

Projet CASA

Confirmation de l'échéancier et recommandations sur la Livraison 2

Présenté au conseil d'administration

Le 13 juillet 2020

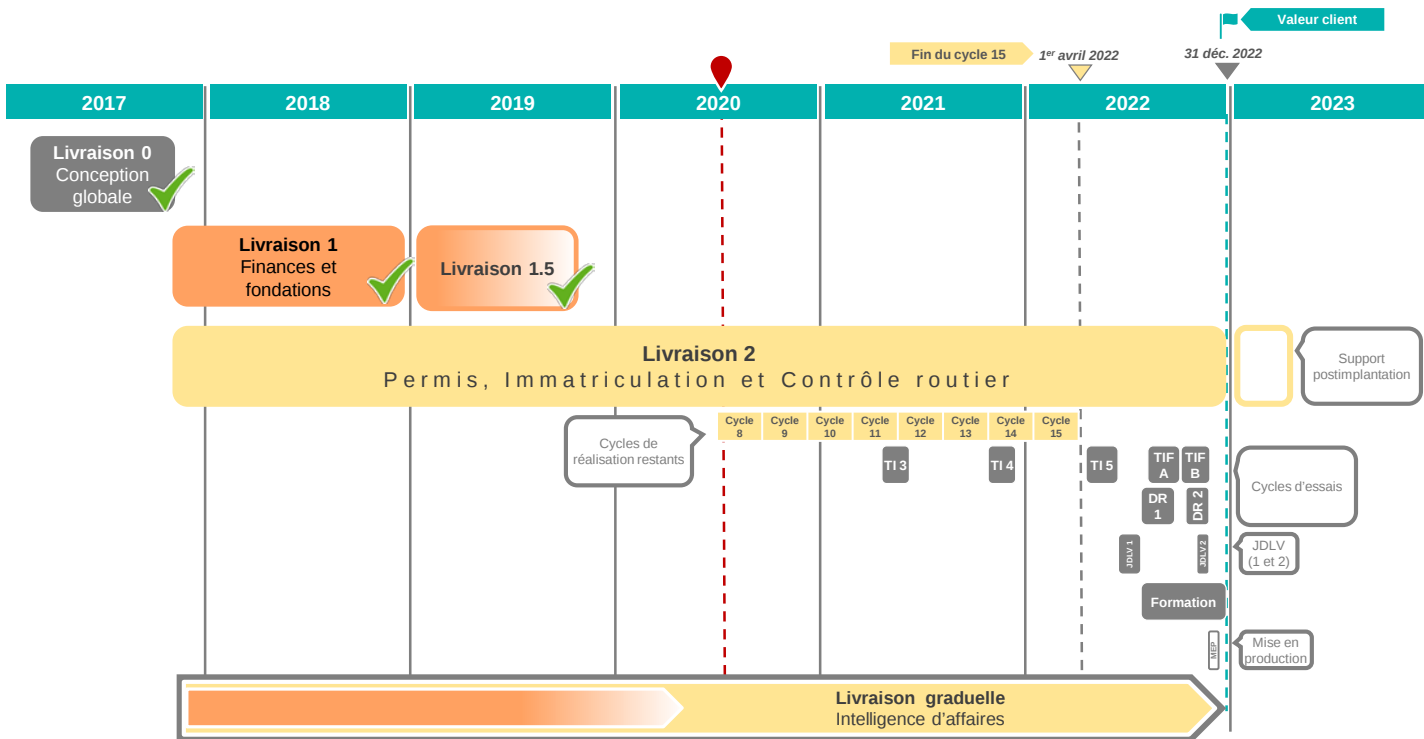
Table des matières

1. Livraison 2 : planification révisée
2. Réponses au rapport EY du 1^{er} juillet 2020 / Observations et actions en cours
3. Enjeu sur les aspects commerciaux avec l'Alliance
4. Actualisation du cadre financier
5. Recommandations

Annexe - Lignes de presse

1. Livraison 2 : planification révisée

À la suite des différentes analyses, le projet confirme la date de déploiement révisée au 31 décembre 2022



2. Rapport EY du 1^{er} juillet 2020

Observations et actions en cours

EY a présenté le rapport de sa 4^e revue à la séance du CTI-CAPV du 8 juillet. Ce rapport :

- Confirme que la replanification et l'échéancier global ont été effectués de façon rigoureuse et que les hypothèses de planification utilisées semblent conséquentes avec les analyses effectuées par l'équipe CASA et les éléments connus pour les 7 dimensions clés de planification. Il mentionne également qu'un plan détaillé reste à être finalisé pour les phases de tests (entre avril 2022 et décembre 2022).
- Identifie, pour les 7 dimensions clés de planification (portée des travaux, feuille de route, estimation des efforts et de la capacité, optimisation et freins, vitesse, productivité et plan de projet intégré et chemin critique) les éléments positifs et à surveiller.
 - Le projet a présenté, de manière détaillée, comment il a intégré dans la nouvelle planification les actions ainsi que les mécanismes pour en assurer la surveillance.
- Constate le peu de contingence et l'importance de dégager une marge de manœuvre autour du chemin critique du plan.
 - Le projet a démontré qu'il est en mesure de créer une marge de manœuvre équivalente à un cycle de réalisation (15 %), en optimisant la portée et l'allocation des ressources. Le projet mentionne également qu'une contingence de 8 semaines est incluse au plan et qu'un suivi serré sera fait afin de dégager des marges de manœuvre additionnelles tout au long de l'avancement du projet.

2. Rapport EY du 1^{er} juillet 2020 (suite)

Observations et actions en cours

- Souligne que l'appréciation des risques établie par le projet et présentée à la séance du conseil du 18 juin 2020 semble juste.
- Signale des éléments devant faire l'objet d'une surveillance attentive et proactive, soit :
 - La finalisation des positionnements d'architecture :
 - Le projet confirme la finalisation de ces travaux au plus tard au début du cycle 9;
 - La qualité des développements et l'impact sur les tests intégrés finaux :
 - Les éléments sont pris en considération dans les stratégies du projet;
 - La performance générale de l'ensemble de la solution :
 - La performance des infrastructures technologiques, des solutions logicielles et de l'impact sur l'organisation du travail sont pris en considération dans le projet.
- Confirme que l'ensemble des actions mises de l'avant dans le cadre de la revue du 30 mai 2019 respecte l'esprit des observations et des recommandations formulées.

EY fera trois revues additionnelles d'ici la fin de la Livraison 2 en fonction des jalons critiques du projet.

3. Enjeu sur les aspects commerciaux avec l'Alliance

Décision conjointe de l'Alliance et la SAAQ de faire appel à un tiers, tel que le prévoit le contrat, afin de les assister dans le règlement des différends

Étapes en cours :

- Identification d'un tiers indépendant et définition de son mandat
 - Contribution envisagée d'EY à titre d'expert de contenu
- Échéancier préliminaire visé : 30 septembre 2020

4. Actualisation du cadre financier

4.1 Principales hypothèses

Rentabilité du projet	Engagements publics : • Aucune augmentation de tarification pour le client liée au projet • Remboursement du déficit cumulé en 2028 prévu à l'entente avec le ministère des Finances
Échéancier du projet	Livraison 1 : 2019 Livraison 2 : Décembre 2022 Livraison 3 : Après L2 (à confirmer)
Coûts	Proposition de la Société à l'Alliance (en respect des articles 14 et 29.2 du contrat) • Ajout de 3 revues par EY • Le solde au contrat de 100 M\$ permet la réalisation de la Livraison 2, mais nécessiterait un retour au marché pour la Livraison 3 – L'Alliance devra assumer 80,2 M\$ en partage de risques
Bénéfices	Bénéfices escomptés à 90% sur un horizon jusqu'en 2032 Progression sur 3 ans, pour tenir compte de la période de déploiement Mécanisme de gouvernance en place pour la récupération des bénéfices → An 1 – 40 % An 2 – 80 % An 3 – 100 %
Impact contractuel	Respect de l'enveloppe globale du contrat avec l'Alliance Utilisation à 100 % des options et des contingences contractuelles (7 %)

4.2 Rentabilité du projet CASA

En M\$	Coûts			Bénéfices (2016-2032)	Rentabilité	
	Alliance	SAAQ	Total			
Mai 2017						
Projet	248	128	376	638	262	10,0%
Récurrence	210	②				
total	458 ①					

Sept 2019						
Projet	305	181	486	777	291	6,3%
Récurrence	153	②				
total	458 ①					

Juillet 2020						
Projet	342	272	614	692	78	2,0%
Récurrence	116	②				
total	458 ①					

- ① Montant du contrat avec l'Alliance
- ② Récurrence limitée à l'inflation par le budget des frais d'administration globaux inclus au cadre financier de la Société

	L2	Total
Budget initial	127 M\$	376 M\$
Livraison 2	③	
Réalisation de CRQ (CTI/CAPV sept. 2019)	38	38
Efforts supplémentaires estimés L2 (CTI/CAPV juin 2019)	51	51
Précision des efforts supplémentaires L2 (replanification)	81	81
Impact année supplémentaire : Coûts fixes et expertise de pointe	47	47
	217	217
Réalisation de la L3 (indemnisation) (CTI/CAPV déc. 2018)		21
Budget révisé juillet 2020	344 M\$	614 M\$

- ③ Budget initial de 114 M\$ plus réserve contractuelle

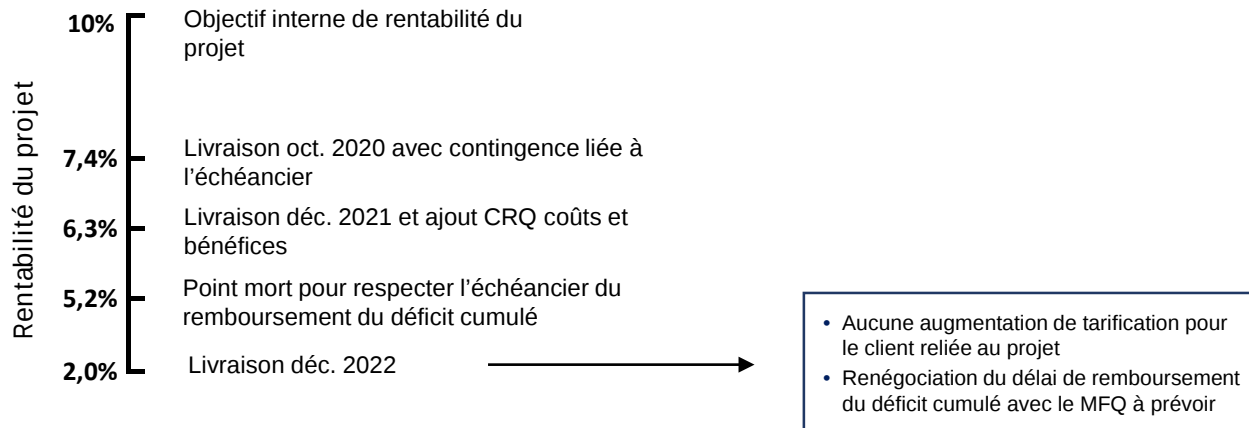
4.3 Bénéfices du projet - évaluation préliminaire

Bénéfices jusqu'en 2032 (M\$)	Mai 2017	Septembre 2019	Juillet 2020
Livraison 1	33	57	57
Livraison 2	442	486	448
Livraison 3 (Indemnisation)	52	104	79
Réduction du plan d'investissement de base	175	175	175
Total	702	822	759
Total escompté à 90%	638	777	692

Une année de bénéfices en moins dû à échéancier révisé

- Les bénéfices se poursuivent au delà de 2032, malgré l'hypothèse de fin du calcul à cette date
- Les bénéfices stratégiques ne sont pas quantifiés

4.4 Analyse de sensibilité



En plus d'assurer la pérennité des actifs de la SAAQ et d'améliorer les services aux clients, le projet demeure rentable et conserve une marge de manœuvre.

5. Recommandations

Volet réalisation du projet :

- Considérant la vélocité démontrée du projet
- Considérant que les hypothèses de réalisation ont été établies conjointement par la SAAQ et par l'Alliance
- Considérant que le projet a identifié les marges de manœuvre nécessaires advenant des enjeux sur l'échéancier sans compromettre la valeur d'affaires
- Considérant l'analyse de risques qui démontre que des mesures de mitigations sont possibles
- Considérant que le projet permet de pérenniser les actifs technologiques de la Société au profit des clients

Volet assurance qualité externe :

- Considérant que le rapport EY atteste de la rigueur de l'élaboration de la planification globale révisée et que les hypothèses utilisées sont conséquentes avec les analyses effectuées par l'équipe CASA et les éléments connus à ce jour
- Considérant que le rapport EY confirme la justesse de l'analyse de risques établie par le projet

Volet financier :

- Considérant que le projet demeure rentable et conserve une marge de manœuvre
- Considérant que la Société est confiante de pouvoir renégocier un nouvel échéancier du remboursement du déficit cumulé avec le ministère des Finances
- Considérant l'engagement de faire la réalisation de la Livraison 2 sans augmentation de frais administratif pour le client

Volet contractuel :

- Considérant que la Livraison 2 se fera dans le respect de l'entente contractuelle

Volet client :

- Considérant que la valeur d'affaires pour le client est toujours pertinente et s'est vu confirmer davantage avec la pandémie

La direction recommande au CTI-CAPV de recommander au CA d'accepter le plan révisé de la Livraison 2, tel que proposé, et de confirmer la révision de l'investissement de cette livraison à un montant de l'ordre de 344 millions, lequel sera confirmé une fois connus les résultats des travaux d'un tiers indépendant sur les aspects commerciaux avec l'Alliance, ainsi que des résultats du cycle 9 le tout d'ici l'automne 2020.

Annexe - Lignes de presse

Annexe - Lignes de presse

- La Société rappelle que ce projet apportera des améliorations notables pour ses clients principalement grâce aux déploiements de nouveaux services en ligne, dont l'intérêt s'est accru depuis le début de la pandémie. De plus, la modernisation de nos actifs technologiques nous permettra une plus grande agilité dans le développement de nouveaux services tout en étant plus robustes pour assurer la confidentialité des données personnelles de nos clients.
- Une 1^{re} étape de ce projet a été réalisée avec succès avec l'implantation des services de soutien à l'organisation (ressources humaines, matérielles et financières).
- Nous avons débuté notre 2^e étape visant nos clients en permis de conduire, immatriculations et en contrôle routier et avons rencontré deux difficultés importantes, soit : la rareté de la main-d'œuvre et la pandémie mondiale qui nous a amenés à mettre à jour nos risques du projet et conclure qu'il devenait incontournable de replanifier nos travaux pour en assurer la réussite. À titre d'exemple, l'ensemble des contributeurs au projet, dont nos partenaires, est également occupé à gérer cette pandémie (corps policiers, réseaux de la santé, etc.).

Annexe - Lignes de presse (suite)

- Question de rester réaliste, il devenait important de se donner un nouvel échéancier qui tient compte de ces nouvelles réalités pour se redonner des marges manœuvre.
- De plus, cette replanification de l'échéancier devait prendre en compte la priorité qu'on devait accorder à la reprise des services clients qui ont été arrêtés pendant plusieurs semaines et qui ont nécessité, et nécessite toujours, l'effort de plusieurs ressources principalement dans nos services en permis de conduire et immatriculation.
- La Société a donc convenu avec son partenaire IBM de replanifier le déploiement des services de permis de conduire, immatriculation et contrôle routier prévu initialement en janvier 2022 pour janvier 2023, et ce, afin de diminuer les risques et d'assurer la réussite du projet tout en respectant leur entente contractuelle.
- La firme EY, qui effectue l'assurance qualité externe et indépendante, confirme que la replanification a été effectuée de façon rigoureuse et assure une diminution du risque par rapport à la planification initiale.
- Malgré l'année supplémentaire, la Société respectera son engagement de livrer le projet sans impacts sur la facture des clients.