

De: Malenfant, Karl
Envoyé: 31 août 2022 13:03
À: Beaulieu, Marie-Ève; Frenette, Yves; Gauthier, Gisèle; Leclerc, Dave; Lépinay, Francine; Marsolais, Denis; McKenzie, Jean-Philippe; Simard, Martin; Tanguay, Martine; Tremblay, Guy
Cc: Hudon-Chabot, Élodie; Maranda, Vicky; Dussault, Olivier; Martel, Julie (DAJ); Leclerc, Jérôme
Objet: CASA
Pièces jointes: Stratégie contractuelle intégrée_V2022-08-26_pptx.pdf

Bonjour collègues,

Vous trouverez ci-joint une autre itération de la présentation que nous allons regarder ensemble demain. La majorité des commentaires obtenus ont été intégrés. Francine, Vicky et moi avons complété les pages associés aux besoins et stratégies contractuels. Marie-Ève étant dans le grand nord, nous aurons son intrant plus tard.

Bonne relecture et à demain matin.

Karl Malenfant

Vice-président aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11
Québec (Québec) G1K 8J6
Téléphone : 418 528-3070



Stratégie contractuelle CASA

VPRHMSN, VPFCO, VPRGAJP

Présenté au comité de direction

Le 1^{ER} septembre 2022

CASA

**Société de l'assurance
automobile**
Québec 
Avec vous,
au cœur de votre sécurité

1. OBJECTIFS DE LA PRÉSENTATION

Le projet CASA est un projet de transformation numérique échelonné sur plusieurs années. Tout au long de sa réalisation, plusieurs décisions d'affaires ont été prises.

Les objectifs de ce document sont de:

- Permettre aux membres du comité de direction et du conseil d'administration de la SAAQ d'avoir un résumé synthèse de l'historique du projet du début à ce jour - certaines références aux différentes rencontres de comités seront identifiées pour faciliter la compréhension;
- Bien saisir les différences entre les coûts du projet (Investissement) et la valeur du contrat conclu avec l'Alliance LGS/IBM - SAP;
- Identifier le moment opportun pour réaliser la livraison 3;
- Convenir de la stratégie contractuelle pour les prochaines étapes CASA.

2. MISE EN CONTEXTE

1. Afin de moderniser de pérenniser les actifs technologiques de la Société, un appel d'offre a été lancé en 2016 pour obtenir:
 - a. Une suite de progiciels;
 - b. Des infrastructures matérielles et logicielles;
 - c. Des services professionnels pour la mise en œuvre et pour l'exploitation
2. En 2017, un contrat de 10 ans est conclu avec l'Alliance LGS-IBM/SAP au montant de 458 M\$ réparti ainsi:
 - a. Une somme de 237 M\$ pour le développement et la mise en œuvre de la solution (L0, L1, L2 et L3);
 - b. Une somme de 221 M\$ pour l'exploitation et l'évolution de la solution;
 - c. Le contrat prévoyait des clauses de partage de risques liées à la performance notamment pour limiter les dépassements de coûts et un processus de gestion des différends au besoin;
 - d. Toutes ces sommes sont contractuellement à titre indicatif et peuvent être réallouées entre les différentes rubriques.
3. Le coût du projet en 2017 a été évalué à 376 M\$, incluant les coûts de l'Alliance pour le développement et la mise en œuvre de la solution (237 M\$) et ceux des ressources de la Société (salaire et équipement du personnel de la Société) (139 M\$).
4. Depuis la signature du contrat avec l'Alliance, il y a eu une évolution des besoins d'affaires permettant de bonifier l'actif:
 - a. Intégration des applications Ressources humaines;
 - b. Intégration des applications de Contrôle routier Québec;
 - c. Stratégie de facture jumelée;
 - d. Acquisition de modules personnalisés supplémentaires SAP pour les processus (CST et IRP);
 - e. Plaques personnalisées;
 - f. Service d'authentification gouvernementale;
 - g. Projets de loi.
5. Les travaux de conception de la solution L2 ont permis de préciser les travaux à faire et de confirmer l'échéancier, ce qui a fait augmenter le coût du projet tout en bonifiant les actifs qui y sont associés.
6. Ainsi, le 13 juillet 2020, suivant une planification globale révisée attestée par Ernst & Young, le conseil d'administration accepte le plan révisé (de la L2) et confirme la révision de l'investissement, portant le coût du projet à un montant de l'ordre de 614 M\$, lequel sera confirmé une fois connus les résultats des travaux d'un tiers indépendant sur les aspects commerciaux avec l'Alliance ainsi que les résultats du cycle 9, le tout d'ici l'automne 2020. Le coût du contrat demeurant inchangé à 458 M\$. Toutefois, les sommes préalablement prévues au contrat à titre d'exploitation et d'évolution ont été réallouées à des travaux liés au développement et la mise en œuvre de L2;
7. Au 30 septembre 2020, le coût du projet a été confirmé à 682 M\$ suivant un exercice de médiation avec l'Alliance et compte tenu du partage de risques convenu dans l'entente contractuelle initiale. Les raisons de l'augmentation de coût du projet, outre l'évolution des besoins d'affaires, s'expliquent par la complexité du projet non anticipée dans la phase précontractuelle et du temps calendrier nécessaire pour réaliser les travaux;
8. Le 8 octobre 2020, suivant la certification par Ernst & Young de la nouvelle portée du projet, le CTI-CAPV a entériné le coût du projet de 682 M\$ sans augmenter la valeur du contrat initial à 458 M\$ car:
 - a. Il restait une grande proportion de la somme de 221 M\$ prévue pour l'exploitation et l'évolution de la solution qui n'avait pas encore été utilisée;
 - b. Il y avait une volonté de laisser le temps à l'Alliance de démontrer sa capacité à livrer.
9. En cette même date, le CTI-CAPV convient que l'augmentation du coût du projet laisse voir qu'une augmentation de la valeur du contrat serait requise en 2022;
10. Au 31 décembre 2022, on estime que la valeur du contrat au montant de 458 M\$ aura été consommé pleinement (voir section 8) mais aura permis de livrer la solution pour les livraisons L1 et L2 tel que convenu le 8 octobre 2020.
11. Pour poursuivre les activités associées de mise en œuvre de la L3 ainsi que les activités récurrentes d'exploitation et d'évolution des solutions déployés, les options suivantes s'offrent :
 - a. Couverture de l'ensemble des besoins (L3 et activités de récurrence) jusqu'en 2027 en faisant un avenant global au contrat actuel;
 - b. Couverture de l'ensemble des besoins via différents véhicules contractuels en temps opportun.
12. Suivant l'option retenue, le ou les véhicules juridiques devront être déterminés en tenant compte du maintien des garanties contractuelles, de la médiatisation du dossier, etc.

3. CADRE FINANCIER DU PROJET CASA LORS DE LA SIGNATURE DU CONTRAT

LE PROJET CASA (376 M\$)

Les livraisons

Le projet est découpé en quatre livraisons.
La valeur de l'investissement de chacune des livraisons comprend deux composantes :

- « Ressources Alliance » (237 M\$) qui incluent :
 - La facturation des services professionnels
 - L'acquisition d'infrastructures technologiques et ses logiciels
 - L'acquisition des licences SAP
- « Ressources SAAQ » (139 M\$) qui incluent :
 - Les salaires et équipements du personnel de la SAAQ

Coûts transférés du plan de pérennité

Entre 2012 et 2017, des travaux préliminaires au projet CASA ont été effectués. Le nom de cette initiative « Pré CASA » portait le nom de « Plan de pérennité ». Les travaux avec une valeur d'affaires ont été transférés au projet CASA.

L'EXPLOITATION ET L'ÉVOLUTION DE LA SOLUTION (221 M\$)

Afin de pouvoir exploiter et faire évoluer la solution CASA jusqu'en 2027, la SAAQ s'est réservée un espace contractuel pour pouvoir utiliser les services professionnels de LGS/IBM, payer les frais de maintenance des licences SAP ainsi que renouveler ces infrastructures incluant leur maintenance.

LE CONTRAT CASA AVEC L'ALLIANCE (458 M\$)

La SAAQ a contracté avec l'Alliance un contrat d'une valeur de 458 M\$ (237 M\$ + 221 M\$) sur 10 ans (Mars 2017 - Mars 2027). Il existe trois façons de « consommer » le contrat :

- Contribution aux livraisons du projet;
- Contribution à l'exploitation et à l'évolution de la solution;
- Contribution à des projets connexes financés par le plan d'investissement de la Société (Ex : projet de loi sur la modernisation du transport rémunéré de personnes)

Le contrat permet à la SAAQ d'allouer les sommes entre les différents volets en fonction des besoins.

Livraisons

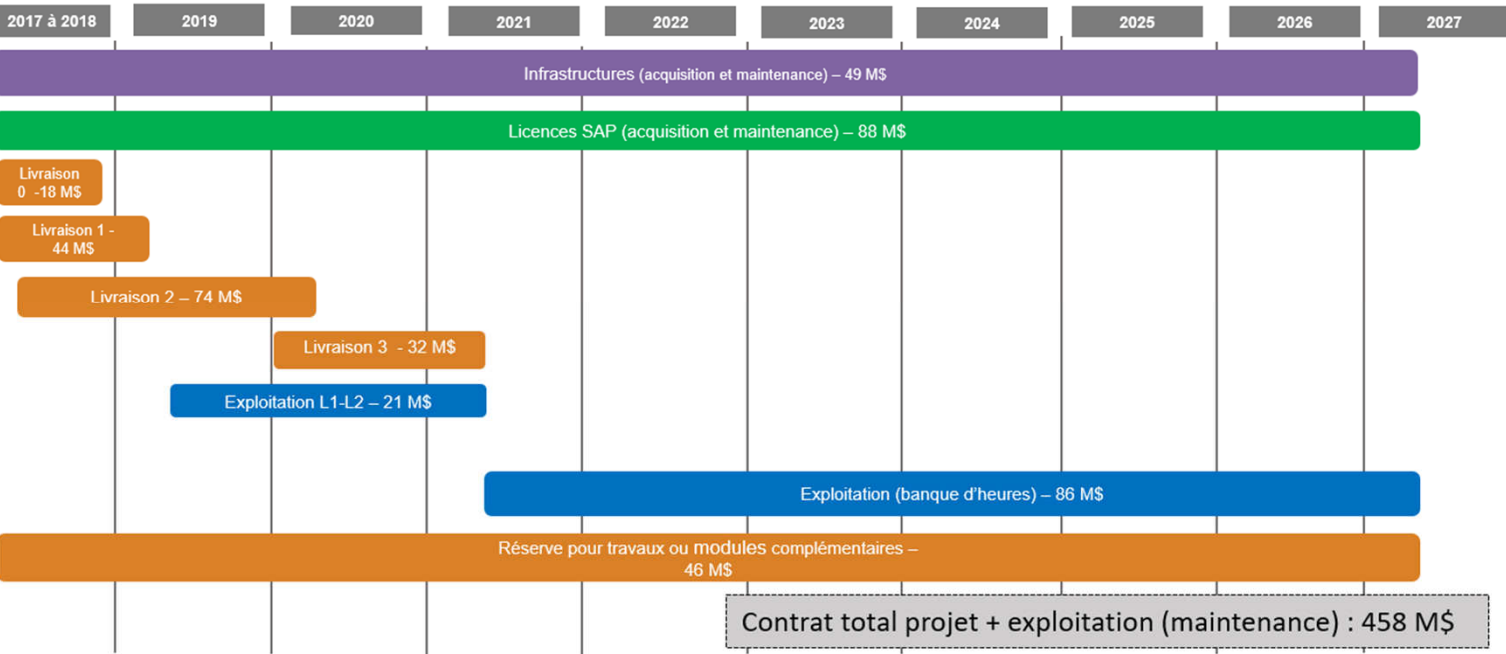
2017			
Signature du contrat			
Budget du projet : 376 M\$			
Contrat avec l'Alliance : 458 M\$			
Projet CASA (Budget)	Ressources Alliance	Ressources SAAQ	Total
Livraison 0	18	9	27
Livraison 1	100	16	116
L2 - ASRR et Contrôle routier	87	33	120
L3 - Indemnisation	32	12	44
Coûts transférés du plan de pérennité	-	31	31
Contingence additionnelle	-	38	38
Budget total du projet	237	139	376
Exploitation	221		
Contrat total avec l'Alliance	458		

Les coûts d'exploitation SAAQ sont prévus à même les budgets annuels d'opérations

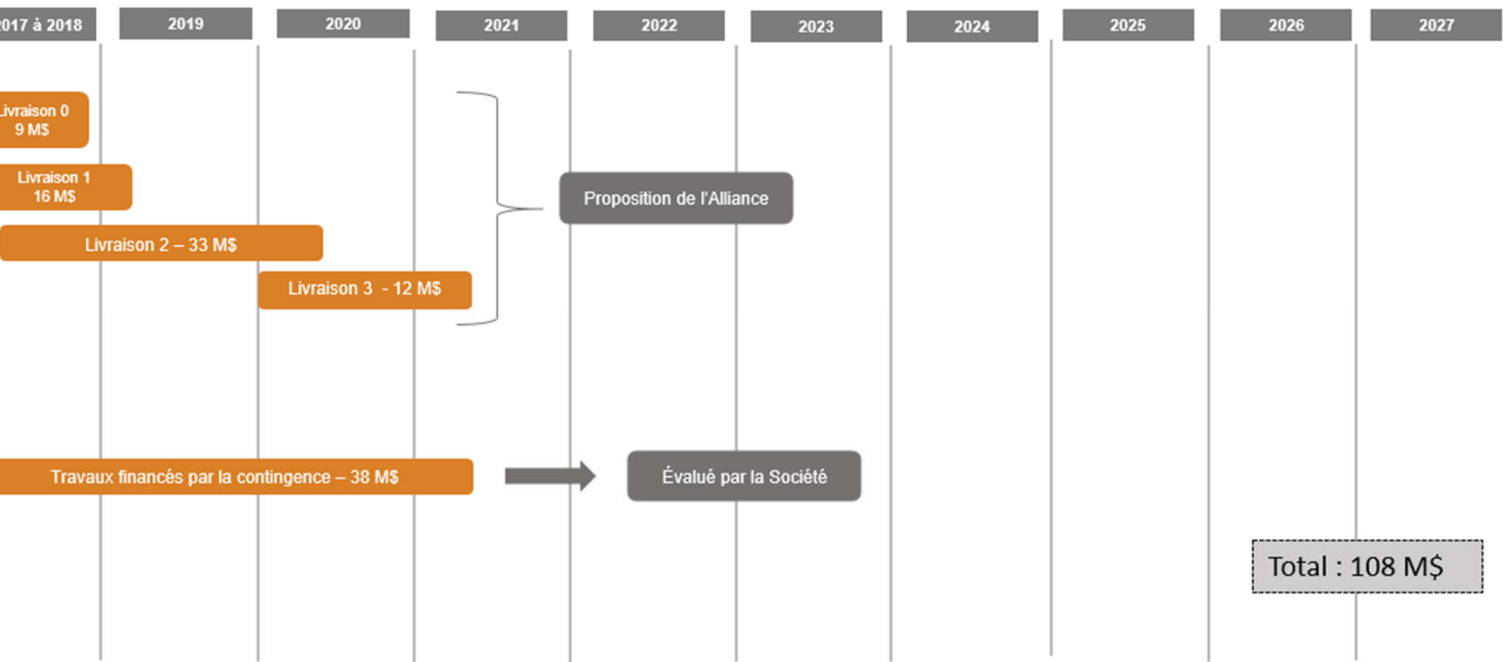
- Livraison 0 : Vision et conception globale
- Livraison 1 : Finances et fondation
- Livraison 2 : Permis et immatriculation
- Livraison 3 : Indemniser et réadapter

4. COÛTS ESTIMÉS POUR LES PHASES DE RÉALISATION ET D'EXPLOITATION ET ÉVOLUTION DE CASA SUITE AU PROCESSUS D'ACQUISITION

Véhicule contractuel LGS/SAP - Répartition initiale efforts Alliance (458 M\$)



Répartition initiale efforts SAAQ (108 M\$)



Le financement du projet (Alliance et SAAQ) fait partie du processus d'allocation budgétaire annuel.

Signature du contrat			
Budget du projet : 376 M\$			
Contrat avec l'Alliance : 458 M\$			
Projet CASA (Budget)	Ressources Alliance	Ressources SAAQ	Total
Livraison 0	18	9	27
Livraison 1	106	16	122
L2 - ASRR et Contrôle routier	81	33	114
L3 - Indemnisation	32	12	44
Coûts transférés du plan de pérennité	-	31	31
Contingence additionnelle	-	38	38
Budget total du projet	237	139	376
Exploitation et évolution de la solution	221		
Contrat total avec l'Alliance	458		

Les coûts d'exploitation SAAQ sont prévus à même les budgets annuels d'opérations

- Livraison 0 : Vision et conception globale
- Livraison 1 : Finances et fondation
- Livraison 2 : Permis et immatriculation
- Livraison 3 : Indemniser et réadapter

5. GRANDS JALONS FINANCIER DU PROJET

- 1) La livraison 0 - Vision et conception globale a permis de clarifier la portée des livraisons 1 à 3 (Annexe 1.1)
- 2) La livraison 1 qui a permis de livrer : (Annexe 1.2)
 - L'infrastructure technologique
 - L'achat initial du bloc progiciels SAP incluant leur frais de maintenance
 - Les processus ressources humaines, ressources financières et ressources matérielles
- 3) La livraison 2 suite à l'étape de conception permettant de confirmer la portée (Annexe 1.3)
 - Activités de l'Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR)
 - Processus Contrôle routier Québec (CRQ) intégrés à CASA
 - Ajustement de la stratégie de réalisation de la Gestion du Régime d'immatriculation internationale (IRP)
 - Révision de certaines volumétrie
- 4) La replanification des travaux prévus pour la livraison 2 - avant la transaction (Juillet 2020) (Annexe 1.4)
 - Complexité du projet non anticipée dans la phase précontractuelle occasionnant des efforts plus élevés que prévus pour l'Alliance et pour la SAAQ;
 - Temps calendrier nécessaire pour réaliser les travaux plus longs qu'anticipés (hypothèse de l'implantation initiale: Décembre 2020).
- 5) Les résultats suite au processus de partage de risques, la transaction du 30 septembre 2020 et les coûts globaux de la livraison 2 actualisés (Annexe 1.5)
- 6) L'évolution des coûts de la livraison 2 du 30 septembre 2020 à ce jour (Annexe 1.6)

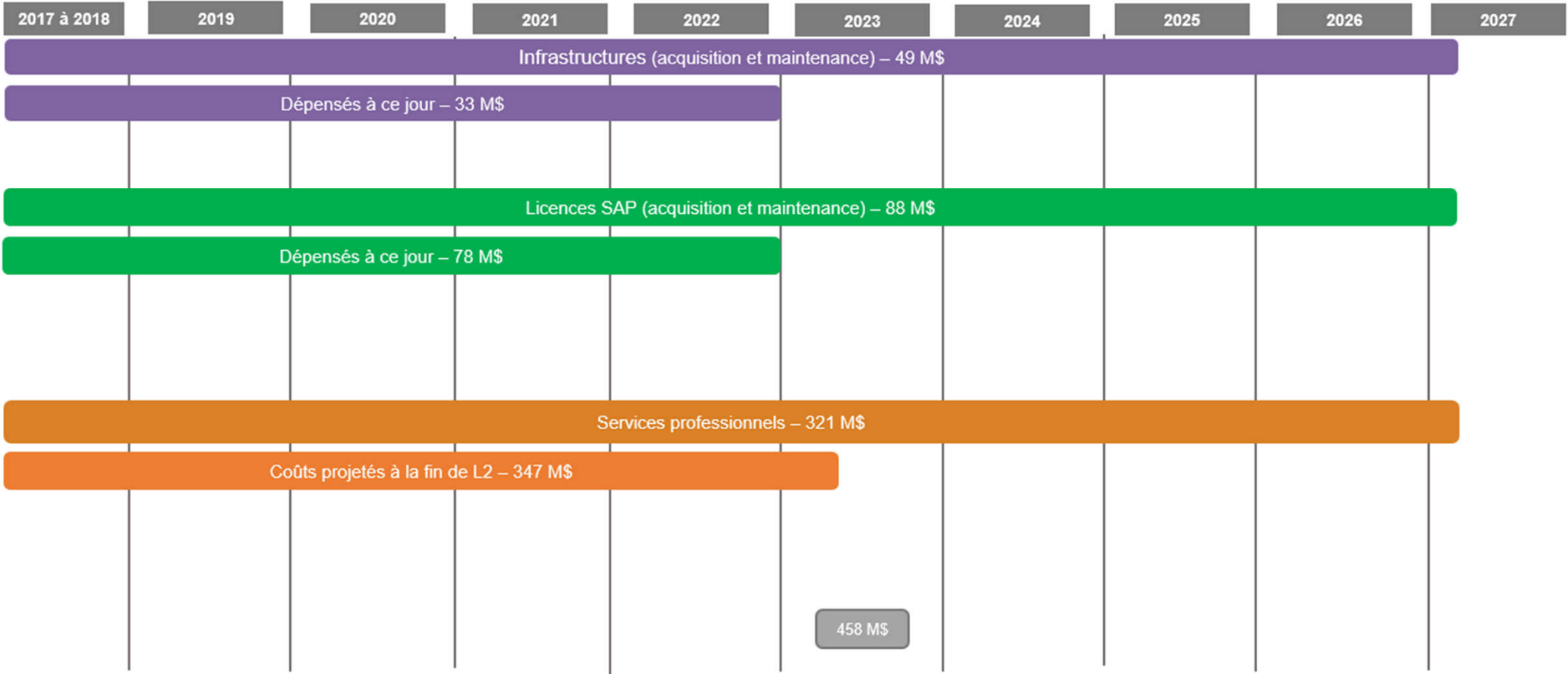
Signature du contrat			
Budget du projet : 376 M\$ Contrat avec l'Alliance : 458 M\$			
Projet CASA (Budget)	Ressources Alliance	Ressources SAAQ	Total
Livraison 0	18	9	27
Livraison 1	106	16	122
L2 - ASRR et Contrôle routier	81	33	114
L3 - Indemnisation	32	12	44
Coûts transférés du plan de pérennité	-	31	31
Contingence additionnelle	-	38	38
Budget total du projet	237	139	376
Exploitation et évolution de la solution	221		
Contrat total avec l'Alliance	458		

Coûts estimés - 2022			
Budget du projet révisé: 682 M\$ Contrat avec l'Alliance : 458 M\$			
Projet CASA (Budget)	Ressources Alliance	Ressources SAAQ	Total
Livraison 0	16	8	24
Livraison 1	99	18	117
L2 - ASRR et Contrôle routier	292	124	416
L3 - Indemnisation	-	65	65
Coûts transférés du plan de pérennité	-	31	31
Contingence additionnelle	22	7	29
Budget total du projet	429	253	682
Exploitation et évolution de la solution	29		
Contrat total avec l'Alliance	458		

6. CONSOMMATION ANTICIPÉE DU VÉHICULE CONTRACTUELLE EN DATE DU 31 DÉCEMBRE 2022

Au 31 décembre 2022, on estime que la valeur du contrat au montant de 458 M\$ aura été consommé pleinement (voir section 8) mais aura permis de livrer la solution pour les livraisons L1 et L2 tel que convenu lors de la transaction de septembre 2020 et présenté au CTI-CAPV du 8 octobre 2020.

Consommation du véhicule contractuel LGS/SAP



7. ESTIMATION DES BESOINS D’AFFAIRES FUTURS ET STRATÉGIES CONTRACTUELLES ENVISAGÉES

À ce stade du chantier CASA, la Société se doit de sélectionner le meilleur véhicule contractuel afin d’avoir les ressources nécessaires pour compléter les travaux, tout en tenant compte de l’état d’avancement, de la complexité, de l’ampleur et de la durée restante de ceux-ci afin de bien les mener à terme.

Deux options ont été analysées pour permettre la couverture des besoins des prochaines années:

- La première permet de couvrir l’ensemble des besoins anticipés (Programme d’indemnisation et activités de récurrence) jusqu’en 2027 en faisant un avenant au contrat actuel;
- La seconde permet de répondre aux besoins d’affaires en temps opportun, via différents véhicules contractuels.

Option 1 (Remise des disponibilités contractuelles - Couverture de l’ensemble des besoins d’affaires)	Date prévue de la signature	Montant	Véhicule contractuel
Utilisation du véhicule contractuel tel que signé en 2017	Automne 2022	222 M\$ (voir annexe 3)	Avenant global au contrat actuel

Option 2 (Couverture de l’ensemble des besoins d’affaires au moment opportun)		Date prévue de la signature	Montant estimé	Véhicule contractuel
1	▪ Équipe support à la solution (janvier 2023 à décembre 2023) ▪ Remise de disponibilité contractuelle pour Facture jumelée	30 septembre 2022	45 M\$	Avenant au contrat actuel Augmentation prévue < 10% - la publication sur le SÉAO* sera à la conclusion du contrat
2	Droits de licences d’utilisation SAP (janvier 2023 à décembre 2025)	Décembre 2022	25 M\$	Gré à gré avec SAP (13 par. 2 – droit exclusif- Licence)
3a	Évolution de la solution et développement de nouvelle fonctionnalité : • Programme d’indemnisation (L3) • Banque d’heure pour expertise SAP (plan d’investissement 2023)	Avril 2023	55 M\$ à 65 M\$	Option à définir • Avenant au contrat actuel • Gré à gré avec LGS/IBM (13.4– ne servirait pas l’intérêt du public avec publication d’un avis d’intention)
3b.1	Évolution de la solution et développement de nouvelle fonctionnalité : • Banque d’heure pour expertise SAP (plan d’investissement 2023)	Avril 2023	10 M\$	Option à définir • Avenant au contrat actuel > 10% • Gré à gré avec LGS/IBM (13.4– ne servirait pas l’intérêt du public avec publication d’un avis d’intention)
3b.2	Évolution de la solution et développement de nouvelle fonctionnalité : ▪ Programme d’indemnisation (L3)	Avril 2025	148 M\$ à 158 M\$ Étude comparative des coûts de réalisation du programme d’indemnisation a été effectuée à l’annexe 2.	Appel d’offres public
4	Support à l’exploitation de la solution après 2023	Décembre 2023	20 M\$ à 25 M\$ par année	Options à définir • Appel d’offre public • Avenant au contrat actuel > 10% • Gré à gré avec LGS/IBM (13.4– ne servirait pas l’intérêt du public avec publication d’un avis d’intention)
5	Mise à niveau des infrastructures et applicatifs	Hiver 2024	15 M\$ à 30 M\$	
6	Banque d’heure pour expertise SAP (Plan d’investissement 2024-2025)	Hiver 2024	20 M\$	

* SÉAO: Système électronique d’appel d’offres pour le gouvernement du Québec

8. STRATÉGIES CONTRACTUELLES – ANALYSE DE RISQUE DES DEUX OPTIONS

Option	Option 1	Option 2
Avantages	• Respect des obligations prévues au contrat initial • Maintien de l’expertise et des ressources en place et aucun délai pour la poursuite des travaux • Économie due au maintien des taux initialement prévus au contrat + indexation	• Respect des obligations prévues au contrat initial • Maintien de l’expertise et des ressources en place et aucun délai pour la poursuite des travaux pour 2023 • Économie due au maintien des taux initialement prévus au contrat + indexation pour 2023 • Stratégie contractuelle selon les besoins en temps opportun • Publication de l’avenant au SEAO après la fin du contrat
Inconvénients	Publication au SÉAO dans les 60 jours de la signature de l’avenant, avant la livraison de la L2	• Perte des garanties prévues au contrat actuel en fonction des options contractuelles retenues • Perte de l’expertise des ressources de l’Alliance car ceux-ci n’auront pas d’intérêt à conserver les ressources les plus expérimentées dans ces conditions en fonction des options contractuelles retenues • Effort important des équipes pour la préparation d’appels d’offres public • Préparation d’études sérieuses et documentée pour les contrats de gré à gré (13.4)
Risques	• Médiatique -> Comme la livraison 2 n’est pas en exploitation, difficile d’expliquer un avenant en affirmant que le projet va bien • Contractuel -> Questionnement des organismes centraux	• Médiatique -> Possibles questionnements lors de la publication de chacune des opérations contractuelles afin d’expliquer le contexte ayant mené à ces opérations • Contractuel -> Risque de contestation des fournisseurs et plainte à l’Autorité des marchés publics (AMP) si l’on choisi de contracter via un gré à gré (13.4) lors de la publication de l’avis d’intention. L’étude sérieuse et documentée mitige le risque que l’AMP nous oblige à aller en appel d’offre public. • Contractuel -> Le fait d’utiliser différents véhicules contractuels au cours des prochaines années pourraient amener des questionnements des organismes centraux ou du public quant à la transparence du processus et pourrait avoir l’apparence de fractionnement • Affaires - > Délai potentiel dû à un changement de fournisseur ou des ressources pour la montée en compétences des ressources et l’appropriation de la solution • Juridique -> En cas de litige, la responsabilité sera plus difficile à établir considérant que le besoin sera répondu par plus d’un contractant • Financier -> Augmentation importante des coûts

Peu importe l’option choisie, la **Société doit rendre public via le SÉAO**:

- Les contrats de gré à gré de 25 K \$ et plus
- Les avenants de plus de 10 % (délai de publication de 60 jours)
- Le montant final à la conclusion (fin) d’un contrat
- Les appels d’offres publics

9. CONSIDÉRATIONS LÉGALES APPLICABLES

A venir PAR ÉQUIPE MARIE-EVE

10. RECOMMANDATION

A venir de Karl et Marie Eve

Annexe 1.1 - COÛTS RÉELS POUR LA LIVRAISON 0 (24 M\$)

La livraison 0 - Vision et conception globale a permis de clarifier la portée des livraisons 1 à 3 et a coûté 24 M\$ plutôt que 27 M\$.

Cette livraison visait:

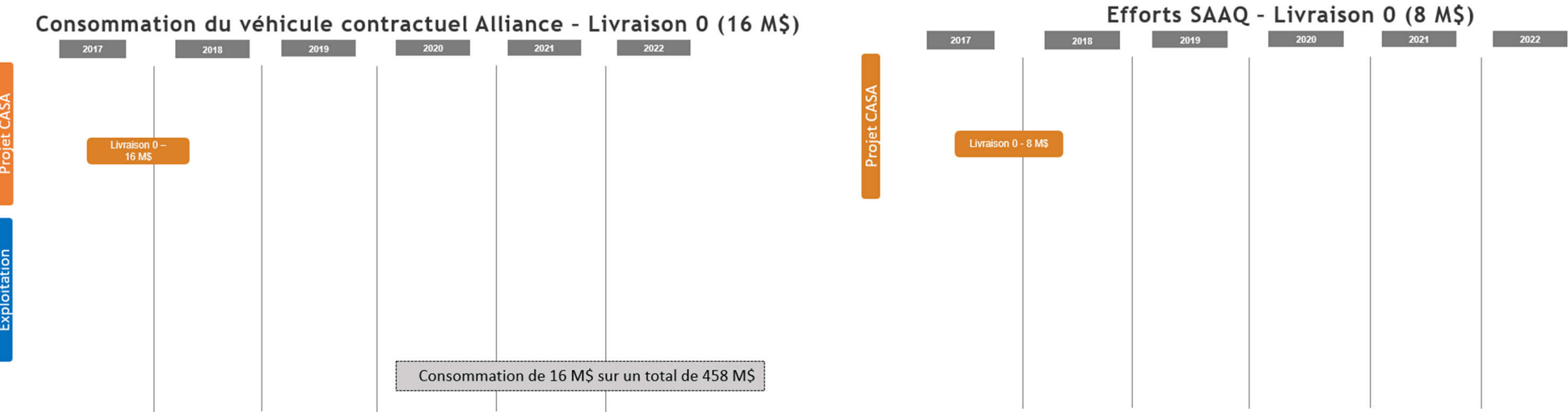
- La planification globale du programme;
- La montée en charge des équipes et la formation des ressources;
- La conception globale des livraisons, leurs portées et leurs interrelations.

Trois constats principaux associés à l'évolution des besoins d'affaires ont été identifiés lors de la livraison 0:

- Ajout du processus de ressources humaines à la portée de la livraison 1 financé par la réserve budgétaire de cette livraison (5M\$, dont 3 M\$ pour les efforts Alliance et 2 M\$ pour les efforts SAAQ) mais utilisant comme véhicule contractuel la réserve pour travaux complémentaire.
- Révision de l'hypothèse initiale afin d'inclure les processus Contrôler et surveiller le transport (CRQ) dans CASA (coûts à être évalués en début de livraison 2).
- Révision des coûts estimés pour la réalisation de la livraison 3 (46 M\$ pour les efforts Alliance et 19 M\$ pour les efforts SAAQ)

Suite à la livraison 0, le budget total du projet a été ajusté à 397 M\$

Coûts révisés suite à la L0			
Baseline du 4 décembre 2018 après planification détaillée			
Budget du projet : 397 M\$			
Contrat avec l'Alliance : 458 M\$			
Projet CASA (Budget)	Ressources Alliance	Ressources SAAQ	Total
Livraison 0	16	8	24
Livraison 1	106	16	122
L2 - ASRR et Contrôle routier	86	41	127
L3 - Indemnisation	46	19	65
Coûts transférés du plan de pérennité	-	31	31
Contingence additionnelle	8	20	28
Budget total du projet	262	135	397
Exploitation et évolution de la solution	196		
Contrat total avec l'Alliance	458		



Annexe 1.2 - COÛTS RÉELS POUR LA LIVRAISON 1 (Projet : 117 M\$ + Exploitation et évolution: 34 M\$)

PROJET - La livraison 1 a permis de livrer les grands blocs suivants pour un total de 117 M\$:

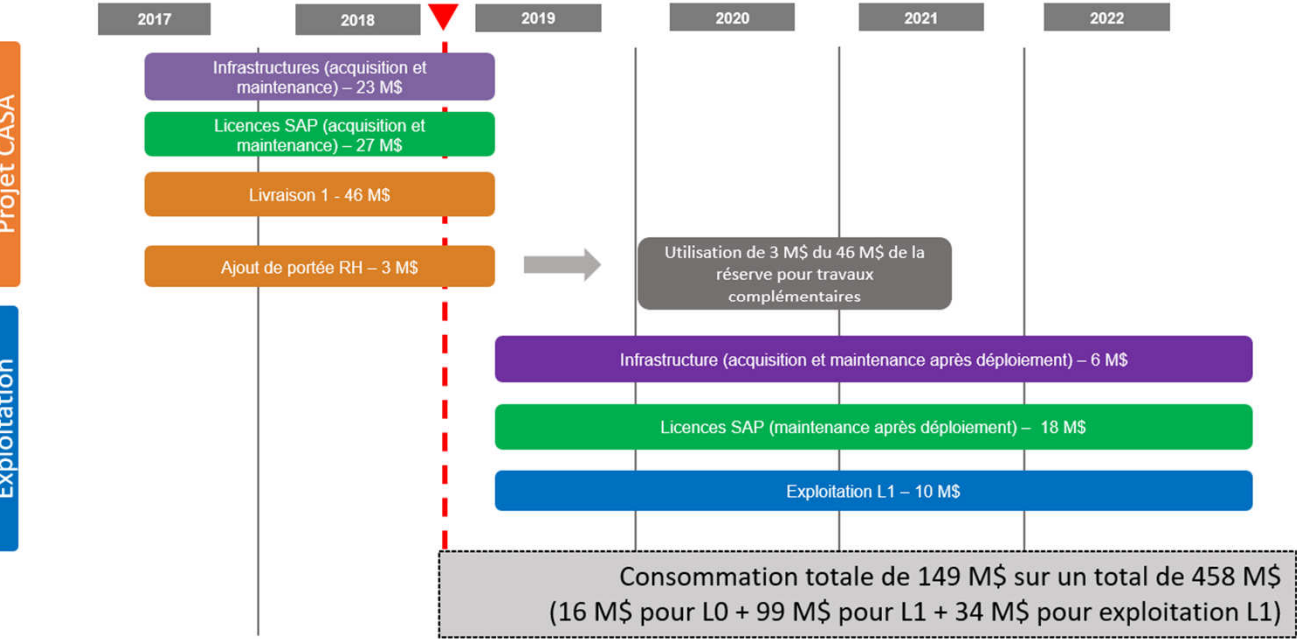
- L’infrastructure technologique: 23 M\$
- L’achat initial du bloc progicielles SAP incluant leur frais de maintenance: 27 M\$
- Les services professionnels pour développer la livraison 1 (ressources humaines, ressources financières et ressources matérielles): 67 M\$

EXPLOITATION ET ÉVOLUTION - Une fois la livraison 1 mise en production (31 décembre 2019), 34 M\$ ont été attribués à l’Alliance pour:

- Maintenance de l’infrastructure technologique : 6 M\$
- Redevance d’abonnement annuel pour les droits d’utilisation - licences : 18 M\$
- Services professionnels en place au centre de support de la livraison 1: 10 M\$

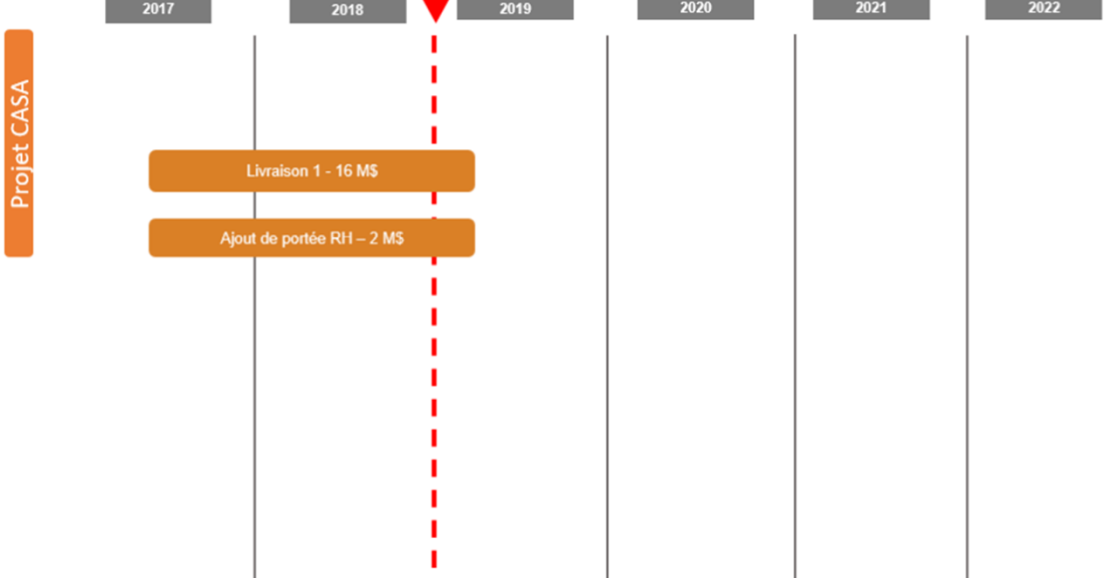
Coûts révisés suite à la L1			
Budget du projet : 397 M\$			
Contrat avec l'Alliance : 458 M\$			
Projet CASA (Budget)	Ressources Alliance	Ressources SAAQ	Total
Livraison 0	16	8	24
Livraison 1	99	18	117
L2 - ASRR et Contrôle routier	86	41	127
L3 - Indemnisation	46	19	65
Coûts transférés du plan de pérennité	-	31	31
Contingence additionnelle	-	33	33
Budget total du projet	247	150	397
Exploitation et évolution de la solution	211		
Contrat total avec l'Alliance	458		

Consommation du véhicule contractuel Alliance - Livraison 1 (133 M\$)



▼ Déploiement de la solution fin décembre 2018

Efforts SAAQ - Livraison 1 (18 M\$)



Travaux effectués à l'intérieur des coûts prévus (ajout de portée RH (+5 M\$), transfert du budget pour l'acquisition d'un module personnalisé vers la L2 (-6 M\$) et transfert du solde non utilisé de contingence vers la livraison 2 (-4 M\$)

Annexe 1.3 - COÛTS PRÉVUS LIVRAISON 2 (suite à l'étape de conception)

Portée initiale de la Livraison 2: Activités de l'Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR).

Ajout de portée: Processus Contrôle routier Québec (CRQ) intégrés à CASA et élimination du concept d'interface avec les systèmes patrimoniaux initialement prévu.

Coûts: - 43 M\$: Efforts (Alliance et SAAQ)
- 2 M\$: Développement par SAP d'un module personnalisé supplémentaire (CDP)

Ajustement - stratégie de réalisation

Gestion du Régime d'immatriculation internationale (IRP)

- Stratégie initiale proposée à l'AO: Développements complémentaires (RICEFW)
- Stratégie révisée pour assurer la pérennité de la solution compte tenu de sa complexité: Développement par SAP d'un CDP

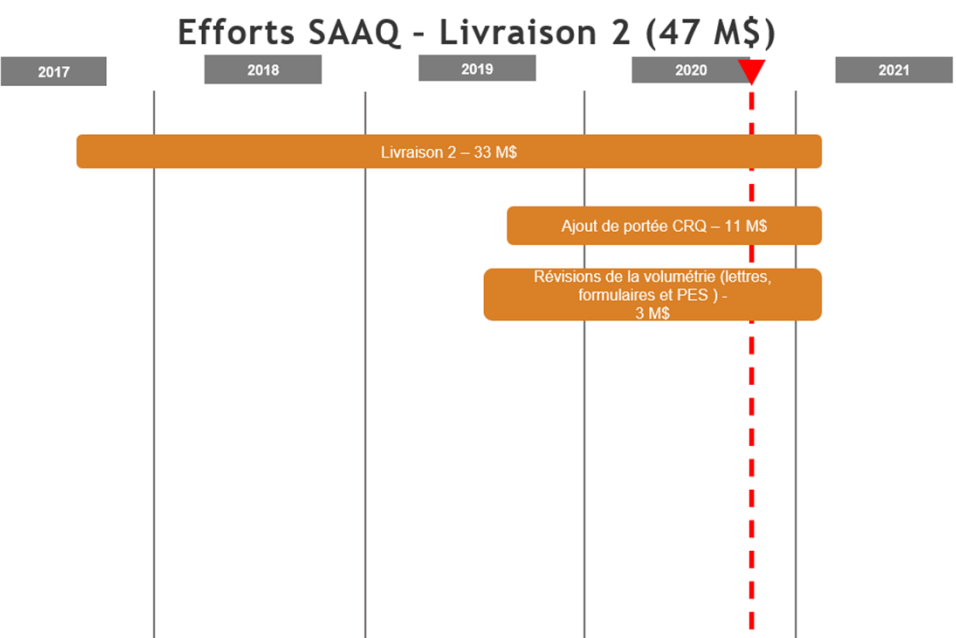
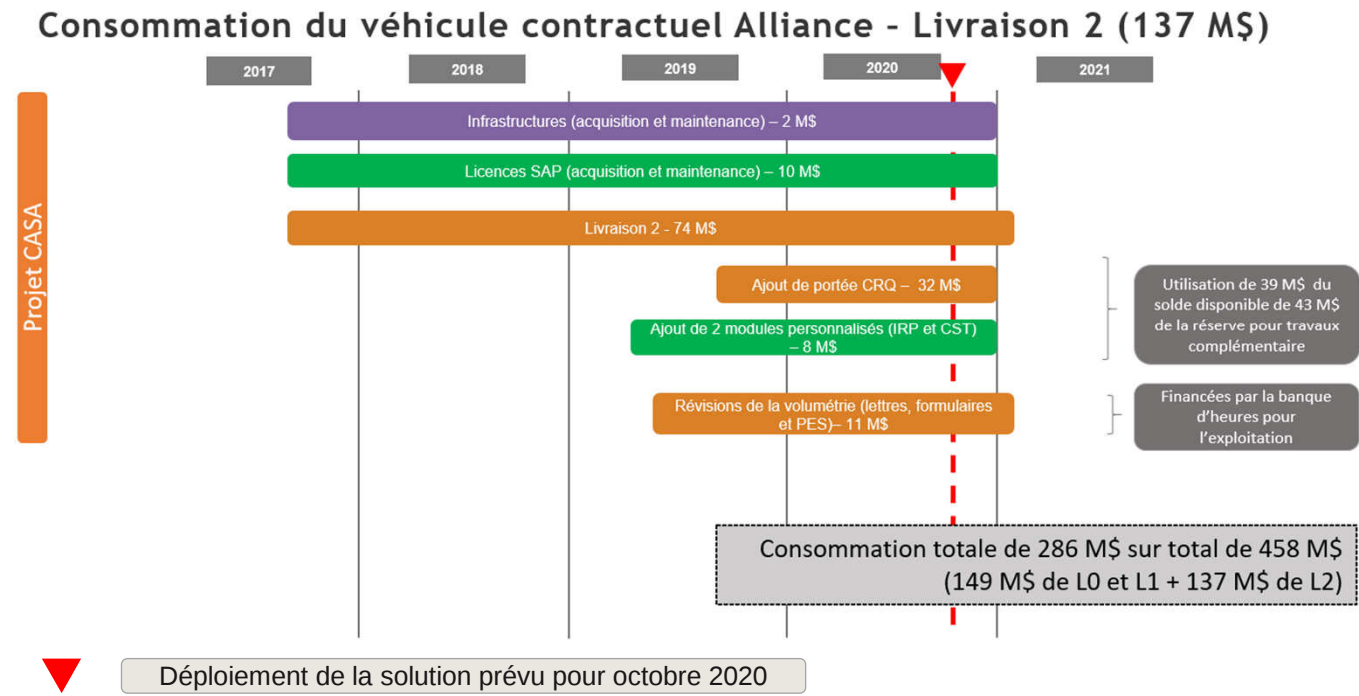
Coûts: 6 M \$

Révision de hypothèses de volumétrie

Augmentation au niveau des lettres et des formulaires clients
Augmentation du nombre de services WEB pour la Prestation Électronique de Services (PES).

Coûts: 14 M\$

Coûts révisés suite à la conception L2			
Budget révisé et présenté au CTI-CAPV du 18 juin 2019			
Budget du projet : 448 M\$			
Contrat avec l'Alliance : 458 M\$			
Projet CASA (Budget)	Ressources Alliance	Ressources SAAQ	Total
Livraison 0	16	8	24
Livraison 1	106	16	122
L2 - ASRR et Contrôle routier	137	47	184
L3 - Indemnisation	46	19	65
Coûts transférés du plan de pérennité	-	31	31
Contingence additionnelle	8	14	22
Budget total du projet	313	135	448
Exploitation et évolution de la solution	145		
Contrat total avec l'Alliance	458		



Annexe 1.4 - REPLANIFICATION DES TRAVAUX PRÉVUS POUR LA L2 - AVANT LA TRANSACTION (Juillet 2020)

Constats suite au début des travaux de réalisation:

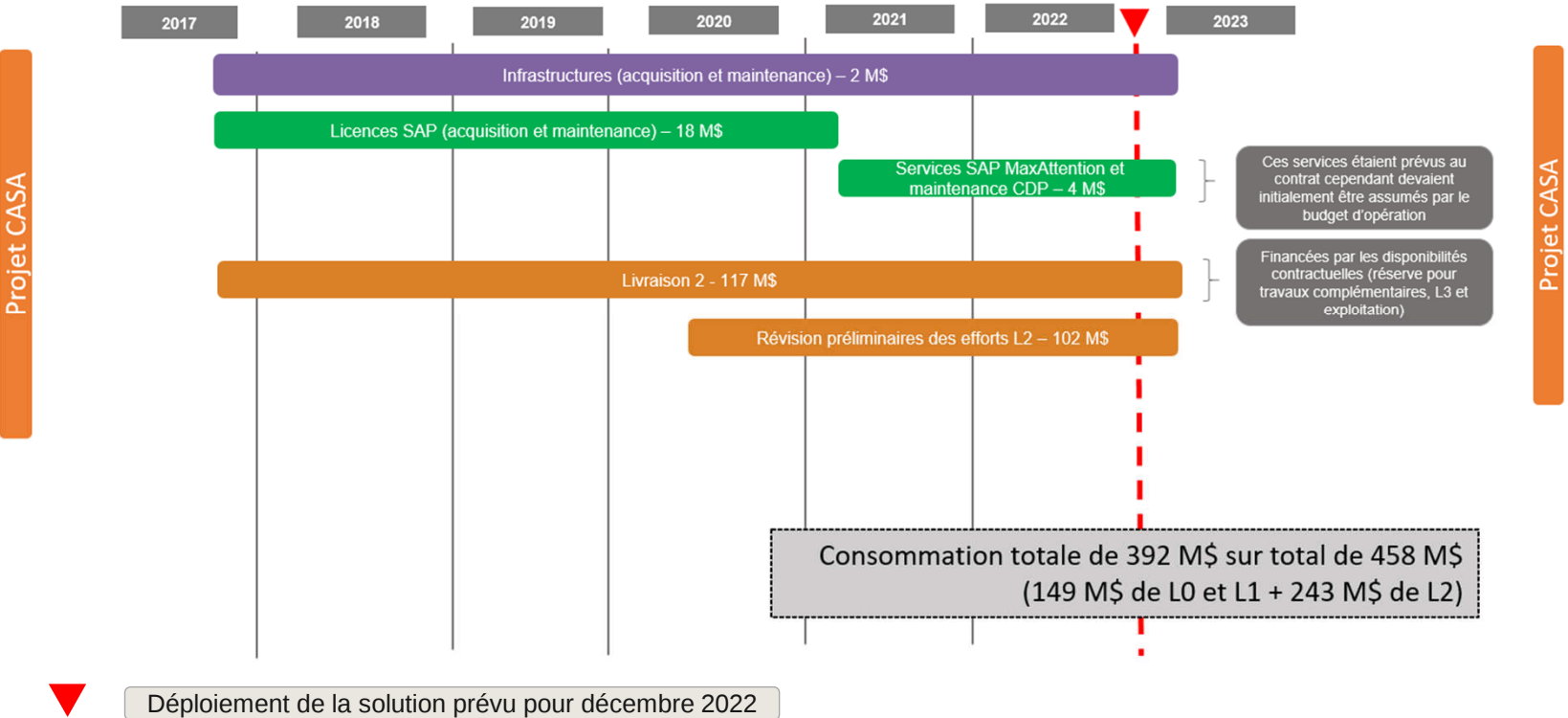
- Complexité du projet non anticipée dans la phase précontractuelle occasionnant des efforts plus élevés que prévus pour l'Alliance et pour la SAAQ;
- Temps calendrier nécessaire pour réaliser les travaux plus longs qu'anticipés (hypothèse de l'implantation initiale: Décembre 2020).

Dépôt d'une planification globale révisée attestée par Ernst & Young visant une date d'implantation en décembre 2022.

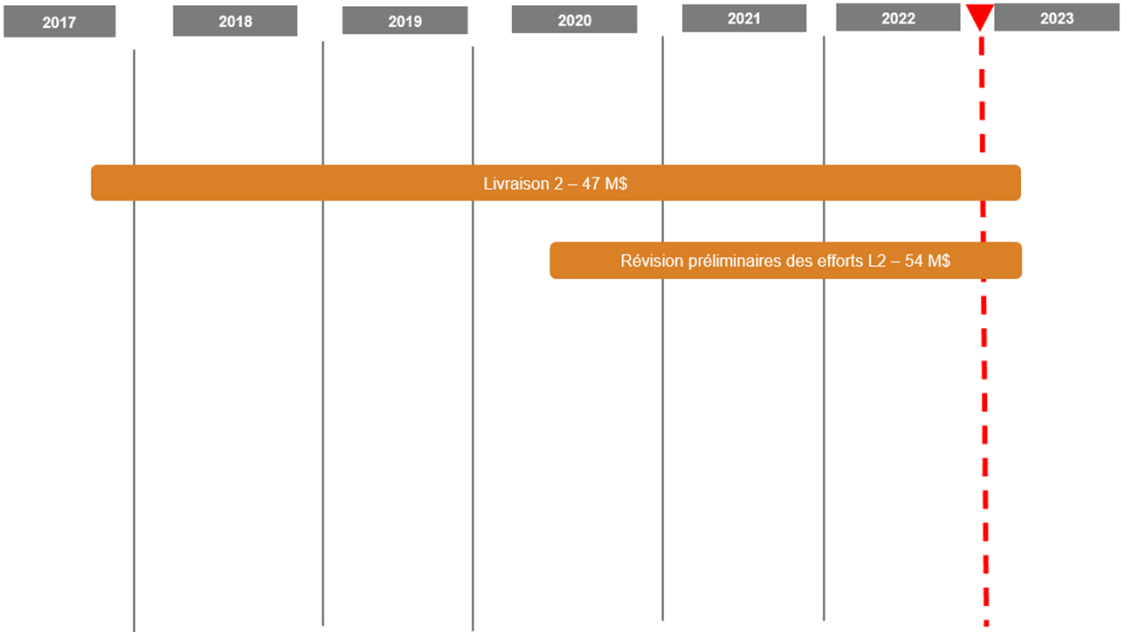
Coûts finaux à être confirmés suite aux travaux de médiation avec un tiers indépendant sur les aspects commerciaux avec l'Alliance.

Coûts révisés suite à la replanification L2			
Budget révisé et présenté au CA du 13 juillet 2020			
Budget du projet : 614 M\$			
Contrat avec l'Alliance : 458 M\$			
Projet CASA (Budget)	Ressources Alliance	Ressources SAAQ	Total
Livraison 0	16	8	24
Livraison 1	99	18	117
L2 - ASRR et Contrôle routier	243	101	344
L3 - Indemnisation	46	19	65
Coûts transférés du plan de pérennité	-	31	31
Contingence additionnelle	8	25	33
Budget total du projet	412	202	614
Exploitation et évolution de la solution	46		
Contrat total avec l'Alliance	458		

Consommation du véhicule contractuel Alliance - Livraison 2 (243 M\$)



Efforts SAAQ - Livraison 2 (101 M\$)



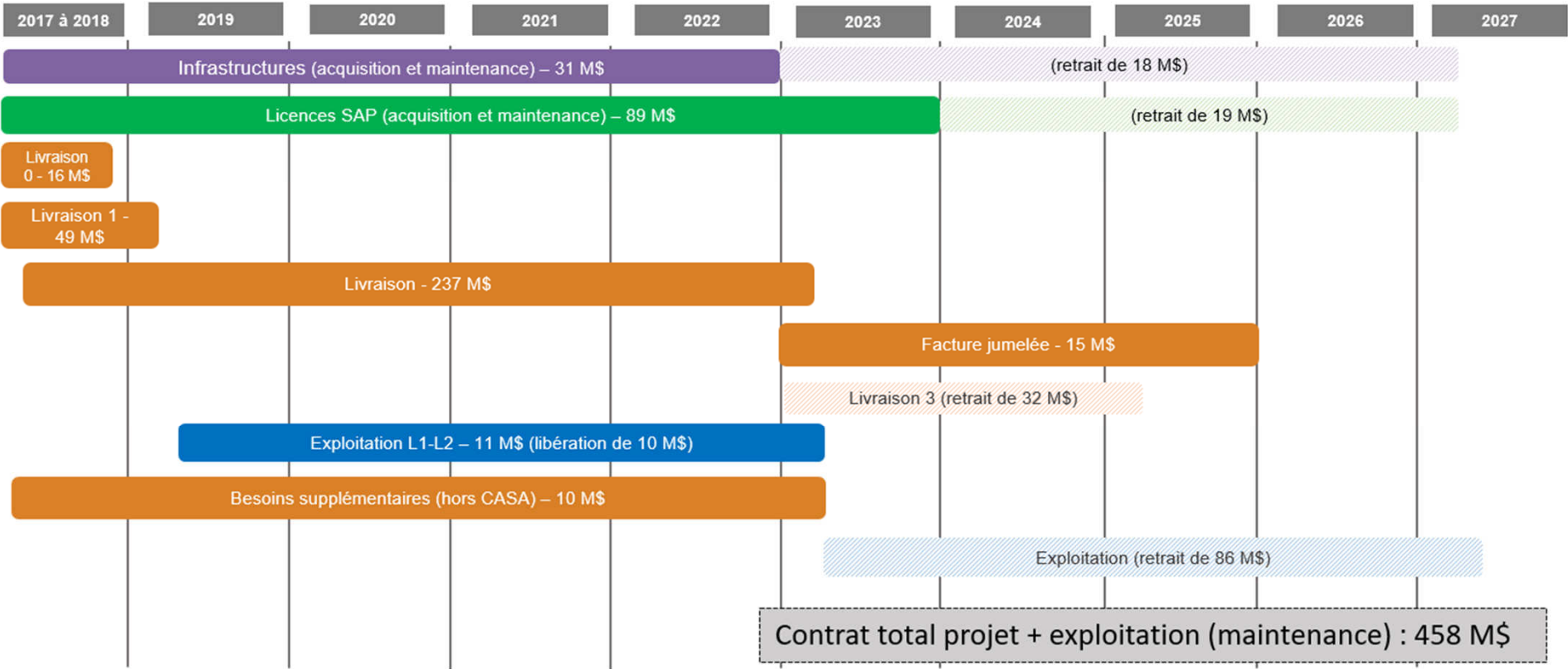
Annexe 1.5 - PROCESSUS DE PARTAGE DE RISQUES, TRANSACTION DU 30 SEPTEMBRE 2020 ET COÛTS GLOBAUX DE LA LIVRAISON 2 ACTUALISÉS

Résultats de la médiation:

- Ajouter la somme de 165 M\$:
- 135 M\$ pour la réalisation de la livraison 2 (mauvaises estimations initiales faites par l'Alliance),
 - Application de la clause de partage de risques faisant en sorte que les montants inclus dans la transaction ont pris en compte un important escompte sur les coûts convenu avec l'Alliance.
 - 30 M\$ afin d'ajouter certaines évolutions des besoins d'affaires non connus lors de la rédaction de l'appel d'offre.
 - À la suite de cette entente, le montant total du contrat n'a pas été affecté, la somme a été prise à même une partie du montant du contrat initial.
 - La somme de 165 M\$ a été financée à même les soldes disponibles au contrat de la façon suivante:
 - Montant prévu pour le renouvellement des infrastructures (solde disponible de 18 M\$)
 - Montant prévu pour les licences SAP (solde disponible de 19 M\$)
 - Montant initial prévu pour la livraison 3 (32 M\$)
 - Montant initial prévu pour le soutien de la solution L1-L2 (solde disponible de 10 M\$)
 - Montant prévu pour l'équipe support post-déploiement (Banque d'heures pour présence d'expertise) (86 M\$)

Coûts révisés suite à la transaction			
Médiation du 30 septembre 2020			
Budget du projet révisé: 682 M\$			
Contrat avec l'Alliance : 458 M\$			
Projet CASA (Budget)	Ressources Alliance	Ressources SAAQ	Total
Livraison 0	16	8	24
Livraison 1	99	18	117
L2 - ASRR et Contrôle routier	282	134	416
L3 - Indemnisation	-	65	65
Coûts transférés du plan de pérennité	-	31	31
Contingence additionnelle	13	16	29
Budget total du projet	410	272	682
Exploitation et évolution de la solution	48		
Contrat total avec l'Alliance	458		

Véhicule contractuel LGS/SAP - à la suite de la transaction (458 M\$)



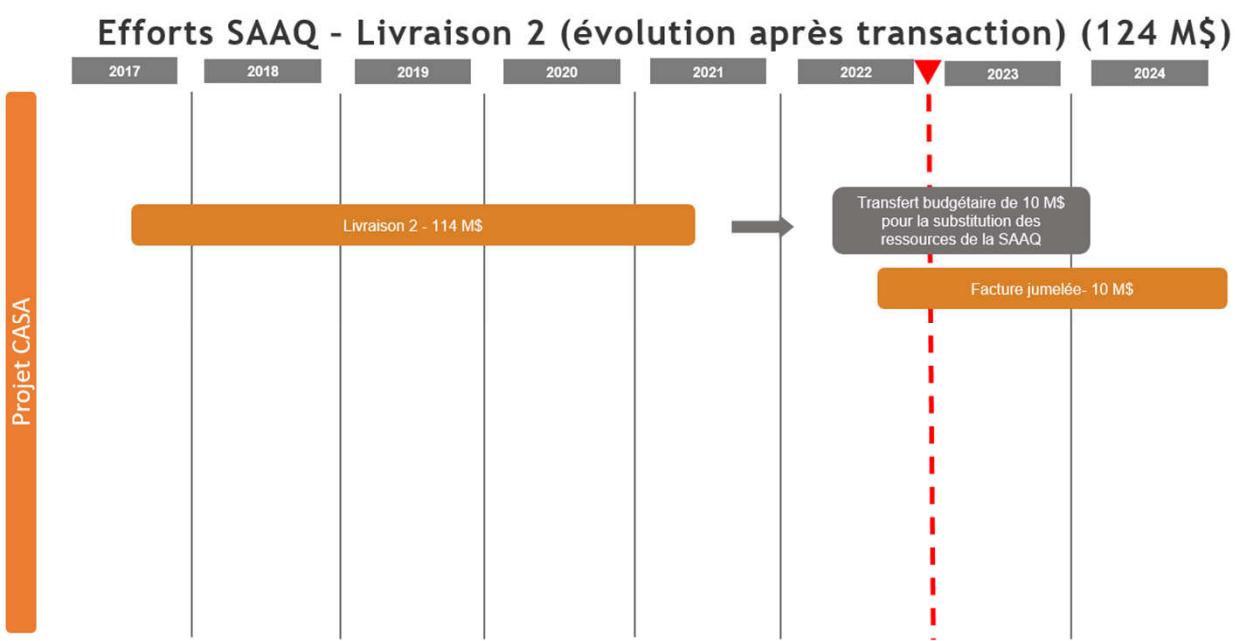
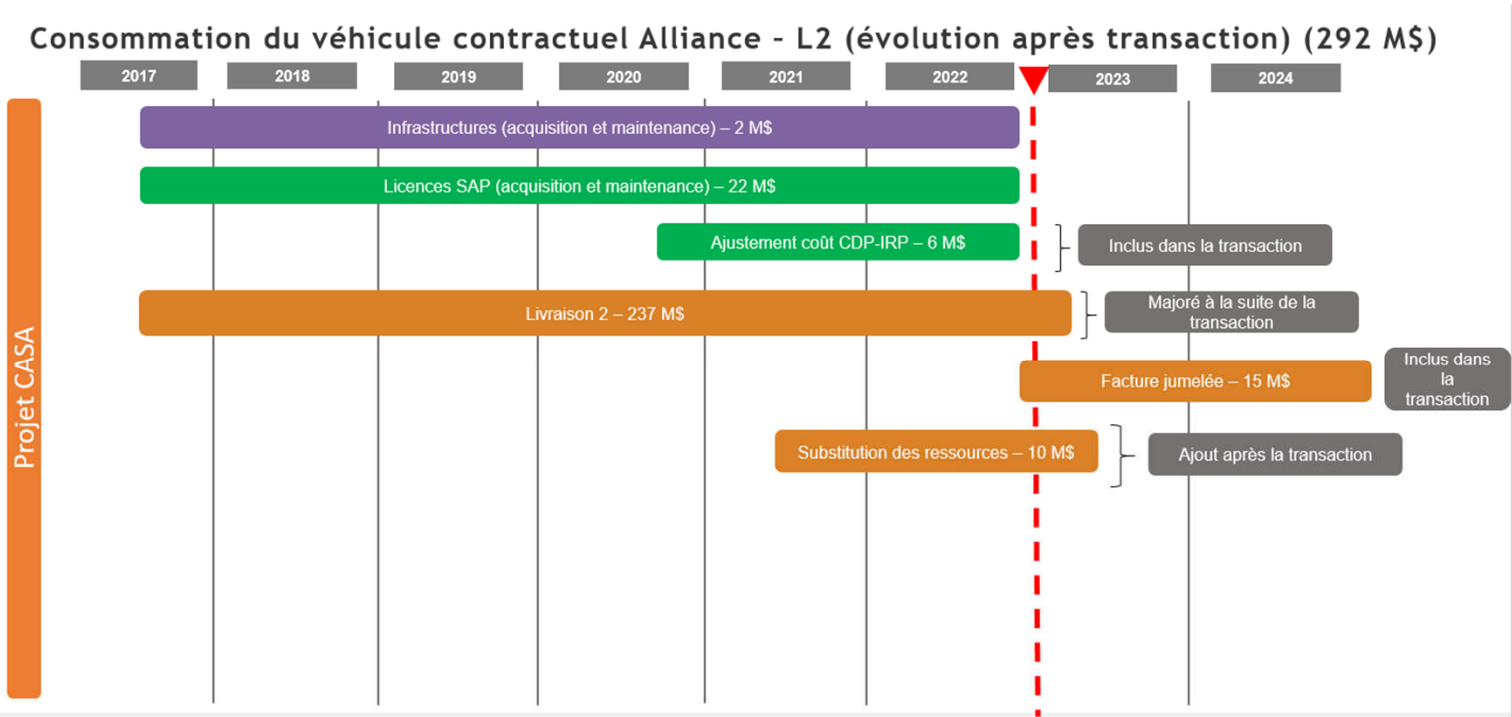
Annexe 1.6 - ÉVOLUTION DES COÛTS DE LA LIVRAISON 2 DU 30 SEPTEMBRE 2020 À CE JOUR

Afin de contrer les difficultés rencontrées dans la dotation de certains postes de la Société, l'Alliance a fourni, à partir de 2021, des ressources supplémentaires pour compenser l'absence de ressources SAAQ pour un montant estimé de 10 M\$. Cet ajout n'a aucun impact sur le coût de la livraison 2 puisqu'il s'agit d'un transfert budgétaire de la Société vers l'Alliance.

De plus, à la suite d'une recommandation d'Ernst & Young, une entente a été conclue avec l'Alliance afin de maintenir en place certaines expertises critiques jusqu'au déploiement de la livraison 2. Cet ajout n'affecte pas le budget de la livraison 2 car ces travaux ont été financés à même la contingence du projet.

Au niveau du véhicule contractuel, les soldes disponibles au contrat (Facture jumelée et Licences SAP 2023) seront utilisés pour ces travaux.

Coûts estimés - 2022			
Budget du projet révisé: 682 M\$			
Contrat avec l'Alliance : 458 M\$			
Projet CASA (Budget)	Ressources Alliance	Ressources SAAQ	Total
Livraison 0	16	8	24
Livraison 1	99	18	117
L2 - ASRR et Contrôle routier	292	124	416
L3 - Indemnisation	-	65	65
Coûts transférés du plan de pérennité	-	31	31
Contingence additionnelle	22	7	29
Budget total du projet	429	253	682
Exploitation et évolution de la solution	29		
Contrat total avec l'Alliance	458		



ANNEXE 2 - BESOINS D’AFFAIRES LIVRAISON 3 - COMPARAISON DES SCÉNARIOS DE RÉALISATION

La stratégie d’affaire initiale prévoyait au contrat une option permettant d’effectuer les travaux de la livraison 3. L’objectif était:

- de bénéficier des compétences de l’équipe projet en place;
- de mitiger les risques associés au changement de fournisseurs;
- d’accélérer la transformation numérique en intégrant les services de l’indemnisation à la solution CASA;
- En éliminant les systèmes patrimoniaux et les coûts associés.

L’analyse comparative ci-dessous permet de comparer l’option de l’utilisation de l’avenant en comparaison de l’appel d’offre public.

	Utilisation des services de l’Alliance	Changement de partenaire (hypothèses basées sur la connaissance du marché)	Écart de coûts
Durée approximative du processus d’adjudication contractuelle	Serait inclus dans la préparation de l’avenant (pas de délai supplémentaire)	18 mois pour la préparation et la publication de l’appel d’offre, pour la sélection d’un partenaire et pour la conclusion d’un contrat (Juin 2023 à janvier 2025) Coûts estimés du processus : 1M\$	1 M \$
Coûts des services professionnels pour la réalisation des travaux	Application de la grille de taux du contrat actuel (avec indexation annuelle potentielle) Couts totaux estimés (ROM) par l’Alliance en juin 2022 : 50 M\$ à 55 M\$	Les taux horaires actuels des appels d’offres publics sont de 30% supérieurs à ceux de 2017. De plus, le marché SAP est en « surchauffe » dû aux multiples transformations numériques et aux migrations technologiques SAP des entreprises ayant implantés SAP il y a 20 ans. Coût totaux estimés (ROM) avec majoration : 65 M\$ à 72 M\$	17 M\$
Échéancier	Janvier 2023 à Juin 2023 : Démarrage de travaux préparatoires Juillet 2023 à avril 2025 : Réalisation de L3 (21 mois) Probabilité qu’un changement de portée survienne est plus faible (Ex. : Changement de loi). Réduit le risque d’avoir à effectuer les travaux en double.	Mars 2025 à décembre 2025 : Montée en charge d’une nouvelle équipe et démarrage des travaux préparatoires Janvier 2026 à décembre 2027 : Réalisation de L3 (24 mois) Réserve de 5M\$ pour mitiger le risque associé à la probabilité qu’un changement de portée survienne est plus élevée (Ex. : Changement de loi) car le processus contractuel et la réalisation des travaux seront échelonnés sur une plus longue période	5 M\$
Montée en compétence des ressources	Une majorité de ressources proviendrons du projet CASA. Celles-ci auront déjà les compétences requises et la connaissance de la solution. Les nouvelles ressources de l’Alliance seront accompagnées dans leur habilitation par des ressources qui connaissent déjà le projet. Meilleure vélocité d’exécution à court terme.	Si un autre fournisseur est sélectionné, un délai pour la création de l’équipe projet et une montée en compétence de 9 mois est à prévoir. Coûts supplémentaires reliés à l’appropriation et la montée en charge de l’équipe Vélocité d’exécution des travaux moindre à court terme. (6 mois à 66% - Tel que vécu dans CASA L2)	14 M\$ 6 M \$
Synergie des expertises	Synergies potentielles avec d’autres initiatives impliquant des ressources de l’Alliance (Support, L2.5)	Si un autre fournisseur est sélectionné, aucune synergie potentielle.	15 M\$
Expertise interne	L’équipe projet CASA interne est disponible est mobilisée	Il faudra mettre en place une nouvelle équipe et rebâtir l’expertise L2 = 2.8M\$ / mois.... 9 mois de montée en charge	5 M\$
Bénéfices découlant de la livraison 3	Début de matérialisation des bénéfices en juin 2025 Ex. : Dossier intégré du client / Impact potentiel sur les services rendus à la population Les systèmes patrimoniaux et infrastructures pourront être décommissionnés tel que planifié. Coûts d’exploitation annuel de l’ordinateur central. 9 M\$	Début de matérialisation des bénéfices en janvier 2028 Le décommissionnement du patrimoine reporté de près de 3 ans	23 M\$
Gouvernance	Nos mécanismes de gouvernance du contrat sont connus et rodés.	Complexité de gérer des projets majeurs avec des partenaires différents dans une solution intégrée (ex. : désaccord en termes d’orientations, défis de gouvernance, etc.) Prime de risque à évaluer (10% du coût des travaux du partenaire)	7 M\$
TOTAL	55 M\$	148 M\$ + délai de livraison de 2 ans et 8 mois	93 M\$

ANNEXE 3 - DÉTAILS DE L'OPTION 1 - TEL QUE PRÉSENTÉ EN JUIN 2022

Besoins contractuels	Montant (en M\$)
Remise de la disponibilité contractuelle qui a servie pour les travaux supplémentaires liés à livraison 2	135
Remise de la disponibilité contractuelle pallier aux problématiques de dotation des ressources de la Société	10
Remise de la disponibilité contractuelle liée à l'acquisitions supplémentaires de modules personnalisés (CST et IRP)	17
Majoration des coûts d'exploitation de la livraison 2 due aux ajouts de portée	21
Augmentation des coûts de la livraison 3 suite à la révision de juin 2022	14
Réserve pour imprévus	25
TOTAL	222

ANNEXE 4 - ÉVOLUTION DU BUDGET CASA

Portée			Baseline	Estimés préliminaires		Final	
	Pérennité 17 novembre 2011 CA Budget (M\$)	Dossier d'affaires CASA 18 mai 2017 CA Budget (M\$)	CASA - Suivi 4 décembre 2018 CTI-CVP Budget (M\$)	CASA - Suivi 18 juin et 17 sept. 2019 CTI-CAPV Budget (M\$)	CASA - Suivi 13 juillet 2020 CA Budget (M\$)	Médiation du 30 septembre 2020 8 octobre 2020 CTI-CAPV - spécial Budget (M\$)	CASA - Suivi 2 décembre 2021 CTI-CAPV Budget (M\$)
L0 - Conception globale		27	24	24	24	24	24
L1 - Ressources financières, matérielles et RH	338	122	122	122	117	117	117
L2 - Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR)	338	109	122	192	301	373	373
L2 - Contrôle routier (CRQ)	26	5	5	43	43	43	43
L3 - Indemnisation (FA)	26	44	65	65	65	65	65
Coûts transférés du Plan de pérennité incluses dans les livraisons		31	31	31	31	31	31
		38	28	9	33	29	29
Total budget du projet	364	376	397	486	614	682	682
Bénéfices (nets de la contingence)	638	638	705	777	692	692	692
Rentabilité \$	274	262	308	291	78	10	10
Rentabilité %	8,4%	10%	8,7%	6,3%	2%	0,3%	0,3%
Échéancier - L2	Décembre 2022	Décembre 2019	Octobre 2020	Décembre 2021	Décembre 2022	Décembre 2022	Décembre 2022
Durée du projet	11 ans	5 ans	5 ans	6 ans (incluant L3)	6 ans (excluant L3)	6 ans (excluant L3)	6 ans (excluant L3)
ÉVOLUTION DES DÉCISIONS D'AFFAIRES	Budget - Conversion ASRR et FA - Renovation ASRR	Budget - Même budget - ↑ Portée - ↓ Risque - ↓ Durée	Budget + 21 M\$: L3 précisions sur le budget	Budget vs baseline + 38 M\$: CRQ ajout de portée + 70 M\$: Efforts estimés L2	Budget vs baseline + 38 M\$: CRQ ajout de portée + 159 M\$: Efforts estimés L2 + 20 M\$: Ajouts de portée avant médiation	Budget vs baseline + 38 M\$: CRQ ajout de portée + 231 M\$: Efforts supplémentaires L2 + 20 M\$: Ajouts de portée avant médiation	Budget vs baseline + 38 M\$: CRQ ajout de portée + 231 M\$: Efforts supplémentaires L2 + 20 M\$: Ajouts de portée avant médiation
	Bénéfices - 2012 à 2032 - Processus ASRR - Réduction des investissements plan de base	Bénéfices + Ajout de L1 et L3 - Contingence 10% (échéancier)	Bénéfices + 57 M\$: L3 + 10 M\$: L1	Bénéfices vs baseline + 38 M\$: CRQ + 49 M\$: ASRR - 48 M\$: Report L2 à déc 2021 + 33 M\$: Réévaluation de la contingence des bénéfices	Bénéfices vs baseline + 38 M\$: CRQ + 49 M\$: ASRR - 111 M\$: Report L2 à déc 2022 + 11 M\$: Réévaluation de la contingence des bénéfices	Bénéfices vs baseline + 38 M\$: CRQ + 49 M\$: ASRR - 111 M\$: Report L2 à déc 2022 + 11 M\$: Réévaluation de la contingence des bénéfices	Bénéfices vs baseline - 10 M\$: Réévaluation L1 + 33 M\$: CRQ confirmation portée + 18 M\$: ASRR confirmation portée - 85 M\$: Report L2 à déc 2022 - 44 M\$: Réévaluation L3 (bénéfices = coûts) + 75 M\$: Réduction des investissements plan de base

ANNEXE 5 - ÉVOLUTION DU VÉHICULE CONTRACTUEL

Suivi de l'évolution du véhicule contractuel avec l'Alliance

(en M\$)	Signature du contrat ↓ Juin 2017			CASA - Suivi ↓ 4 décembre 2018 CTI-CVP			CASA - Suivi ↓ 18 juin et 17 sept. 2019 CTI-CAPV			CASA - Suivi ↓ 13 juillet 2020 CA			Médiation du 30 septembre 2020 ↓ 8 octobre 2020 CTI-CAPV - spécial			CASA - Suivi ↓ 2 décembre 2021 CTI-CAPV			CASA - Suivi ↓ 31 décembre 2022		
	Alliance	SAAQ	Total	Alliance	SAAQ	Total	Alliance	SAAQ	Total	Alliance	SAAQ	Total	Alliance	SAAQ	Total	Alliance	SAAQ	Total	Alliance	SAAQ	Total
Projet CASA	247	129	376	247	150	397	284	202	486	342	272	614	395	287	682	410	272	682	429	253	682
Opérations support et licences	211			211			174			116			63			48			29		
Total contrat avec Alliance	458			458			458			458			458			458			458		

2021-11-25