

PLAN DE RETOUR À L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE - SAAQ

Comité actif-passif et audit

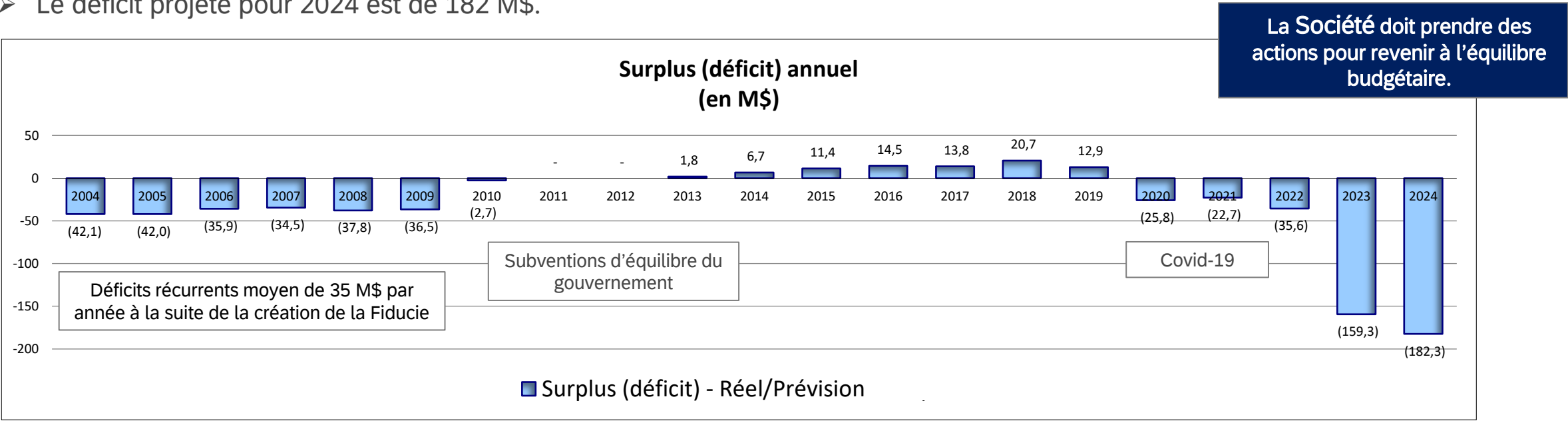
4 avril 2024

Direction générale des finances
Vice-présidence aux contributions d'assurance, aux finances et au contrôle organisationnel



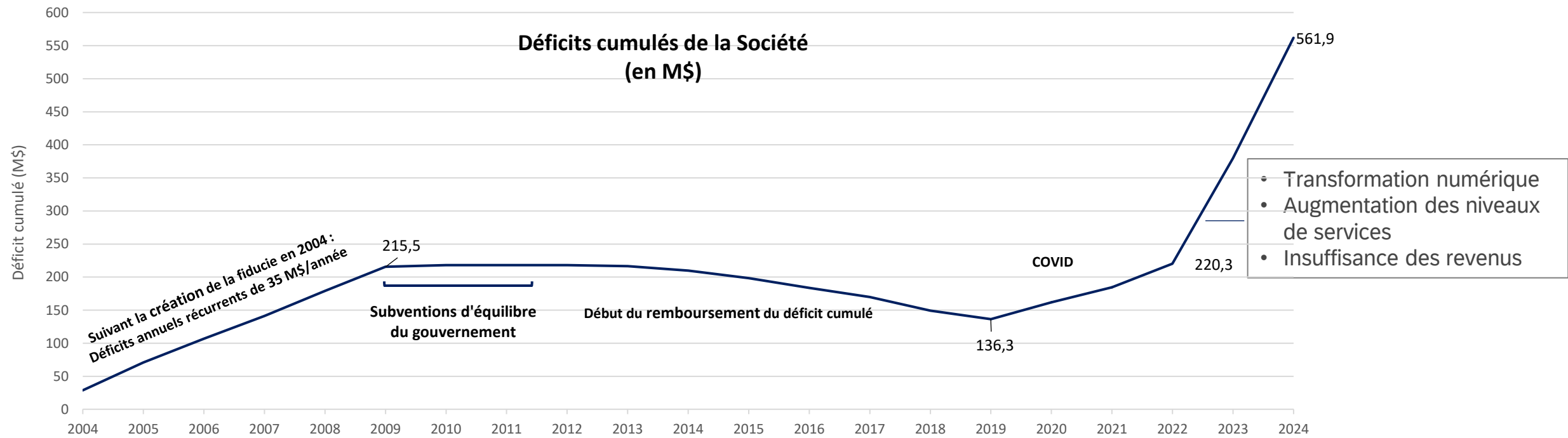
CONTEXTE

- Entre 2004 et 2009, à la suite de la création du Fonds d'assurance, la Société a fait face à des déficits annuels récurrents moyens de 35 M\$.
- Pour les années 2010 à 2012, la Société a bénéficié de subventions d'équilibre du gouvernement.
- À partir de 2013, mise en place d'un plan de retour à l'équilibre budgétaire. Des surplus ont été enregistrés jusqu'en 2019.
- Depuis 2020, des investissements importants ont été faits pour maintenir le service à la clientèle en période de Covid, pour préparer le déploiement de la transformation numérique et assurer son rodage et sa consolidation.
- Le déficit projeté pour 2024 est de 182 M\$.



CONTEXTE

➤ Le déficit cumulé projeté à la fin de 2024 est estimé à 561,9 M\$



CONTEXTE (SUITE)

- Les récents déficits annuels de la Société sont causés principalement par :

Covid 19

- Ajout d'effectifs temporaires (228) en 2020 pour assurer le niveau de service à la clientèle. Ces effectifs temporaires sont toujours en place.

Transformation numérique

- De plus, ajout d'effectifs temporaires supplémentaires en 2022 et 2023 pour supporter la transformation numérique (environ 500 ETC – plus de 40 M\$) afin d'offrir le niveau et la couverture de service attendus
 - Taux d'adhésion des clients aux services numériques plus faible que prévu
 - Vitesse non encore optimale pour le traitement des transactions
 - Gestion des files d'attente
 - Respect de la déclaration de services aux citoyens
- Le projet de transformation numérique a bénéficié de deux années additionnelles afin de répondre davantage aux besoins et faire face à sa complexité.
- Recours important à des ressources externes considérant la pénurie de main d'œuvre en TI.

CONTEXTE (SUITE)

- Les récents déficits annuels de la Société sont causés principalement par :

Augmentation des niveaux de services

- Le niveau de services offerts par la Société s'est accru, notamment :
 - Ouverture d'un nouveau centre de services à Montréal
 - Hausse importante des services offerts aux nouveaux arrivants

Insuffisance des revenus

- Les revenus de tarification administrative ne permettent plus d'assumer les frais administratifs associés à la gestion de l'accès sécuritaire au réseau routier. La tarification a été établie en 1991 et n'a jamais été révisée, ni indexée de 1992 à 2010.
- Le gouvernement a fixé une limitation de l'indexation des tarifs pour les citoyens à 3 % pour les années 2023, 2024 et 2025 dans un contexte d'inflation élevée.
- Le maximum du financement prévu aux ententes avec le ministère des Finances est insuffisant.
 - Contrôle routier : insuffisant pour couvrir l'ensemble des dépenses. Notamment, la surveillance du transport rémunéré des personnes sur l'Île de Montréal par Contrôle routier a été prise en charge sans compensation financière.
 - Frais de perception des droits pour le MFQ : 2 % des sommes perçues limité à un plafond

CONTEXTE (SUITE)

- Le cadre financier 2024-2028 comprend des déficits annuels de l'ordre de 180 M\$ de 2024 à 2028.
- Conformément au budget annoncé du gouvernement, l'équilibre budgétaire est prévu pour l'exercice 2029-2030.
- Un plan de retour à l'équilibre budgétaire de la Société est en cours d'analyse afin de revenir au déficit zéro pour l'exercice 2029.
- Ce plan inclut **5 mesures** qui feront l'objet d'un suivi régulier
 1. Révision de l'affectation des activités entre la Société et le Fonds d'assurance
 2. Optimisation de l'efficience de la prestation de services
 3. Révision des ententes de financement avec le ministère des Finances
 4. Nouveaux partenariats
 5. Révision de la tarification administrative

MESURE 1 – RÉVISION DE L’AFFECTATION DES ACTIVITÉS ENTRE LA SOCIÉTÉ ET LE FONDS D’ASSURANCE

Description

Un mécanisme de révision de l’affectation des activités entre la Société et le Fonds d’assurance est en place et est minimalement réalisé aux 3 ans, en fonction de critères déterminés par la loi et par le conseil d’administration.

En 2024, l’ensemble des activités de la Société et du Fonds d’assurance a été analysé, une attention particulière a été portée aux activités du Processus d’accès et du maintien à la conduite :

		2026 (Prévisionnel 2023 indexé)
1. Reconnaissance et contrôle des écoles de conduite : Superviser l’enseignement		3,0 M\$
2. Examens de conduite (pratique et théorique) :	2a) Évaluer les compétences acquises	53,5 M\$
	2b) Réévaluer les compétences	1,5 M\$
3. Nouveaux résidents :	Reconnaître l’expérience de conduite.	12,0 M\$

L’analyse démontre que ces 4 activités respectent les critères d’affectation et devraient être affectées au Fonds d’assurance puisqu’il en retire des bénéfices.

Enjeux / risques

Des modifications législatives seront nécessaires afin de maintenir la tarification des examens et de la reconnaissance de l’expérience de conduite des nouveaux arrivants.
Ainsi, un dépassement du calendrier fixé pour apporter les modifications législatives nécessaires au transfert des 4 activités pourrait survenir.

Scénarios

Scénario souhaité : entrée en vigueur de l’affectation des 4 activités Fonds d’assurance au 1^{er} janvier 2026.
Scénario avec matérialisation des risques : report de l’affectation des 4 activités au 1^{er} janvier 2027 en raison de délai supplémentaires pour apporter les modifications législatives.

Impact sur réduction du déficit (en M\$)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Scénario souhaité	-	-	70	72	74	75
Scénario avec matérialisation des risques	-	-	-	72	74	75

MESURE 1 – RÉVISION DE L’AFFECTATION DES ACTIVITÉS ENTRE LA SOCIÉTÉ ET LE FONDS D’ASSURANCE (SUITE)

	Échéance
Analyse de l’ensemble des activités : Société et Fonds d’assurance	✓
Discussions avec le MFQ	✓
Présentation du dossier au CAPA	✓
Présentation du dossier au Conseil d’experts – pour information	✓
Présentation détaillée du dossier au CAPA	3 mai 2024
Présentation du dossier au CA – pour décision de l’orientation	Mai 2024
Modifications législatives – Inscription au projet de loi budgétaire du MFQ	Automne 2024
Entrée en vigueur des modifications législatives	31 décembre 2025
Entrée en vigueur du transfert des activités	1 ^{er} janvier 2026

MESURE 2 – OPTIMISATION DE L'EFFICIENCE DE LA PRESTATION DE SERVICES

Les bénéfices anticipés de la livraison 2 du projet CASA estimés à 158 M\$ sur 10 ans (environ 15 M\$ par année), tels que présentés à l'annexe 1, étaient basés sur les hypothèses suivantes :

- Une augmentation du taux d'adhésion aux services offerts en mode de prestation électronique de services (PES) selon les cibles du plan stratégiques se traduisant par des bénéfices de 133 M\$ sur 10 ans
- La simplification et l'automatisation des processus permettant une diminution de la charge de travail, notamment le temps moyen transactionnel en points de services (25 M\$ sur 10 ans)

Depuis le déploiement de la livraison 2, on constate que ces hypothèses ne se sont pas matérialisées :

- Réduction du taux d'adhésion à la PES vs le réel de 2022
- Augmentation du temps de transaction, notamment en points de services

Afin de réduire les impacts opérationnels du déploiement et de maintenir la qualité de sa prestation de services, la Société a dû assumer d'importants coûts supplémentaires, principalement via l'embauche d'effectifs supplémentaires dans plusieurs secteurs. Cette situation a occasionné une forte pression sur les frais d'administration et sur le déficit de la Société.

C'est donc par la mise en œuvre d'un plan de réduction des effectifs et par de l'optimisation des dépenses autres qu'en effectifs, telle que la révision du modèle de prestation de services des mandataires, que l'optimisation de l'efficacité de la prestation de services se réalisera.

* Donnée préliminaire

MESURE 2 – OPTIMISATION DE L’EFFICIENCE DE LA PRESTATION DE SERVICES

2a) Plan de réduction des effectifs (ETC)

Description

Mise en œuvre d’un plan de réduction des effectifs.

Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a octroyé à la Société des cibles d’effectifs **temporaires** et demande un plan de réduction des effectifs au plus tard le 1^{er} décembre 2024 pour les années 2025-2026 à 2028-2029 ainsi qu’un suivi annuel à partir du 1^{er} décembre 2025. Les cibles d’ETC et réductions demandées se résument comme suit :

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Budget 2024 / Cible SCT 2025 à 2029	4 640	4 375	4 275	4 175	4 175	4 175
Réduction par année		(265)	(100)	(100)	-	-
Réduction cumulative		(265)	(365)	(465)	(465)	(465)

Enjeux / risques

Nouvelle cible d’effectifs à convenir avec le SCT.

Défis quant au niveau de services en respect de la déclaration de services aux citoyens, la gestion des files d’attente, le taux d’adhésion des clients aux services numériques plus faible que prévu, la vélocité non encore optimale pour le traitement des transactions, la hausse importante des services offerts aux nouveaux arrivants.

Scénarios

Scénario souhaité : Le plan de réduction se matérialise comme prévu. De plus, des réductions supplémentaires s’ajoutent au minimum requis.

Scénario avec matérialisation des risques : Le plan de réduction se matérialise comme prévu et les cibles d’effectifs temporaires sont respectées.

Impact sur réduction du déficit (en M\$)

Scénario souhaité

À venir

Scénario avec matérialisation des risques
(impact SAAQ seulement)

2024	2025	2026	2027	2028	2029
-	15	20	26	27	28

MESURE 2 – OPTIMISATION DE L’EFFICIENCE DE LA PRESTATION DE SERVICES

2b) Optimisation des autres dépenses

Description	Mise en œuvre d’un plan d’optimisation des dépenses autres que les effectifs.
Enjeux / risques	Défis quant au niveau de services en respect de la déclaration de services aux citoyens, la gestion des files d’attente, le taux d’adhésion des clients aux services numériques plus faible que prévu, la vélocité non encore optimale pour le traitement des transactions, la hausse importante des services offerts aux nouveaux arrivants.
Scénarios	Scénario souhaité : Le plan d’optimisation se matérialise comme prévu. Scénario avec matérialisation des risques : Les efforts de réduction autres dépenses ne sont pas au rendez-vous pour toutes les VP.

Impact sur réduction du déficit (en M\$)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Scénario souhaité						
Scénario avec matérialisation des risques		Sera déterminé à l’été 2024				

MESURE 2 – OPTIMISATION DE L’EFFICIENCE DE LA PRESTATION DE SERVICES (SUITE)

	Échéance
Préparation de l’historique des effectifs par VP depuis 2019	Février 2024 ✓
Présentation des orientations au CD SAAQ - Effectifs	Avril 2024
Analyse des effectifs par les VP	Avril 2024
Élaboration du plan de résorption par chacune des VP - Effectifs	Mai 2024
Présentation des orientations au CD SAAQ – Dépenses autres que effectifs	Juin 2024
Élaboration du plan d’optimisation par chacune des VP – Dépenses autres que effectifs	Été 2024
Mise en œuvre des plans et suivis annuels	2025 à 2029

MESURE 3 – ENTENTES AVEC LE MINISTÈRE DES FINANCES

Description	Négociations avec le ministère des Finances (MFQ) pour la révision des ententes de financement de Contrôle routier (CRQ) et pour la Perception des droits pour le MFQ : - CRQ : le gouvernement verse une contribution insuffisante pour couvrir les coûts du Contrôle routier (insuffisance des revenus de l'ordre de 30 M\$); - Frais de perception : le gouvernement paie des frais pour la perception des droits sur le permis de conduire et sur l'immatriculation par la Société. Toutefois, le plafonnement de l'entente crée un manque à gagner d'au moins 10 M\$ pour couvrir les coûts afférents.
Enjeux / risques	Sous réserve de l'approbation du MFQ.
Scénarios	Scénario souhaité : Entrée en vigueur des ententes révisées le 1^{er} avril 2025. Scénario avec matérialisation des risques : Refus du MFQ ou report de l'entrée en vigueur des ententes révisées.

Impact sur réduction du déficit (en M\$)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Scénario souhaité	-	40	40	40	41	43
Scénario avec matérialisation des risques	-	-	-	-	-	-

MESURE 3 – ENTENTES AVEC LE MINISTÈRE DES FINANCES (SUITE)

	Échéance
Demandes pré budgétaires – Exercice 2024-2025	✓
Négociations avec le MFQ	Juin 2024
Demandes pré budgétaires – Exercice 2025-2026	Décembre 2024
Entrée en vigueur des ententes CRQ et Frais de perception	1 ^{er} avril 2025

MESURE 4 – NOUVEAUX PARTENARIATS

Description	Nouveaux partenariats à conclure avec les villes et municipalités pour la perception de la taxe sur l'immatriculation de véhicules de promenade (TIV). De nouveaux revenus de frais de perception sont anticipés. Les revenus présentés ci-dessous sont nets des coûts récurrents.
Enjeux / risques	Une validation de l'habilitation légale à percevoir cette nouvelle taxe sur l'immatriculation de véhicules de promenade (TIV) doit être réalisée par le secteur juridique pour chacune des 21 villes et municipalités ayant manifesté son intérêt à conclure une entente de partenariat.
Scénarios	Scénario souhaité : 21 nouveaux partenariats débutant le 1^{er} janvier 2025. Scénario avec matérialisation des risques : Désistement ou non-qualification de certains des 21 partenaires potentiels occasionnant une réduction de l'impact sur le déficit équivalant à 100 k\$.

Impact sur réduction du déficit (en M\$)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Scénario souhaité	-	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Scénario avec matérialisation des risques	-	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3

MESURE 4 – NOUVEAUX PARTENARIATS (SUITE)

	Échéance
Communication de l'intention des villes et municipalités	✓
Signature des ententes de partenariat	Juin 2024
Développement et configuration du système pour opérer les ententes	Octobre 2024
Entrée en vigueur des ententes et début des revenus de frais de perception	1 ^{er} janvier 2025

MESURE 5 – RÉVISION DE LA TARIFICATION ADMINISTRATIVE

- Description

Révision de la tarification administrative afin de viser le plein financement des produits et services de la Société dont les coûts ont grandement évolués depuis l'établissement de leur tarification actuelle, qui date de 1991 pour la très grande majorité.
- Enjeux / risques

La matérialisation des risques des mesures 1 à 4 pourrait entraîner une hausse significative des tarifs afin de revenir à l'équilibre budgétaire.

La volonté politique de limiter la hausse des tarifs pourrait restreindre la portée.
- Scénarios

Scénario souhaité : Financer le déficit résiduel à la suite des mesures 1 à 4. Sujet à changement si les résultats des mesures 1 à 4 sont modifiés. Entrée en vigueur des tarifs en 2027.

Scénario avec matérialisation des risques : Entrée en vigueur des tarifs en 2028 au lieu de 2027.

Impact sur réduction du déficit (en M\$)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Scénario souhaité	-	-	-	12	24	36
Scénario avec matérialisation des risques	-	-	-	-	12	24

MESURE 5 – RÉVISION DE LA TARIFICATION ADMINISTRATIVE (SUITE)

	Échéance
Analyse et proposition des scénarios en fonction des orientations obtenues	2025
Présentation des scénarios au CAPA	Hiver 2026
Approbation de la nouvelle tarification administrative par le CA	Hiver 2026
Présentation du dossier au conseil d’experts	Été 2026
Entrée en vigueur des tarifs ajustés	1 ^{er} janvier 2027

SOMMAIRE DES MESURES À METTRE EN OEUVRE

➤ L'objectif est d'atteindre l'équilibre budgétaire d'ici 2029 et les actions se déploieront au cours des prochaines années

	2024				2025				2026				2027				2028				2029			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Révision de l'affectation des activités																								
Présentation du dossier au CA																								
Modifications législatives et entrée en vigueur																								
Entrée en vigueur du transfert des activités																								
Optimisation de l'efficience de la prestation de services																								
Analyse des effectifs par les VP																								
Élaboration du plan de résorption par chacune des VP - Effectifs																								
Présentation des orientations au CD-SAAQ – Dépenses autres que effectifs																								
Élaboration du plan d'optimisation par chacune des VP – Dépenses autres que effectifs																								
Mise en œuvre des plans et suivis annuels																								
Ententes avec le ministère des Finances																								
Négociations avec le MFQ																								
Demandes pré budgétaires - Exercice 2025-2026																								
Entrée en vigueur des ententes CRQ et Frais de perception																								
Nouveaux partenariats																								
Signature des ententes de partenariat																								
Développement et configuration du système pour opérer les ententes																								
Entrée en vigueur des ententes et début des revenus de frais de perception																								
Révision de la tarification administrative																								
Faire les analyses et proposer des scénarios en fonction des orientations obtenues																								
Présenter les scénarios à la haute direction (PCD, CD-SAAQ, CAPA, CA), au MFQ, ainsi qu'au cabinet du MTQ																								
Obtenir l'approbation de la nouvelle tarification administrative par le CA																								
Présenter le dossier et accompagner le conseil d'experts en vue d'obtenir un avis favorable																								
Entrée en vigueur des tarifs ajustés																								

SOMMAIRE DES MESURES ET POTENTIEL DE RÉALISATION

Scénario souhaité

(en M\$)	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Potentiel de réalisation
CADRE FINANCIER – DÉFICIT ANNUEL AVANT MESURES	(182)	(182)	(182)	(182)	(182)	(182)	
1. Révision de l’affectation des activités	-	-	70	72	74	75	● ● ●
2. Optimisation de l’efficience de la prestation de services	-	15	20	26	27	28	● ●
3. Ententes avec le ministère des Finances	-	40	40	40	41	43	●
4. Nouveaux partenariats	-	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	● ● ●
5. Révision de la tarification administrative	-	-	-	12	24	36	● ●
CADRE FINANCIER – DÉFICIT ANNUEL APRÈS MESURES	(182)	(127)	(52)	(32)	(16)	-	

Le cadre financier pose l’hypothèse que la mesure de tarification administrative servira à financer le déficit résiduel à la suite de l’application des 4 premières mesures.

Légende

● Limité

● ● Moyen

● ● ● Élevé

SOMMAIRE DES MESURES ET POTENTIEL DE RÉALISATION (SUITE)

Scénario avec matérialisation des risques

Dans l'éventualité où tous les risques se matérialisent, la Société n'atteint pas le déficit zéro en 2029.

(en M\$)	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Potentiel de réalisation
CADRE FINANCIER – DÉFICIT ANNUEL AVANT MESURES	(182)	(182)	(182)	(182)	(182)	(182)	
1. Révision de l'affectation des activités	-	-	-	72	74	75	● ● ●
2. Optimisation de l'efficience de la prestation de services	-	15	20	26	27	28	● ●
3. Ententes avec le ministère des Finances	-	-	-	-	-	-	●
4. Nouveaux partenariats	-	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	● ● ●
5. Révision de la tarification administrative	-	-	-	-	12	24	● ●
CADRE FINANCIER – DÉFICIT ANNUEL APRÈS MESURES	(182)	(167)	(162)	(84)	(69)	(55)	

Légende

● Limité

● ● Moyen

● ● ● Élevé

PROCHAINES ÉTAPES

- Chacune des mesures fera l'objet d'un suivi selon les échéances présentées
- La mise à jour du plan de retour à l'équilibre sera présentée au CAPA en septembre prochain

ANNEXE

ANNEXE 1 – PORTRAIT DÉTAILLÉ DES BÉNÉFICES ATTENDUS DU PROJET CASA

Rappel des bénéfices du projet CASA

Ce tableau donne la vue d'ensemble des bénéfices actualisés et présentés au conseil d'administration en décembre 2021. Il présente l'ensemble des bénéfices du projet ainsi que la portion de ces bénéfices à matérialiser pour la L2, soit 158 M\$.

	Bénéfices (M \$)	Moins:		Bénéfices à matérialiser au cadre financier	Commentaires
		Bénéfices Gouv.	Coûts évités		
L1 (Ressources humaines, contractuelles et financières)	47	-	10	37	Suivi de la matérialisation des bénéfices L1 en cours Matérialisé au 31-12-2021: 4 M\$
L2 (ASRR et Contrôle routier)	286	28	16	158	Détail page suivante
L2,5 (Modalités de paiement et de facturation)	122	69	-	137	
L3 (Indemnisation)	65	-	-	65	Les bénéfices L3 seront réévalués lors de l'actualisation du périmètre « Indemnisation et réadaptation »
Réduction du plan d'investissement et escompte Centre de support (coûts évités)	231	-	231	-	Matérialisé au 31-12-2021: 110 M\$
Total	751	97	257	397	Matérialisé au 31-12-2021: 114 M\$
Contingence sur les bénéfices	(59)				
Bénéfices nets de la contingence	692				

ANNEXE 1 (SUITE) – PORTRAIT DÉTAILLÉ DES BÉNÉFICES ATTENDUS DE LA LIVRAISON 2 DU PROJET CASA

Ce présente les bénéfices à matérialiser pour la L2, soit 158 M\$, selon le processus générateur de bénéfice et en fonction de la nature du bénéfice attendu : efforts (ETC), rémunération des mandataires ou autres.

Bénéfices L2 à matérialiser (sur 10 ans)	Efforts (116 ETC)	Mandataires	Autres	Total (2023-2032)
Prestation électronique de service (PES)	22 M\$ (39 ETC)	22 M\$	89 M\$ (frais postaux)	133 M\$
Automatisation et simplification des processus ASRR	45 M\$ (70 ETC)	16 M\$	-41 M\$ (coûts distribution plaques)	20 M\$
Automatisation et simplification des processus CST	5 M\$ (7 ETC)	0 M\$	0 M\$ (frais postaux de 0,2 M\$)	5 M\$
	72 M\$	38 M\$	48 M\$	158 M\$