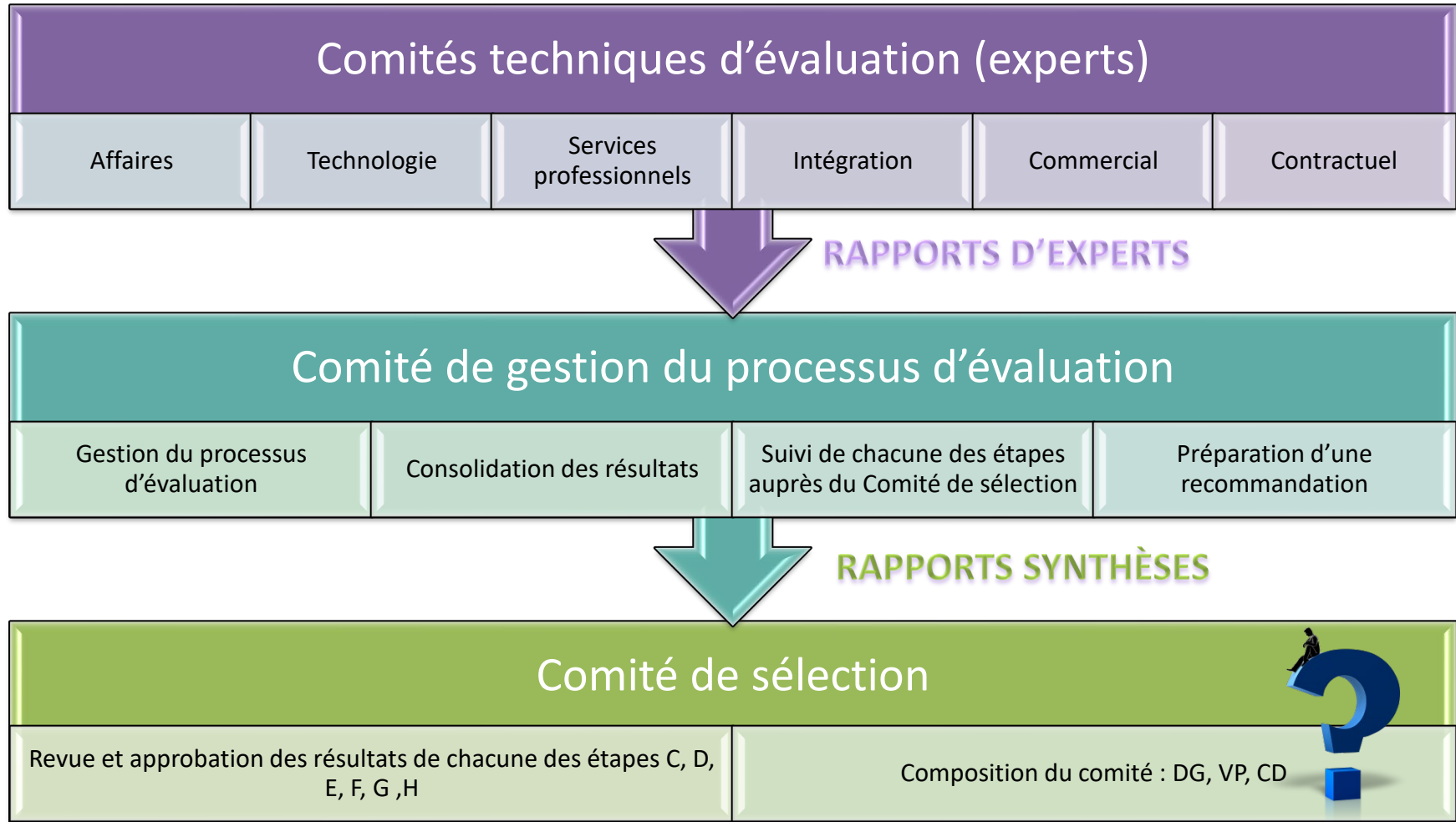
Centre d'expertise :
mise en place et fonctionnement



3. Application des bénéfices selon le moment de leur concrétisation planifié

Enjeu : Convenir des enveloppes de bénéfices anticipés et du moment de leur concrétisation

Une structure de comités d'évaluation et de sélection en lien avec l'ampleur du dossier



Comités techniques d'évaluation

Aperçu des thèmes à aborder dans chacun des comités

Affaires	Technologie	Services professionnels	Intégration	Commercial	Contractuel
• Besoins globaux • Besoins fonctionnels par Famille de processus • Besoins informationnels	• Alignements techno. • Données & Conversion • Infrastructures • <i>Logiciels</i> • <i>Matériel</i> • <i>Plateforme traitement</i> • <i>Exploitation</i> • <i>Niveaux de service</i> • Sécurité • Intégration / Cohabitation • Etc.	• Intégration fonctionnelle • Intégration technologique • Formation • Gestion du changement • Communication • Assistance à la gestion • <i>Direction</i> • <i>Gestion d'équipe</i> • <i>Gestion du projet</i>	• Organisation du projet • Mécanismes de gouvernance • Méthodologie • Transfert de connaissances • Stratégie de déploiement • Risques • Bénéfices • Efforts • Etc.	• Mode de gestion des travaux • Partage de risques • TCO • Valeur ajoutée • Options • Etc.	• Respect des clauses contractuelles •

Composition des comités

(à compléter)

COMITÉS TECHNIQUES							
Comité de sélection	Comité de gestion processus d'évaluation	Comité technique Affaires	Comité technique Technologie	Comité technique Services professionnels	Comité technique Intégration	Comité technique Commercial	Comité technique Contractuel
• ... • ... • ... • ... • ...	• ... • ... • ... • ... • ...	Liste des sous-comités : • 1 comité consolidation Affaires • X comités	Liste des sous-comités • 1 comité consolidation Techno • X comités	• ... • ... • ... • ... • ...	• ... • ... • ... • ... • ...	• ... • ... • ... • ... • ...	• ... • ... • ... • ... • ...
1 comité X membres	1 comité X membres	X comités XX membres	X comités XX membres				

