

Stratégie contractuelle CASA

VPRHMSN, VPFCO, VPRGAJP

Présenté au comité de direction

Le 16 août 2022

CASA

**Société de l'assurance
automobile**

Québec 

Avec vous,
au cœur de votre sécurité

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 différents rencontres de comités seront identifiées pour faciliter la compréhension;
- Bien saisir les nuances entre les coûts du projet (Investissement) et la valeur du contrat conclu avec l'Alliance LGS/IBM - SAP;
- Comprendre l'impact d'une révision des stratégies d'affaires reliées à la livraison 3;
- Convenir de la stratégie contractuelle pour les prochaines étapes CASA.

MISE EN CONTEXTE

- Un appel d'offres a été publié en 2016 pour obtenir une solution d'affaires, comportant une suite de progiciels, des infrastructures matérielles et logicielles et les services professionnels requis pour sa mise en œuvre et son exploitation
- Le processus de sélection du partenaire prévoyait une étape du dialogue compétitif. Cette étape visait la clarification des incertitudes et énonçait les faiblesses identifiées dans les soumissions préliminaires des fournisseurs. De plus, cette étape incluait des ateliers de travail avec chaque fournisseur sur la stratégie de mise en œuvre, la composition de l'équipe, l'analyse des risques et les aspects commerciaux et contractuels.
- En 2017, un contrat d'une durée de 10 ans a été conclu avec l'Alliance LGS-IBM / SAP au montant de **458 M\$**
- Depuis la signature du contrat, des évolutions des besoins d'affaires ont eu lieu (Contrôle routier, Service d'authentification gouvernementale, Surveillance de données, Stratégie de la facture jumelée, Plaques personnalisées, projets de lois, acquisition de modules personnalisés supplémentaires (IRP), etc.). Le contrat avec l'Alliance permet l'évolution des besoins d'affaires. À ce jour aucun avenant n'a été conclu pour augmenter la valeur du contrat.
- Une replanification de la Livraison 2 (L2) a été faite en tenant compte de l'évolution des besoins d'affaires, de la complexité des travaux et de l'allongement de son calendrier de réalisation :
 - Les lots de la L2 ont été subdivisés en plusieurs cycles et une *Transaction*¹ a été conclue le 30 septembre 2020 avec l'Alliance afin de lui allouer une somme supplémentaire pour terminer la réalisation de la L2 et un montant supplémentaire pour des besoins non connus lors de l'appel d'offres.
 - À la suite de la *Transaction*, le montant total du contrat n'a pas été affecté par celle-ci, la somme a été prise à même une partie du montant du contrat initial. Il a été décidé à l'époque de s'assurer de la performance de l'Alliance à compléter la livraison 2 avant d'envisager une entente contractuelle amendée.
- À la suite de la transaction du 30 septembre 2020 il a été mentionné au CTIC-CAPV du 8 octobre 2020 qu'il était probable que le contrat doive être augmenté en 2022 pour terminer la L2
- Tel que présenté au **CA du 10 décembre 2020**, la phase réalisation du projet CASA dispose actuellement d'un budget de 682 M\$ pour les travaux de l'Alliance et de la Société.
- 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.

Note 1 : Le contrat avec l'Alliance prévoit, à l'article 16, un processus de gestion des différends qui fut utilisé pour réussir à convenir de la *transaction*.

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 » qui incluent :
 - La facturation des services professionnels
 - L'acquisition d'infrastructures technologiques et ses logiciels
 - L'acquisition des licences SAP
- « Ressources SAAQ » qui incluent :
 - La facturation des 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

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\$ 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 la maintenance du projet;
- Contribution à des projets connexes financés par le plan d'investissement de la Société (Ex : le projet de loi sur la modernisation du transport rémunéré de personnes... - à ce jour 10 M\$)

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		

COÛTS PRÉVUS POUR LES PHASES DE RÉALISATION ET D'EXPLOITATION DE CASA SUITE AU PROCESSUS D'ACQUISITION

Processus d'acquisition : Processus d'appel d'offres public fondé sur le rapport qualité-prix (coût total de propriété (CTP) ajusté le plus bas) avec clauses de partages de risques¹.

Dans le processus de sélection, une étape du dialogue compétitif a été intégrée. Cette étape visait la clarification des incertitudes et l'énonciation des faiblesses identifiées. De plus, cette étape incluait des ateliers de travail sur la stratégie de mise en œuvre, la composition de l'équipe, l'analyse des risques et les aspects commerciaux et contractuels.

Le coût total de propriété est composé de :

- **Ensemble des coûts aux bordereaux de prix** à l'exception de tous les montants de :
 - Réserve pour travaux ou modules complémentaires
 - Banque d'heures pour présence d'expertise permettant le support post-déploiement
- **Valeur monétaire des bénéfices**

Les coûts à prendre en compte dans ce calcul sont inclus dans les deux encadrés bleus pointillés.

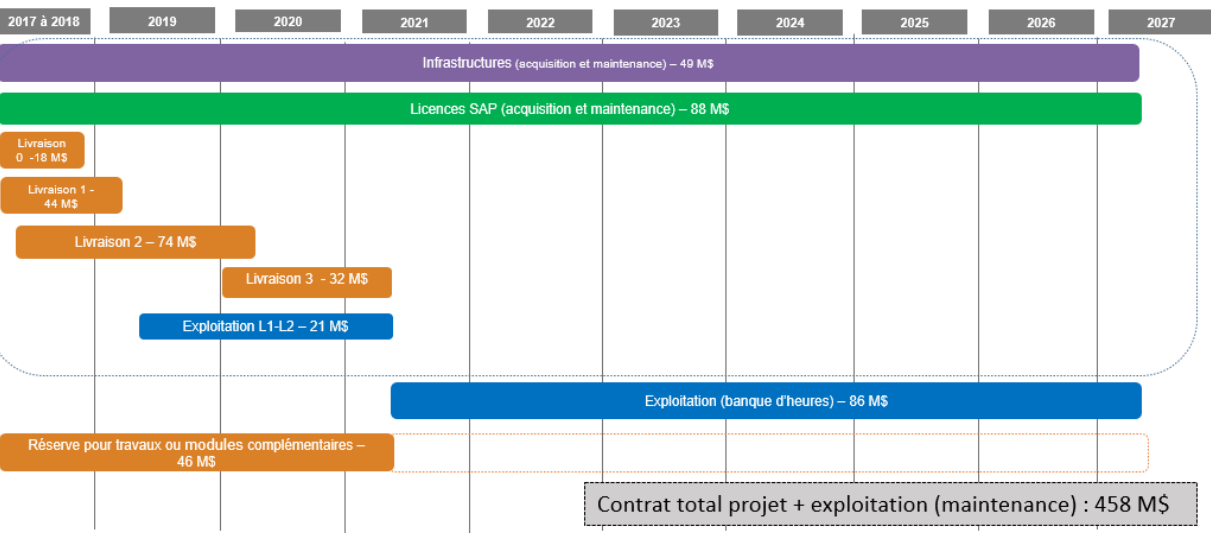
L'Alliance avait la responsabilité de fournir les efforts estimés pour la SAAQ. Ces efforts sont ceux inclus dans le calcul du CTP.

Tel que prévu au contrat, la livraison 3, la banque d'heures pour présence d'expertise et la réserve pour travaux ou modules complémentaires sont optionnelles.

¹ Aux fins d'établir un réel partenariat « gagnant gagnant » et faire en sorte de gérer ensemble le Programme, de se partager les économies et de limiter les dépassements, les Parties appliqueront la formule de partage de risque.

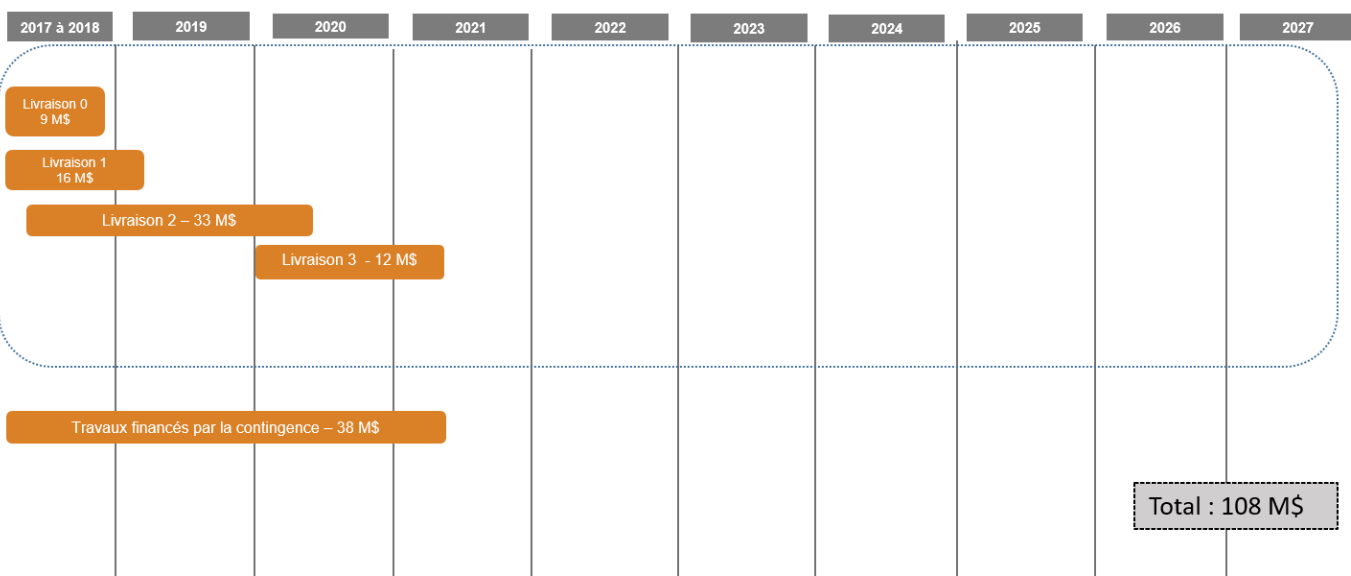
Coûts réels et projetés			
Budget du projet : 397 M\$ Contrat avec l'Alliance : 458 M\$			
Projet CASA (Budget)	Ressources Alliance	Ressources SAAQ	Total
Livraison 0	16	8	24
Livraison 1	99	18	117
L2 - ASRR et Contrôle routier	90	32	122
L3 - Indemnisation	46	19	65
Coûts transférés du plan de pérennité	-	31	31
Contingence additionnelle	-	38	38
Budget total du projet	251	146	397
Exploitation	207		
Contrat total avec l'Alliance	458		

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



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

Répartition initiale efforts SAAQ (proposition par le fournisseur) (108 M\$)



Les coûts de projet (Alliance et SAAQ) font partie du processus d'allocation budgétaire annuel.

COÛTS 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\$.

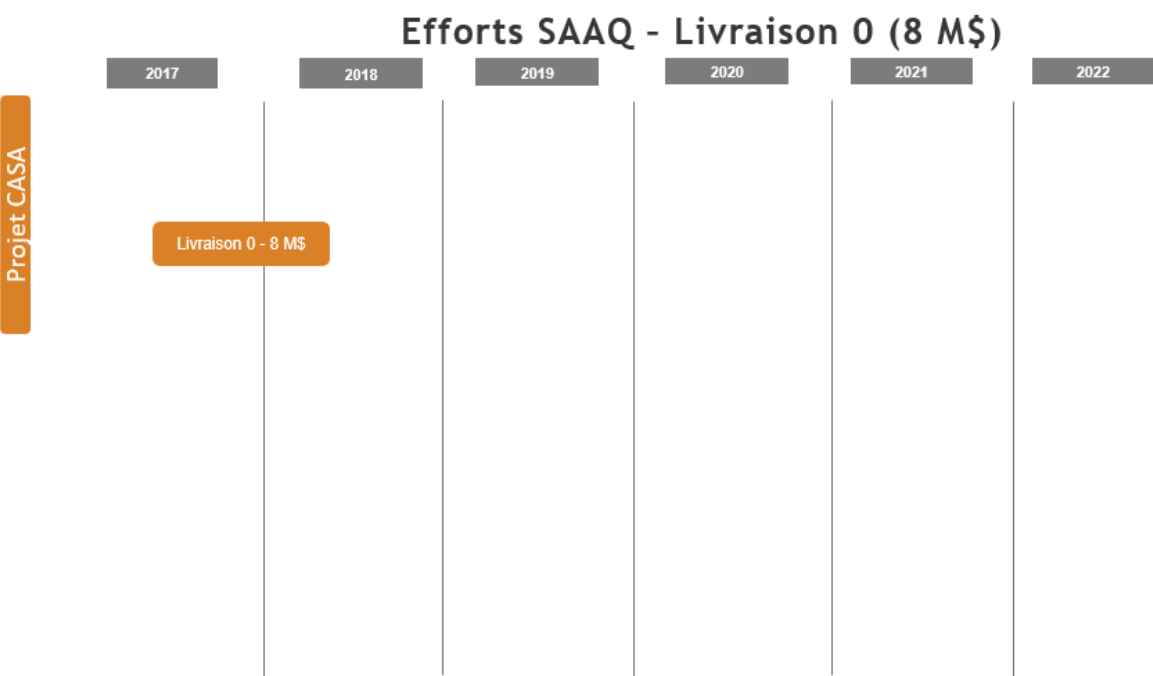
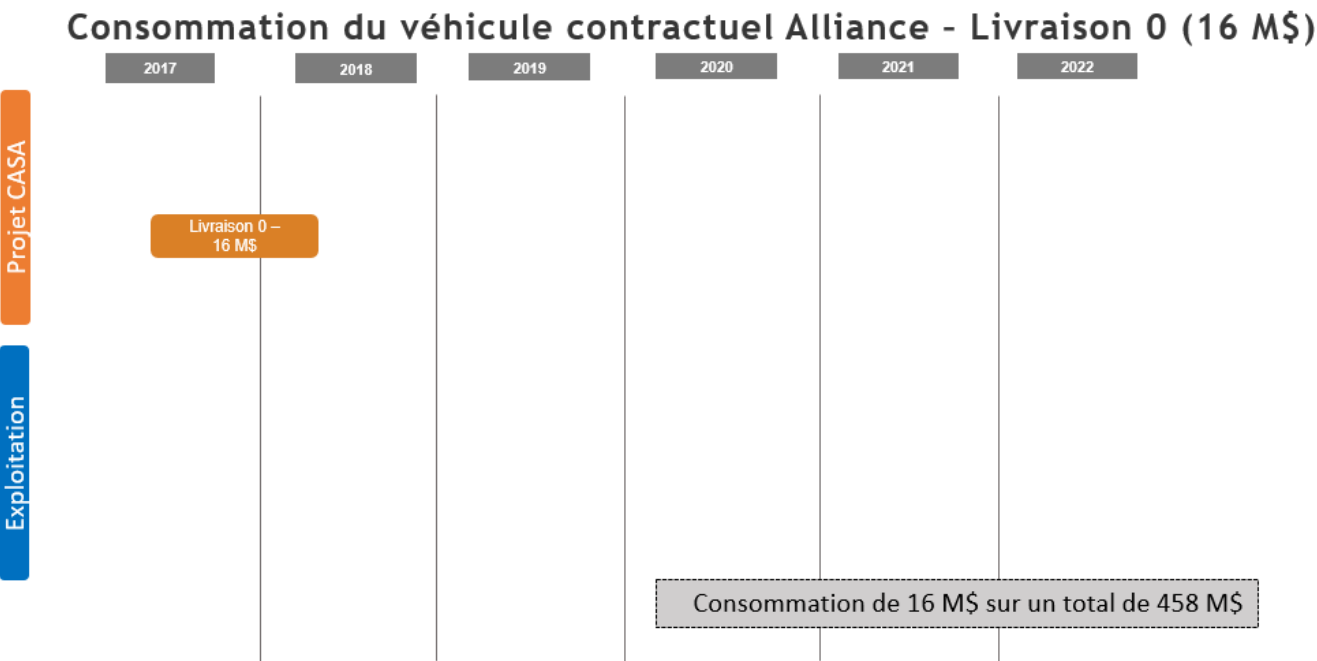
Cette livraison visait à déterminer le calendrier global du programme ainsi que la vision de la solution à déployer pour toutes les livraisons.

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 (5 M\$, dont 3 M\$ pour les efforts Alliance et 2 M\$ pour les efforts SAAQ)
- Révision de l'hypothèse initiale afin d'inclure les processus Contrôler et surveiller le transport (CRQ) dans CASA
- Révision des coûts estimés à 65 M \$ pour la réalisation de la livraison 3 (46 M\$ pour les efforts Alliance et 19 M\$ pour les efforts SAAQ)

➤ Budget total du projet révisé à 397 M\$

Coûts réels et projetés			
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	90	32	122
L3 - Indemnisation	46	19	65
Coûts transférés du plan de pérennité	-	31	31
Contingence additionnelle	-	38	38
Budget total du projet	251	146	397
Exploitation	207		
Contrat total avec l'Alliance	458		

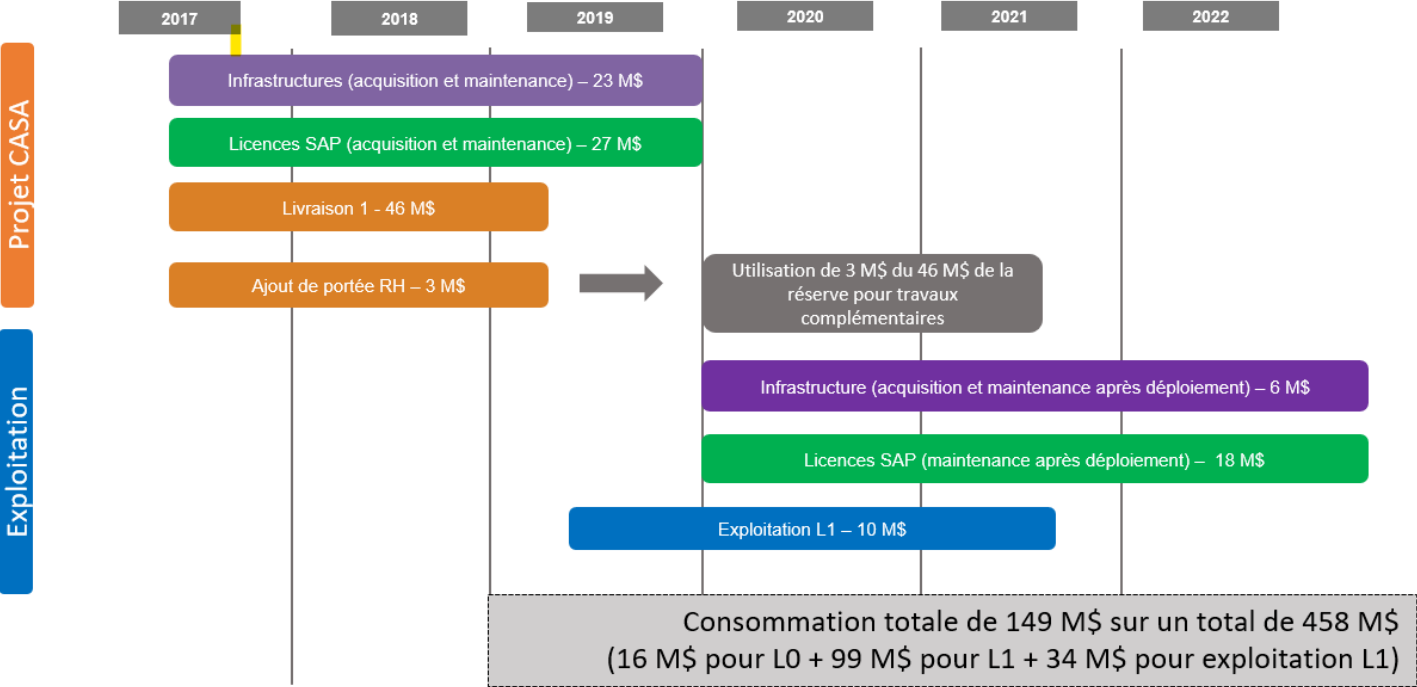


COÛTS POUR LA LIVRAISON 1 (Projet : 117 M\$ + Exploitation: 34 M\$)

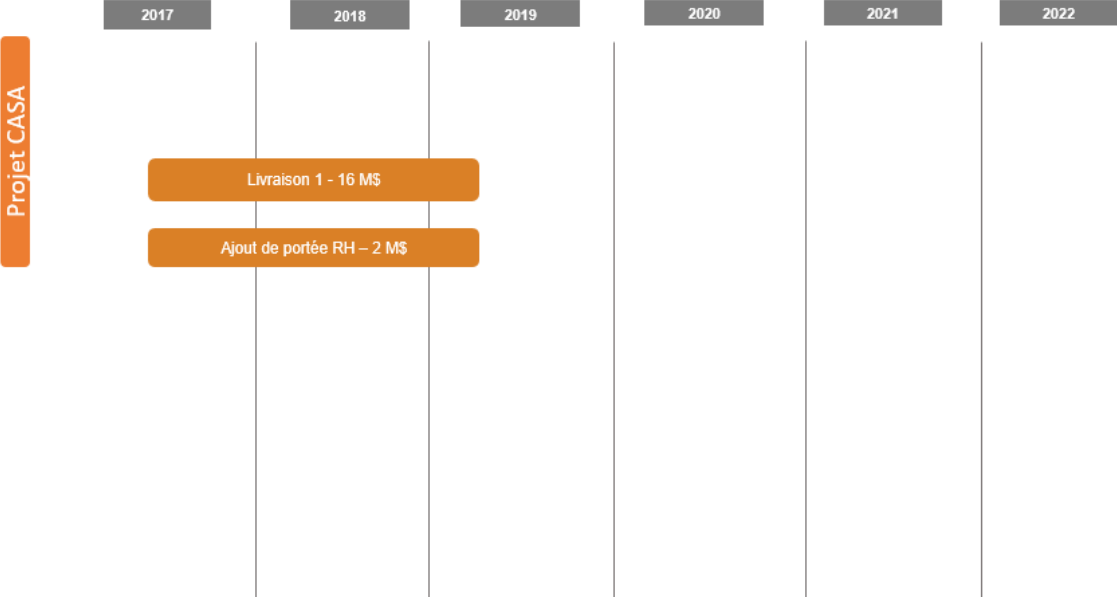
- PROJET** - La livraison 1 a permis de livrer les grands blocs suivants pour un total de 117 M\$:
- L’infrastructure technologique: 23 M\$
 - L’acquisition à l’an 1 du bloc principal de licence de l’éditeur pour 10 ans ainsi que les frais de redevance annuels: 27 M\$
 - Les services professionnels pour développer la livraison 1 (ressources humaines, ressources financières et ressources matérielles): 67 M\$
- EXPLOITATION** - 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 réels et projetés			
Signature du contrat			
Budget du projet : 376 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	90	32	122
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		

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



Efforts SAAQ - Livraison 1 (18 M\$)



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

Le périmètre initiale de la Livraison 2 couvrait les activités de la vice présidence de l'Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR). Dans l'AO, les processus de Contrôle routier Québec (CRQ) étaient intégrés à la solution CASA via la mise en place d'interfaces entre la nouvelle solution CASA et les systèmes patrimoniaux de CRQ. Les applications utilisées par CRQ n'étaient pas prévues être remplacées par la solution CASA.

Suite aux travaux de la livraison 0, il a été conclu que l'intégration entre les activités de CRQ et celles de l'ASRR était trop importante pour procéder avec une stratégie d'interface. Dans une perspective de faisabilité technologique et dans l'optique « un client - un véhicule - une SAAQ », les processus d'affaires de CRQ ont été intégrées directement dans CASA au montant de 38 M\$.

Bien que documenté de façon similaire aux autres processus d'affaires dans l'AO, la grande complexité des activités de la gestion du Régime d'immatriculation internationale (IRP) a fait en sorte que la stratégie de réalisation proposée par l'Alliance à partir des développements complémentaires (RICEFW) a été remplacé lors de la phase conception de la livraison 2.

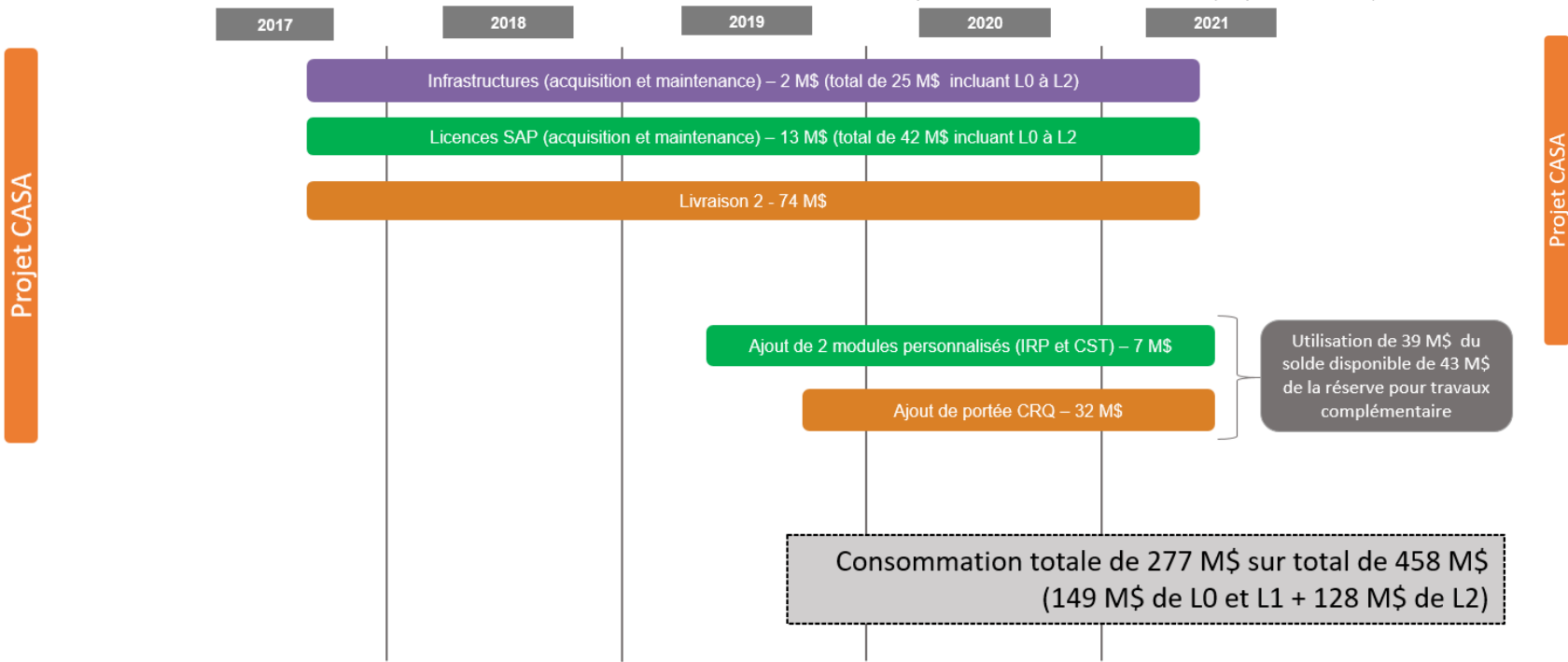
Il a été décidé d'opter pour une approche CDP (Custom Development Program - conçu directement par SAP) pour réaliser la solution requise afin d'avoir une solution pérenne dans le temps (Puisque SAP doit en assurer son évolution), d'avoir une solution plus robuste, moderne et évolutive et de réduire les risques de pérennité long terme. Un montant de 7 M\$ a été octroyé à SAP pour effectuer ces travaux.

Un montant total de 39 M\$ de la réserve pour travaux complémentaires a été utilisé pour ces 2 ajustements de portée.

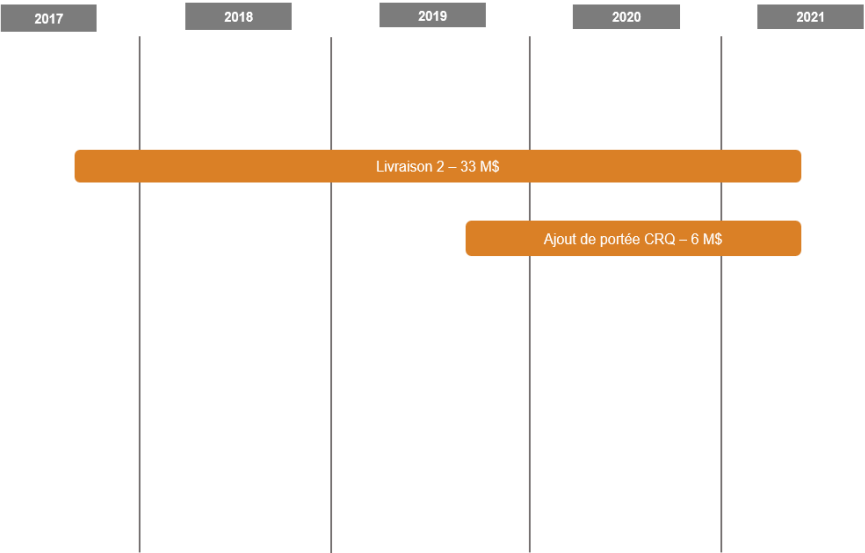
Le budget de la livraison 2 a été révisé à 167 M\$.

Coûts réels et projetés			
Budget préliminaire du projet : 442 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	128	39	167
L3 - Indemnisation	46	19	65
Coûts transférés du plan de pérennité	-	31	31
Contingence additionnelle	-	38	38
Budget total estimé du projet	289	153	442
Exploitation	169		
Contrat total avec l'Alliance	458		

Consommation du véhicule contractuel Alliance - L2 (avant transaction) (128 M\$)



Efforts SAAQ - Livraison 2 (avant transaction) (39 M\$)



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

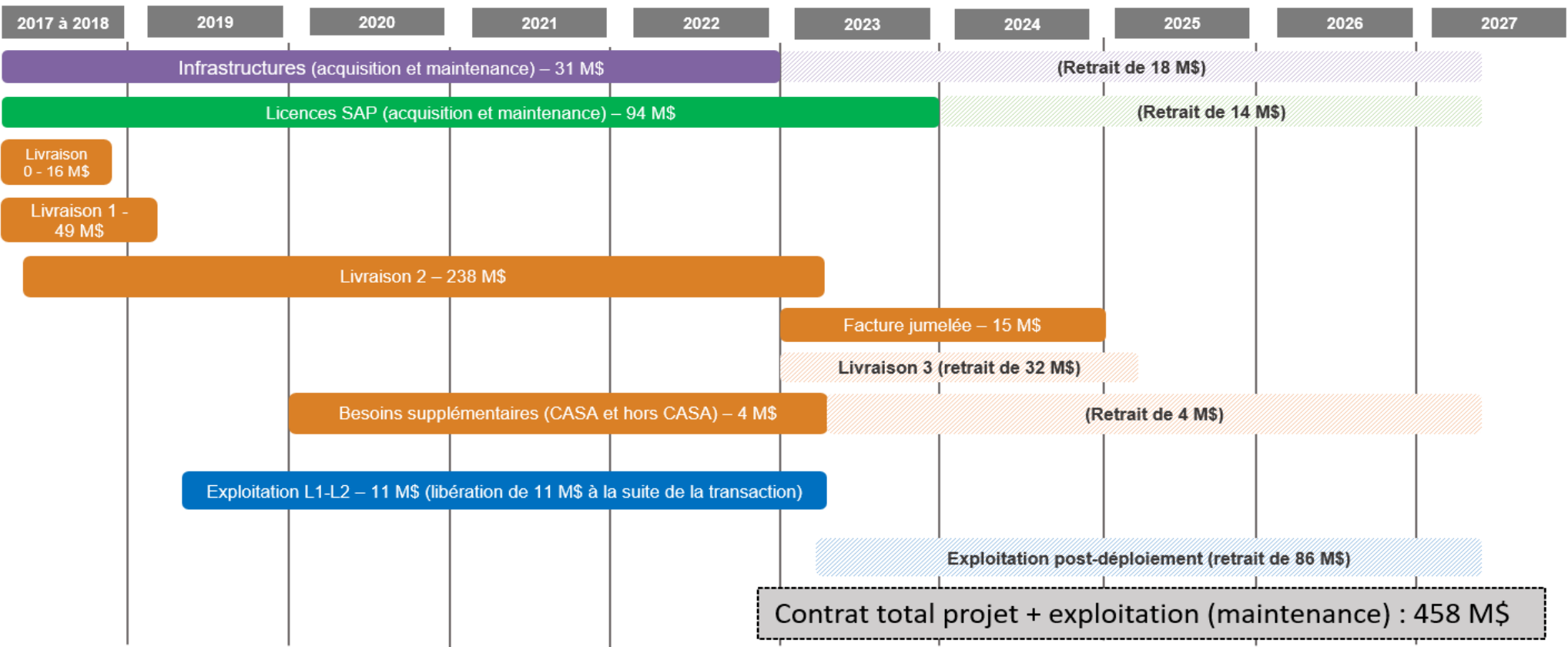
En septembre 2020, une transaction a été conclue avec l'Alliance afin d'ajouter la somme de 165 M\$ dont: 135 M\$ pour la réalisation de la livraison 2 (mauvaises estimations initiales faites par l'Alliance), 30 M\$ afin d'ajouter certaines évolutions des besoins d'affaires non connus lors de la rédaction de l'appel d'offre. L'application de la clause de partage de risques a fait en sorte que les montants inclus dans la transaction ont pris en compte un important escompte sur les coûts convenu avec l'Alliance. 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.

Le 8 octobre 2020, lors du CTI-CAPV, il a été décidé de s'assurer de la performance de l'Alliance à compléter la livraison 2 avant d'envisager un amendement contractuelle pour ajouter des sommes au contrat. Compte tenu des relations avec l'Alliance à ce moment, il aurait été périlleux de faire une augmentation de la valeur du contrat. À ce même comité, il a été mentionné qu'il était probable que le contrat doive être augmenté en 2022 pour terminer la livraison 2.

La somme de 165 M\$ a été financée à même les soldes disponibles au contrat de la façon suivante:

- Réserve pour travaux ou modules complémentaires (solde disponible de 4 M\$)
- Montant initial prévu pour la livraison 3 (32 M\$),
- Montant initial prévu pour le soutien de la solution L1-L2 (solde disponible de 11 M\$)
- Montant prévu pour l'équipe support post-déploiement (Banque d'heures pour présence d'expertise) (86 M\$)
- Montant prévu pour le renouvellement des infrastructures (solde disponible de 18 M\$)
- Montant prévu pour les licences SAP (solde nécessaire de 14 M\$ sur un solde disponible de 30 M\$)

Véhicule contractuel LGS/SAP - Après transaction (458 M\$)



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

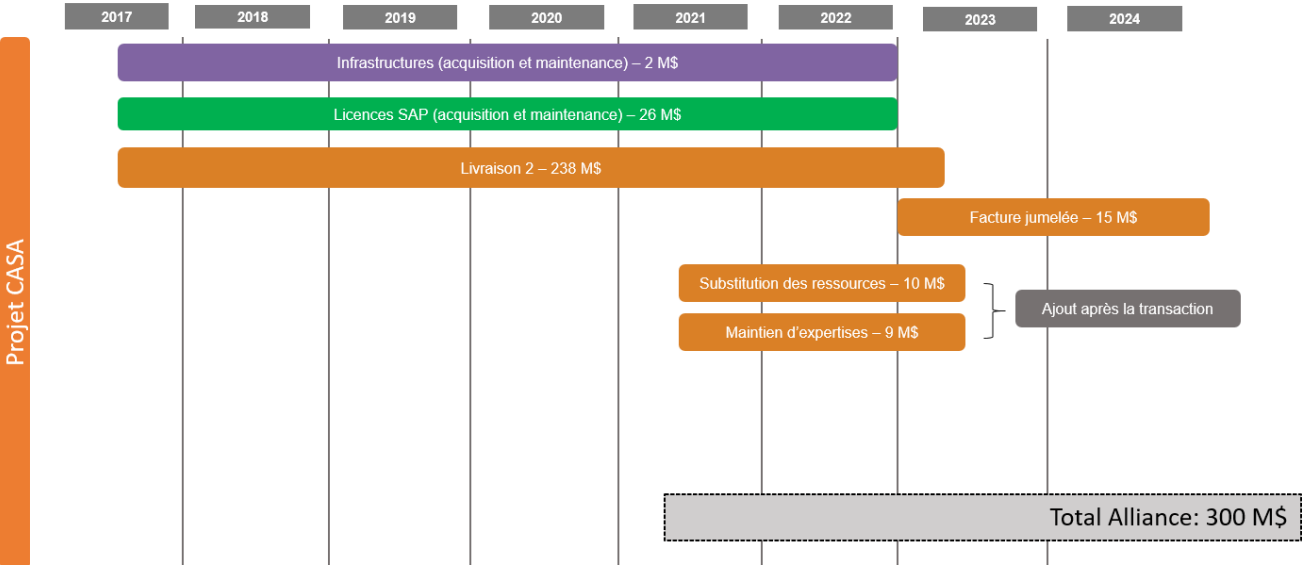
Afin de contrer les difficultés rencontrées dans la dotation de certains postes de la Société, l'Alliance a fourni, à partir de 2021, des ressources supplémentaires pour compenser l'absence de ressources SAAQ pour un montant estimé de 10 M\$.

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. Ces montants seront temporairement financés à même le montant prévu pour la facture jumelée et du solde disponible pour les licences SAP.

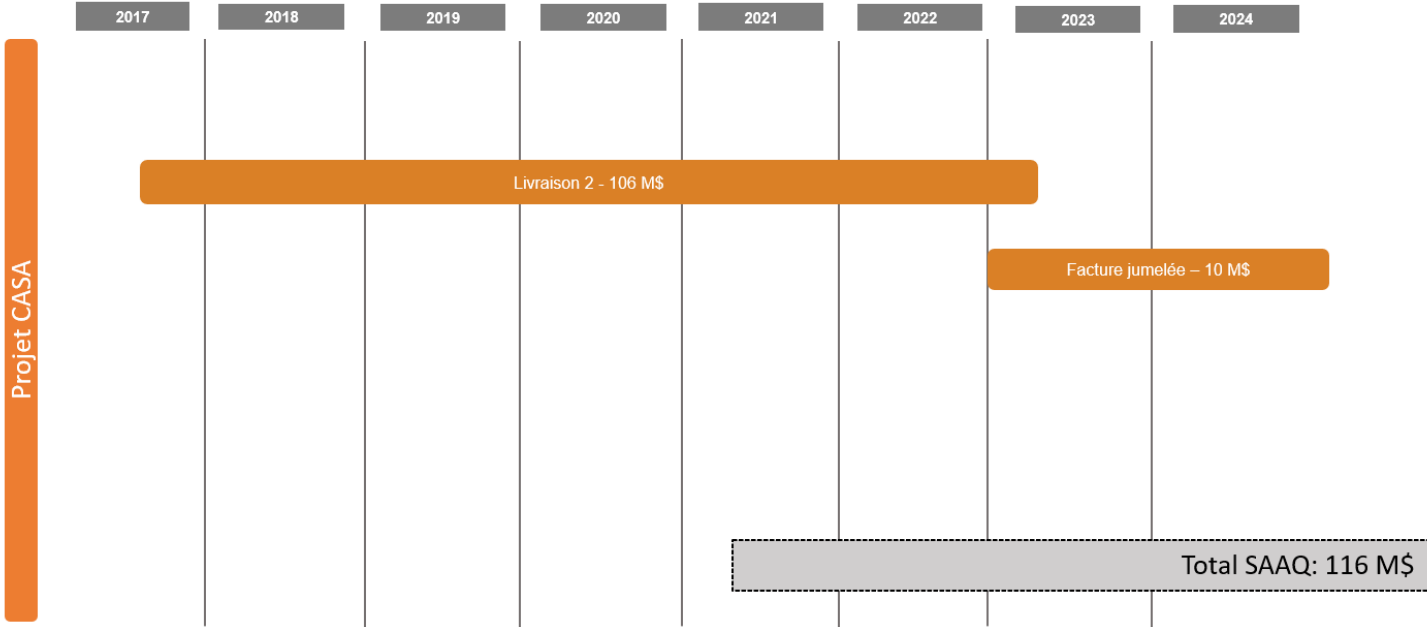
En guise de rappel : Malgré le montant de 416 M\$ pour la livraison 2, le coût de la livraison se compare avantageusement au coût de plan de pérennité initialement prévue qui était de 364 M\$ uniquement pour les travaux de la ligne d'affaire de « Permis et Immatriculation »

Coûts réels et projetés			
Budget du projet : 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	300	116	416
L3 - Indemnisation	-	65	65
Coûts transférés du plan de pérennité	-	31	31
Contingence additionnelle	10	19	29
Budget total estimé du projet	425	257	682
Exploitation	33		
Contrat total avec l'Alliance	458		

Consommation du véhicule contractuel Alliance - L2 (après transaction) (300 M\$)



Efforts SAAQ - Livraison 2 (après transaction) (116 M\$)



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

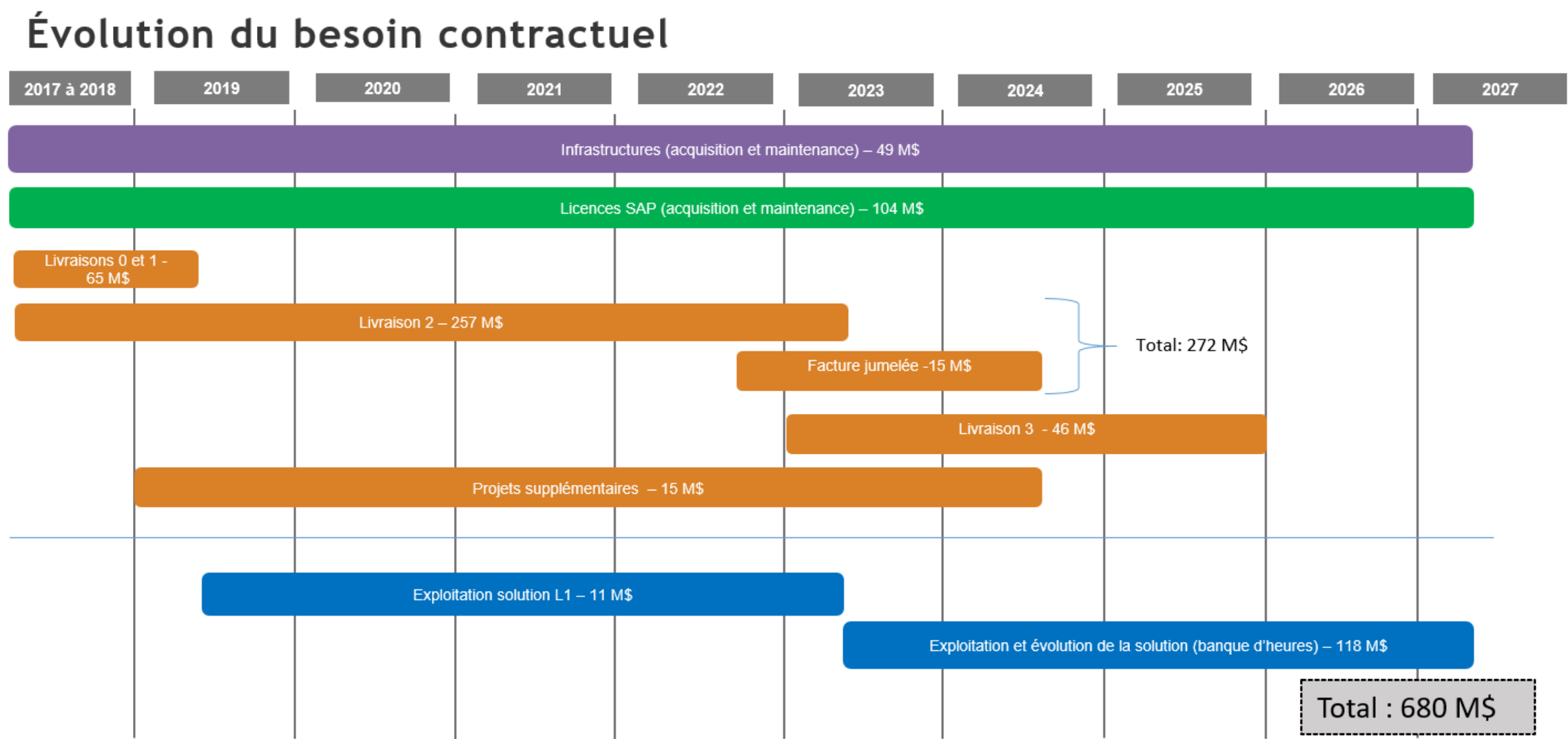
La stratégie d’affaire initiale prévoyait au contrat une option permettant d’effectuer les travaux de la livraison 3. L’objectif était:

- 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) Coûts 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 proviendront 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 6 mois est à prévoir. Coûts supplémentaires liés à l’appropriation et la montée en charge de l’équipe : 15M\$. Vélocité d’exécution des travaux moindre à court terme. (6 mois à 66% - Tel que vécu dans CASA L2))	15 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.	10 M\$
Expertise interne	L’équipe projet CASA interne est disponible et mobilisée	Il faudra mettre en place une nouvelle équipe et rebâtir l’expertise	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	? M\$
TOTAL	55 M\$	137 M\$ + délai de livraison de 2 ans et 8 mois	82 M\$

ÉVOLUTION DU BESOIN CONTRACTUEL



CONSTAT DES BESOINS CONTRACTUELS

Les besoins contractuels additionnels touchent autant le projet que l’exploitation de la solution, ils s’élèvent à 222 M\$.

Besoins d'affaires	Projet	Exploitation	Total
Évolution des besoins d'affaires – livraison 2	135	-	135
Ajout de ressources pour pallier aux problématiques de dotation des ressources de la Société	10	-	10
Acquisitions supplémentaires de modules personnalisés (CST et IRP)	7	10	17
Majoration des coûts d'exploitation de la livraison 2 due aux ajouts de portée	-	21	21
Ajout de portée livraison 3	14	-	14
Réserve pour imprévus	13	12	25
TOTAL	179	43	222

ÉVOLUTION DU CADRE FINANCIER DE 2017 À 2022

BLA BLA

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		

2022			
Septembre 2022 - Avenant au contrat			
Budget du projet maintenu à 682 M\$			
Contrat avec l'Alliance augmenté (+222 M\$) -> 680 M\$			
			
Projet CASA (Budget)	Ressources Alliance	Ressources SAAQ	Total
Livraison 0	16	8	24
Livraison 1	99	18	117
L2 - ASRR et Contrôle routier	300	116	416
L3 - Indemnisation	46	19	65
Coûts transférés du plan de pérennité	-	31	31
Contingence additionnelle	21	8	29
Budget total du projet	482	200	682
Exploitation	198		
Contrat total avec l'Alliance	680		

Avenant de 222 M\$ pour compenser l'utilisation de l'espace

STRATÉGIES CONTRACTUELLES ANALYSÉES

L'évolution des besoins d'affaires respectant la nature du contrat a été ajoutée avant et après la transaction.

En prenant en compte ces besoins ainsi que les montants reliés aux livraisons 0 à 2, il ne reste plus d'espace contractuelle pour:

- renouveler nos infrastructures acquises lors de la livraison 1;
- pour remplir nos obligations contractuelles à l'égard des licences progiciels et services SAP;
- pour effectuer le support post-déploiement des livraisons 1 et 2 et pour la réalisation de la livraison 3.

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 ceux-ci ainsi que de la complexité, de l'ampleur et de la durée restante des travaux afin de bien les mener à terme.

Quatre options ont été analysées avec les avantages, inconvénients et risques innervants.

Option 1 (Couverture de l'ensemble des besoins d'affaires)	Montant	Véhicule contractuel
Utilisation du véhicule contractuel tel que signé en 2017	222 M\$	Avenant global au contrat actuel
Option 2 (Couverture de l'ensemble des besoins d'affaires)	Montant	Véhicule contractuel
Services professionnels pour exploiter et faire évoluer CASA	119 M\$	Avenant au contrat Actuel
Droits de licences et d'infrastructure	48 M\$	13.2
Début de la Livraison 3 en juillet 2023 avec le partenaire actuel	55 M\$	Gré à Gré avec LGS/IBM
Total	222 M\$	
Option 3a (Couverture des besoins d'affaires L2)	Montant	Véhicule contractuel
Services professionnels pour exploiter et faire évoluer CASA	119 M\$	Avenant au contrat Actuel
Droits de licences et d'infrastructure	48 M\$	13.2
Total	167 M\$	
Option 3b (Couverture des besoins d'affaires L3)	Montant	Véhicule contractuel
Début de la livraison 3 en janvier 2026 avec partenaire à sélectionner (coût totaux estimés de 137 M\$ de plus que l'option 1 ou 2)	108 M\$ (estimation)	Appel d'offre public
Option 4 (Couverture partielle des besoins d'affaires – « gagner du temps) ¹	Montant	Véhicule contractuel
Services professionnels pour exploiter CASA pendant 12 mois	45 M\$	Avenant au contrat Actuel sans publication sur SEO (<10 % de dépassement de la valeur du contrat)
Droits de licences et d'infrastructure	48 M\$	13.2

Note 1 : Une banque d'heure pour l'équipe support de l'Alliance post-déploiement est essentielle en janvier 2023 pour assurer la pérennité de la solution CASA. Toute décision associée au contrat de l'Alliance devra prévoir une somme pour maintenir cette équipe en place pour une période minimale de 18 mois en attendant la tenue d'un appel d'offre public pour sélectionner un nouveau fournisseur.

STRATÉGIES CONTRACTUELLES ANALYSÉES

Option 1 (Couverture de l'ensemble des besoins d'affaires)	Montant	Véhicule contractuel
Utilisation du véhicule contractuel tel que signé en 2017	222 M\$	Avenant global au contrat actuel

- Services professionnels pour exploiter et faire évoluer les livraisons 1 et 2
- Paiement des licences, des services SAP et d'infrastructure jusqu'en 2027
- Réalisation de la livraison 3 avec les paramètres initiaux du contrat

Avantages Contractuels:

- Respect des obligations prévues au contrat initial
- Exécution des travaux dans les meilleures conditions : **solidité** et efficacité des clauses contractuelles actuelles
- Maintien des garanties et de l'imputabilité « intégrée » SAP et LGS/IBM
- 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

Risque :

- Médiatique -> Préparation de lignes de presse expliquant le contexte ayant mené à l'augmentation du contrat

* Considérant que l'avenant est supérieur à 10% du montant initial du contrat, la SAAQ a l'obligation de publier le montant de l'avenant sur le SEAO

STRATÉGIES CONTRACTUELLES ANALYSÉES

Option 2 (Couverture de l'ensemble des besoins d'affaires)	Montant	Véhicule contractuel
Services professionnels pour exploiter et faire évoluer CASA	119 M\$	Avenant au contrat Actuel
Droits de licences et d'infrastructure	48 M\$	13.2
Début de la Livraison 3 en juillet 2023 avec le partenaire actuel	55 M\$	Gré à Gré avec LGS/IBM
Total	222 M\$	

Avantages Contractuels:

- 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 pour les services professionnels uniquement

Inconvénients :

- Non-respect de l'engagement de la Société prévu au contrat initial (Dénature le contrat)
- Perte des garanties prévues au contrat actuel

Risques :

- Médiatique -> Préparation de lignes de presse expliquant le contexte ayant mené à l'augmentation du contrat
- Médiatique -> Questionnement lors de la publication du contrat de gré à gré pour L3
- Contractuel -> Risque de contestation des fournisseurs et plainte à l'Autorité des marchés publiques lors de la publication de l'avis d'intention. Il y a également un risque d'être obligé d'aller en appel d'offres publique.

* Considérant que l'avenant est supérieur à 10% du montant initial du contrat, la SAAQ a l'obligation de publier le montant de l'avenant sur le SEAO

STRATÉGIES CONTRACTUELLES ANALYSÉES

Option 3a (Couverture des besoins d'affaires L2)	Montant	Véhicule contractuel
Services professionnels pour exploiter et faire évoluer CASA	119 M\$	Avenant au contrat Actuel
Droits de licences et d'infrastructure	48 M\$	13.2
Total	167 M\$	

Avantages Contractuels:

- 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 pour une portion des travaux pour les services professionnels uniquement

Inconvénients :

- Délai de livraison de la L3
- Effort important des équipes pour la préparation du nouvel Appel d'offre et du contrat
- Non-respect de l'engagement de la Société prévu au contrat initial
- Perte des garanties prévues au contrat actuel

Risques :

- Médiatique -> Préparation de lignes de presse expliquant le contexte ayant mené à l'augmentation du contrat
- Contractuel -> Risque de contestation des fournisseurs et plainte à l'Autorité des marchés publiques lors de la publication de l'avis d'intention. Il y a également un risque d'être obligé d'aller en appel d'offres publique.

* Considérant que l'avenant est supérieur à 10% du montant initial du contrat, la SAAQ a l'obligation de publier le montant de l'avenant sur le SEAO

STRATÉGIES CONTRACTUELLES ANALYSÉES

Option 3b (Couverture des besoins d'affaires L3)	Montant	Véhicule contractuel
Début de la livraison 3 en janvier 2026 avec partenaire à sélectionner (coût totaux estimés de 137 M\$ de plus que l'option 1 ou 2)	108 M\$ (estimation)	Appel d'offre public

Avantage Contractuel:

- Permet l'ouverture au marché au niveau des services professionnels

Inconvénients :

- Perte de l'expertise des ressources de l'Alliance
- Délai de livraison de la L3 occasionné par le processus d'appel d'offres et l'arrivée potentielle de nouvelles ressources
- Coûts supplémentaires estimés de à 82 M\$
- Perte des garanties prévues au contrat actuel

Risques :

- Affaires :
 - Délai dû au temps requis par les soumissionnaires pour s'approprier la solution afin de pouvoir répondre à l'appel d'offres
 - Délai dû au potentiel changement de fournisseur
- Juridique :
 - En cas de litige, la responsabilité sera plus difficile à établir considérant que le besoin sera répondu par plus d'un contractant
 - Contestation du fournisseur actuel considérant le non-respect de l'engagement contractuel

STRATÉGIES CONTRACTUELLES ANALYSÉES

Option 4 (Couverture partielle des besoins d'affaires – « gagner du temps)	Montant	Véhicule contractuel
Services professionnels pour exploiter CASA pendant 12 mois	45 M\$	Avenant au contrat Actuel sans publication sur SEAO (<10 % de dépassement de la valeur du contrat)
Droits de licences et d'infrastructure	48 M\$	13.2

Avantage Contractuel:

- Permet de conserver la présence de l'Alliance pour une durée minimale

Inconvénients :

- Perte de l'expertise des ressources de l'Alliance car LGS n'aura pas d'intérêt à conserver ses ressources les plus expérimentées dans ces conditions
- Non-respect de l'engagement de la Société prévu au contrat initial
- Perte des garanties prévues au contrat actuel
- Services professionnels pour exploiter et faire évoluer CASA
 - Rédaction d'un appel d'offres pour les services de maintenance et d'exploitation difficile à réaliser dans un délai de 12 mois
 - Perte d'expertise liée au changement de fournisseur et peu de temps pour le transfert d'expertise entre les équipes
 - Report des projets d'évolution de CASA et des besoins associés aux projets de loi
 - Augmentation des coûts pour l'exploitation de la solution
- Livraison 3
 - Délai de livraison de la L3 occasionné par le processus d'appel d'offres et l'arrivée potentielle d'un nouveau prestataire de service
 - Effort important des équipes pour la préparation de l'appel d'offres
 - Coûts supplémentaire estimé à 82 M\$

Risques :

- Contractuel :
 - Délais dans les processus d'acquisition pouvant amener à prolonger l'équipe de maintenance en place et donc de dépasser le 10%
- Juridique :
 - Potentiel de litige élevé, la responsabilité sera plus difficile à établir considérant que le besoin sera répondu par des nouveaux fournisseurs
 - Contestation du fournisseur actuel considérant le non-respect de l'engagement contractuel

CONSIDÉRATIONS LÉGALES APPLICABLES

- Un avenant au contrat en cours **assure le maintien des garanties** offertes par les parties notamment pour les contrats de licence et les droits d'utilisation de logiciels.
- La résiliation des licences par une partie l'expose à des poursuites.
- Un avenant ne rompt pas l'équilibre concurrentiel. La Cour suprême du Canada a reconnu que : « *le dépôt d'une soumission en réponse à un appel d'offres donne naissance à un « Contrat A » entre le donneur d'ouvrage et chacun des soumissionnaires, en vertu duquel le donneur d'ouvrage est tenu notamment de traiter chacun des soumissionnaires de façon égale. Lors de la signature du contrat entre le donneur d'ouvrage et le soumissionnaire retenu, un « Contrat B » est créé, ce qui met fin au Contrat A et libère le donneur d'ouvrage et les soumissionnaires non retenus de leurs obligations.* »
- Un nouvel appel d'offres pour des besoins similaires ou pour permettre la poursuite d'un projet risque de compromettre la réalisation d'autres contrats signés après le début du projet et qui en sont dépendants.
- Un contrat de gré à gré est légalement possible mais ne confère pas les avantages d'un avenant au contrat actuel (maintien des garanties).

RECOMMANDATION

Faire les attendus et les 2 recommandations (Option 1 ou 3)

Après une analyse concertée auprès de la VPRHMSN, de la VPFCO et de la DGAJ, il est recommandé de produire un avenant de 222 M\$ pour couvrir l'ensemble des besoins. La production de cet avenant permettrait de :

- Respecter nos obligations prévues au contrat initial ainsi que l'équité concurrentielle
- Exécuter les travaux dans les meilleures conditions de solidité et d'efficacité contractuelles
- Maintenir l'expertise et les ressources en place dans un contexte de rareté de main-d'œuvre et du manque de disponibilité de certaines expertises
- Éviter les délais pour le démarrage des travaux reliés à la livraison 3 (un délai supplémentaire de 18 mois serait requis pour la rédaction d'un appel d'offre public et la conclusion d'un contrat)
- Maintenir les taux initialement prévus + indexation

La conclusion de cet avenant ne nécessitait pas d'augmentation budgétaire pour le projet CASA.

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	122	122	122	122	117	117	117
L2 - Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR)	338	109	122	192	301	373	373
L2 - Contrôle routier (CRQ)	5	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 précision 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

⊘ : Non inclus
⊙ : Non modernisé

Décision L3
à venir