



71_P-950

SAAQ

Projet CASA

**Rapport sur le traitement de la réduction du plan
d'investissement de base en TI**

RAPPORT PRÉLIMINAIRE V2

6 avril 2018

kpmg.ca

Table des matières

1. Introduction	2
2. Méthodologie	3
3. Analyse et commentaires	4

1. Introduction

1.1. Contexte et objectifs du rapport

Dans le cadre de son mandat d'audit du projet Carrefour des Solutions d'Affaires (CASA), la direction de la Vérification interne et de l'évaluation des programmes (DVIEP) demande à KPMG de commenter le traitement de la réduction du plan d'investissement de base en TI dans l'exercice visant à estimer les bénéfices du projet CASA.

Nous comprenons que ce rapport vise exclusivement à supporter la DVIEP dans ses travaux et lui fournir des informations additionnelles dans le contexte de son mandat. Ce rapport est donc pour l'utilisation exclusive de la DVIEP et ne pourra être utilisé à d'autres fins.

Nous précisons également que ce rapport est basé exclusivement sur des discussions et sur des informations qui nous sont transmises par la SAAQ et que nos commentaires sont soutenus exclusivement par ces informations. Nous n'avons effectué aucune vérification spécifique pour corroborer ces informations obtenues par la SAAQ.

2. Méthodologie

2.1. Sources d'information

L'information que nous avons obtenue nous a été fournie par messieurs Jean-François Huard et Martin Lapierre de la DVIEP. Plusieurs échanges téléphoniques et par courriel ont eu lieu pour obtenir une mise en contexte, des explications relativement à la documentation envoyée et fournir nos commentaires. La liste des fichiers partagés sont les suivants :

- Fichier 1 : Document présenté au CA de la SAAQ faisant état de l'ensemble des coûts-bénéfices du projet CASA.
- Fichier 2 : Le détail du business case (tableau sommaire).
- Fichier 3 : Opinion de notre direction (DVIEP) sur l'ensemble des bénéfices présentés.
- Fichiers 4 et 5 : Documentation faite par l'équipe financière (2^e ligne de défense).
- Fichier 6 : Explication d'une des ressources ayant participé à l'évaluation du bénéfice sur le plan de base (1^{re} ligne de défense).
- Fichier 7 : Deux documents de support (Gaston Desrochers, 1^{re} ligne de défense et Élane Olivier, 2^e ligne de défense)
- Fichier 8 : Analyse sommaire réalisée par la DVIEP, portant sur le bénéfice du plan de base.
- Note interne datée du 6 février 2018 : De la DGBCCO à la DVIEP

Pour les fins de compréhension du rapport, les termes « Plan de pérennité », « Projet PGI » et « CASA » signifient la même chose.

2.2. Analyse et commentaires

L'analyse et la rédaction du rapport ont été effectuées par KPMG par le chargé de projet et validées avec d'autres experts de KPMG en conformité avec notre approche d'assurance-qualité.

2.3. Validation et rapport final

Les projets de rapport préliminaires sont soumis pour validation à la SAAQ et nous émettons le rapport final une fois que le rapport inclut tous les commentaires et ajustements nécessaires, le cas échéant.

3. Analyse et commentaires

3.1. Principe d'estimation des « bénéfices »

Dans le but de prendre une décision d'investissement d'envergure, la SAAQ a procédé à une estimation des bénéfices reliés au projet CASA, visant à implanter un progiciel de gestion intégrée couvrant l'essentiel des opérations de l'organisation. Ce projet de transformation a débuté en 2012 et la mise en production du système et le retrait des systèmes patrimoniaux sont prévus en 2022, soit une période d'environ 10 ans.

Ces bénéfices estimés proviennent de plusieurs sources, mais notre mandat est limité à commenter la portion touchant les coûts évités reliés aux investissements de base des TI, lesquels sont estimés à environ 175 M\$.

La méthode d'estimation des « bénéfices » utilise le principe des coûts évités pour justifier ces bénéfices économiques dans le cadre de l'analyse de justification du projet CASA.

Cette approche des coûts évités est utilisée dans les évaluations de projets pour tenir compte des réductions de coûts qu'une organisation est en mesure de réaliser et qui sont directement liés à la mise en place d'un nouveau projet. Dans le cadre de ce projet, l'estimation des bénéfices reliés à la décision de garder les systèmes patrimoniaux versus intégrer un programme PGI est l'objectif principal.

Cette approche d'analyse économique est bien connue et est utilisée dans plusieurs secteurs. Il faut bien comprendre toutefois que ces analyses ont leurs limites puisqu'elles reposent généralement sur des prévisions et conséquemment, leur exactitude dépend de la qualité des prévisions effectuées.

Dans ce projet précis, il s'agit de faire une comparaison des investissements de base TI estimés en conservant les systèmes actuels (statu quo) avec les investissements de base TI estimés en tenant compte de la décision de procéder au renouvellement des systèmes (Projet CASA) sur une période de temps déterminée. Le principe est de soutenir que la réduction temporaire des investissements de base des TI pour maintenir à un niveau acceptable les systèmes actuels, soit pendant la période d'intégration des nouveaux systèmes, constitue une réduction des coûts résultant directement à la décision d'implanter un nouveau système. Cette réduction constitue donc un bénéfice attribuable à la décision de mettre en place le projet CASA, pour les fins d'analyse économique du projet versus le statu quo.

3.2. Analyse des investissements de base en TI

Pour effectuer une analyse spécifique des investissements de base en TI, nous avons revu les fichiers suivants :

- Fichier 4 - « Réduction du plan d'investissement régulier TI »
- Fichier 2 – « Cadre financier PGI – Prédictions financières ». La ligne # fichier 2.13 – « Investissement Plan de base ».

Ces documents résument la totalité des « bénéfices » estimés soit 175 M\$. La décision d'aller de l'avant avec le projet CASA a été prise en 2012. Dans ce contexte, voici une revue des investissements de base qui supportent l'estimation des coûts évités :

Pour les années 2012 à 2016 (utilisation de données historiques) :

Une analyse réalisée par la DVIEP (voir le sommaire au tableau 1) a été effectuée pour observer les estimations budgétaires en fonction des dépenses historiques réelles.

Nous rappelons que la décision d'aller de l'avant avec CASA a été prise en 2012 alors, nous supposons que les budgets indiqués pour les années postérieures à 2012 tenaient compte de l'effet du projet CASA et donc, ont été réduit en conséquence pour tenir compte de la réduction des investissements de base. Évidemment, l'effet du projet CASA n'a eu aucune conséquence sur les années antérieures à 2012 et donc, représente la réalité des opérations habituelles.

Tableau 1 – Investissements Plan de base des TI

En millions de dollars

	Inv. base réel	Inv. base budget	Écart
Investissements – 2006-2011	139,8 \$	210,7 \$	66 %
Investissements – 2012-2016	112,2 \$	139,5 \$	80 %

Tableau 2 – Moyenne annuelle des investissements Plan de base des TI

En millions de dollars

	Inv. base réel	Inv. base budget	% réel / budget
Moyenne – 2006-2011	23,3 \$	35,1 \$	66 %
Moyenne – 2012-2016	22,4 \$	27,9 \$	80 %

1. Le budget annuel moyen des Plans d'investissement régulier, pour les années 2012 à 2016 (5 ans), a été de 27,9 M\$. La moyenne annuelle des investissements réels pour la même période a été d'environ 22,4 M\$. Nous observons donc que la SAAQ a dépensé environ 80% des budgets approuvés pendant cette période.
2. Pour mieux comprendre l'ampleur des investissements historiques, nous avons observé une période additionnelle de 6 années soit de 2006 à 2011. Pour cette période, le budget annuel moyen des Plans d'investissement régulier est de 35,1 M\$ alors que la moyenne annuelle des investissements réels est de 23,3 M\$. Pendant cette période, la SAAQ a donc dépensé seulement 66% des budgets approuvés.
3. Pour les fins d'évaluation des coûts évités, la SAAQ a établi que le budget annuel moyen pour la période visée serait de 35 M\$ représentant le montant qui aurait été nécessaire pour maintenir adéquatement la continuité des systèmes patrimoniaux sans projet CASA. Le montant total du Plan budgétaire pour les 5 années est donc de 175 M\$.

La SAAQ a utilisé le Plan d'investissements réels pour un total de 101,1 M\$ pour ces cinq années. Les montant observés par la DVIEP est de 112,2 M\$, un écart de 11 M\$. Pour la SAAQ, la différence entre 175 M\$ et 101,1 M\$ donne les coûts évités de 73,9 M\$ pour ces cinq années.
4. L'analyse des budgets historiques de 2006 à 2011 (voir Tableau 2) nous indique que les budgets annuels pour les 6 années précédant la décision d'aller de l'avant avec CASA était en moyenne de 35 M\$. Par contre, les dépenses réelles ne représentent qu'en moyenne 66 % des investissements budgétés, soit environ 23,3 M\$ par année.

Pour les années 2017 à 2026 :

La SAAQ a établi que le budget annuel moyen, en tenant compte de l'implantation de CASA, serait de 25 M\$ soit le montant nécessaire pour maintenir les systèmes patrimoniaux opérationnels pour la période d'implantation de CASA. Globalement, la SAAQ prévoit un budget annuel normalisé de 35 M\$ en présumant la continuité des systèmes patrimoniaux sans projet CASA. Pour la SAAQ, l'écart entre les deux estimations budgétaires représentent les coûts évités, soit 10 M\$ par année. La

différence entre ces deux estimés budgétaires pour les 10 années de 2017 à 2026 donne un montant de coûts évités de \$100 M\$ qui s'ajoute aux 73,9 M\$ pour les années 2012 à 2016, pour un total d'environ 175 M\$.

3.2. Commentaires et conclusion

Nous confirmons notre accord avec le principe que lorsque la décision de procéder à un changement de système est prise, la réduction des dépenses d'investissement de base pendant la période d'implantation peut être considérée dans l'analyse économique du nouveau projet.

Nous comprenons que cette décision d'aller de l'avant avec le projet CASA semble avoir été prise en 2012, ce qui explique que le calcul de réduction des coûts couvre également la période historique de 2012 à 2016.

Pour les 10 années futures soient de 2017 à 2026, des réductions de coûts sont également prévues. Nous comprenons que la SAAQ devra maintenir une bonne partie de ses systèmes patrimoniaux pour toute la période d'intégration CASA. Nous comprenons qu'à partir de 2022, le projet CASA prendra, dans sa totalité, la relève des anciens systèmes. Conséquemment, aucun investissement de base ne sera requis pour supporter les anciens systèmes et sera remplacé par de nouveaux investissements de base pour CASA, soit les nouveaux systèmes.

Le calcul des réductions de coûts pour les années futures sont donc la différence entre les budgets d'investissement de base qui auraient dû être accordés par la SAAQ pour faire évoluer les anciens systèmes et les budgets qui sont maintenant prévus pour maintenir les anciens systèmes opérationnels jusqu'à la mise en production complète de CASA.

La réduction moyenne des budgets est estimée à environ 10 M\$ par année. Le budget moyen annuel autorisé à partir de 2017 est de 25 M\$. Ce qui signifie que sans le projet CASA, l'estimation du budget moyen annuel aurait été de 35 M\$.

- 1 Cette estimation devrait généralement être majoritairement basée sur l'historique des investissements moyens excluant CASA et supportée par l'historique des investissements précédent 2012.
- 2 Nous comprenons que les systèmes patrimoniaux seront retirés en 2022 et que CASA sera pleinement opérationnel à partir de 2022.
- 3 Nous constatons que le calcul des coûts évités couvre les années allant de 2012 à 2026 soit une période de 15 ans.

Compte tenu de ces hypothèses et de notre compréhension de la situation, certaines estimations nous semblent moins bien supportées pour les deux points suivants :

1 Estimation des budgets d'investissements de base excluant le projet CASA

Nous observons que la moyenne annuelle des investissements de base réels entre 2006 et 2011 est d'environ 23 M\$. Cette période ne prévoyait aucun projet de renouvellement de systèmes. Même en tenant compte de l'augmentation des coûts, une moyenne de 35 M\$ est établie pour estimer les budgets nécessaires pour maintenir les systèmes actuels pour les 15 années suivant la décision de mettre en place CASA. Cette estimation nous apparaît difficile à justifier. Nous comprenons que les budgets moyens des années 2006 à 2011 étaient d'environ 35 M\$, mais seulement 66 % de ces budgets ont été réellement investis.

Nous avons demandé des explications additionnelles à la DGBCCO et nous avons obtenu une réponse par le biais d'une note interne datée du 6 février 2018. Les principaux points soulevés sont les suivants :

- « Les investissements dans CASA prendront en charge certains projets qui auraient dû être réalisés dans le Plan de base de façon non pérenne ». Cela présume que les plans de base de 35 M\$ auraient dû être augmentés. Il est inhabituel de prendre en charge des investissements prévus pour les anciens systèmes dans les nouveaux

projets, comme CASA. Nous demanderions plus d'information sur ces « certains projets » pour être en mesure de mieux comprendre cette situation.

- L'hypothèse sous-jacente à l'établissement du budget de 35 M\$ est basée sur les coûts réels de 2012 soit environ 32 M\$ majorés pour tenir compte de l'indexation des coûts. Nous comprenons que les coûts réels de l'année 2012 de 31,4 M\$ (la plus élevée de toutes les années observées), comprenaient deux investissements exceptionnels non reliés au maintien des systèmes patrimoniaux soit 4,7 M\$ pour la mise à jour Windows et 6,2 M\$ pour les impacts de la Loi 71. Une fois normalisé, les coûts réels auraient été de 20,5 M\$ soit une somme légèrement inférieure aux autres années de référence.
- « Le Cadre financier est basé sur les montants qui auraient été budgétés sans la présence de CASA ». Nous comprenons la dynamique entourant l'établissement du Cadre financier mais nous n'avons aucune information qui nous permet de justifier l'estimation des dépenses d'investissements pour le maintien des systèmes patrimoniaux.

Notre conclusion : L'estimation des budgets d'investissements de base pour maintenir les systèmes patrimoniaux sans projet CASA établie à 35 M\$ annuellement nous apparaît sur-évaluée compte tenu des données historiques et des informations obtenues par la SAAQ.

2 Période considérée pour l'évaluation des coûts évités dans le cadre du projet CASA

Nous nous questionnons également sur la durée utilisée pour évaluer les « bénéfices » allant de 2012 à 2026. Notre compréhension est que le retrait des systèmes patrimoniaux et la mise en production de CASA seront réalisés en 2022. À partir de 2022, la transition entre les anciens systèmes et les nouveaux est donc terminée et conséquemment, le principe du coût évité pendant cette période additionnelle de 5 ans nous semble difficile à comprendre.

Nous avons demandé des explications additionnelles à la DGBCCO et nous avons obtenu une réponse par le biais d'une note interne datée du 6 février 2018. Les principaux points soulevés sont les suivants :

- L'explication donnée est que l'impact de cette décision sur les investissements « Plan de base » serait prolongé pendant la période additionnelle de 4 ans suivant la mise en place des nouveaux systèmes permettra à la SAAQ de limiter ses investissements puisque « tous les systèmes auront été rénovés ou seront nouveaux ». Nous rappelons qu'une fois le retrait des systèmes patrimoniaux effectué, tous les nouveaux investissements deviennent les plans de base pour assurer la pérennité des nouveaux systèmes. L'analyse présentée par la SAAQ démontre que les budgets d'investissement de base seront inférieurs à la prévision à long terme de \$35M pendant les 4 années suivantes la mise en production de CASA.

Notre conclusion : La durée pour cumuler les coûts évités ne nous semble pas justifié. La date de mise en production complète de CASA devrait déterminer la fin de la période considérée aux fins du calcul des coûts évités.

Nous sommes conscients que notre analyse est basée sur une information limitée et que nous n'avons pas eu l'occasion d'obtenir les réactions de toutes les personnes ayant travaillé directement sur ces estimations pour pleinement apprécier les hypothèses de travail. Nous sommes évidemment disponibles pour faire des travaux additionnels si des informations additionnelles pourraient nous amener à changer nos commentaires et conclusions.

Nous ne portons aucune opinion sur la justification de procéder ou non au projet CASA conscients qu'il y a plusieurs autres considérations à tenir compte. Le concept d'évaluation économique d'un projet d'investissement n'est pas un exercice comptable et doit tenir compte de plusieurs hypothèses de travail et d'estimations pour prendre une décision d'investissement.



kpmg.ca



© 2017 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés.

KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.