

Présentation des bénéfices du plan stratégique

Amélioration des services à la clientèle et
renouvellement des actifs technologiques

Présentation au comité conjoint de
vérification et des technologies de
l'information

Le 27 février 2013



LA PERSONNE
AVANT TOUTE CHOSE

Société de l'assurance
automobile

Québec



Table des matières

- Mise en contexte;
- Présentation des différentes sources de bénéfices;
- Autres opportunités non quantifiées;
- Évaluation de la rentabilité;
- Gestion des bénéfices;

Mise en contexte

Objectifs du document :

- Quantifier les bénéfices qu'apportera le plan stratégique pour les volets d'amélioration des services à la clientèle et le renouvellement des actifs technologiques et en évaluer la rentabilité.
- Présenter le modèle de gestion des bénéfices.

Les prochaines diapositives présentent :

- La description de la nature des bénéfices;
- Les hypothèses posées;
- L'estimation des bénéfices et des coûts supplémentaires;
- Autres éléments à considérer (l'année de réalisation, les blocs principaux concernés, les changements législatifs requis).

Les bénéfices ont été évalués sur un horizon de 21 ans en fonction des éléments suivants :

- La livraison du plan de pérennité s'échelonne sur 11 ans;
- Bon nombre de bénéfices se concrétisent progressivement suite à la livraison de chacun des blocs;
- L'amortissement sur 10 ans des systèmes informatiques.

Mise en contexte (suite)

Limite de l'évaluation :

L'évaluation des bénéfices qu'apportera le plan stratégique a nécessité l'établissement d'hypothèses. Bien que certaines d'entre elles comportent un niveau d'incertitude important, elles sont, de façon générale, qualifiées de réaliste.

À cet égard, certaines réserves ont été prises et sont identifiées spécifiquement dans chacune des zones de bénéfices.

Les pré-requis suivants sont pris en compte dans l'évaluation des bénéfices :

- ❑ La planification du plan de pérennité est respectée;
- ❑ Les éléments prévus au plan de pérennité seront réalisés;
- ❑ Pas de changement significatif dans l'offre de service;
- ❑ Les changements législatifs et réglementaires exigés seront autorisés;
- ❑ Le comportement de la clientèle suivra la même tendance que celle observée dans des organisations comparables ou dans les études ayant servi aux évaluations;
- ❑ L'analyse approfondie des solutions d'affaires permettra de raffiner les bénéfices.

Résultats escomptés (1/9)

1. Nouveaux services en ligne

a) Déplacement de la clientèle vers les services électroniques

La mise en place de nouveaux services en ligne donnera lieu au déplacement de la clientèle vers les services électroniques et réduira ainsi nos coûts de production.

Ex. : Mise en place d'un dossier client web (mon SAAQ); Service d'immatriculation en ligne entre particulier; SAAQclic étendue à l'ensemble des commerçants.

Hypothèses :

- L'évolution du volume transactionnel sur un horizon de 5, 10 et 15 ans est basée sur des données de l'Institut de la statistique du Canada et du CEFRIQ;
- Le calcul des économies nettes par canaux de prestation de services est basé sur les coûts de transactions de 2011.

<u>Évolution transactionnelle</u>	2011	2015	2020	2025	Δ %
Points de services	11,5 M	10,0 M	9,1 M	8,6 M	-21%
Opérations centralisées	3,0 M	1,6 M	1,3 M	1,3 M	-57%
Services électroniques	7,1 M	10,4 M	13,1 M	14,4 M	102%
Total	21,6 M	22 M	23,5 M	24,3 M	
<u>Bénéfices annuels anticipés</u>					
En M \$		5,0 M \$	8,4 M \$	10,6 M \$	
En ETC		46	104	130	

Économie unitaire:
Vers WEB : 81 ¢ à 1,54 \$
Vers I.F. : 11 ¢ à 34 ¢

Des coûts évités de 152 M\$ sont anticipés qui se répartissent entre le Fonds **38 M\$** et la Société **114 M\$**.
(5 M\$ x 5 ans+ 8,4 M \$ x 5 ans+ 10,6 M\$ x 8 ans = 151,8 M \$)

La réalisation est tributaire, notamment, des efforts en promotion afin de favoriser l'adhésion.

Le calcul des bénéfices a été réduit de 25 % à titre de réserve.

Résultats escomptés (2/9)

1. Nouveaux services en ligne (suite)

b) Communication électronique avec la clientèle

L'envoi de factures et autres correspondances par courriel ou autre forme de services électroniques (ex : postal, mon dossier) permettra de réduire les coûts de correspondance avec la clientèle.

Hypothèses :

- Le tiers de la clientèle serait prêt à adhérer à la facturation électronique (56 % selon le CEFRIQ);
- Adhésion progressive à compter de 2018 pour atteindre un plafond de 60 % en 2020;
- Économie de 35 ¢ par envoi (frais d'envoi 75 ¢ - postal 40 ¢).

Évaluation des coûts évités :

2018 : 0,8 M\$ 2019 : 1,0 M\$ 2020 et suivante : 2,3 M\$ annuellement

(Ex : Nombre d'avis en 2020 : 10,95 M avis x 60 % x 35 ¢ = 2,3 M\$)

Des coûts évités de 32 M\$ sont anticipés qui se répartissent entre le Fonds **8 M\$** et la Société **24 M\$**.
(1,8 M\$ + 2,3 M\$ x 13 ans = 31,7 M\$)

Autres éléments à considérer :

- La réalisation est tributaire de la mise en place du certificat d'immatriculation permanent (en 2018).
- Principaux blocs concernés : A (fondement de la rénovation), E et F (immatriculation), H (service financier)

Résultats escomptés (3/9)

2. Modalités de paiement

La mise en place d'un compte client bonifié permettra d'améliorer les modalités de paiement en :

- En facilitant l'adhésion à l'étalement;
- En réduisant le nombre de propriétaires ou de conducteurs n'ayant pas payé leur compte.

Hypothèses :

- Augmentation progressive du taux d'adhésion à l'étalement à 20 % par :
 - le regroupement des divers types de comptes en un seul;

Plus les montants inscrits aux comptes sont importants plus c'est un incitatif à étaler les paiements.
(actuellement les taux d'adhésion sont : 6 % permis, 12 % immatriculation, 24 % transporteurs et 58 % transporteurs IRP);
 - la possibilité de porter au compte et de faire des paiements partiels;
 - la dissociation de l'obtention d'un droit de l'exigence du paiement complet.
- Réduction des efforts due à la simplification du compte client (50 % des efforts en étalement).
- Les factures (renouvellement, etc.) seront inscrites au compte client, ce qui permettra de recouvrer la clientèle délinquante quant au paiement.
 - Un taux de délinquance de 0,9 % a été établi lors d'analyse passée; dont 50 % seront récupérés;
 - Ces bénéfices profiteront à la SAAQ (frais administratifs), au Fonds (contributions d'assurance) et au gouvernement (droits permis et immatriculation, transport en commun, SOFIL, ...).
- Les comptes en souffrance porteront intérêts au taux des créances du gouvernement (actuellement de 5 %).

Résultats escomptés (4/9)

2. Modalités de paiement (suite)

Évaluation des bénéfices :

	Étalement Permis	Étalement Immat	Mauvais payeur	Clientèle délinquante
Montant de la facture	507 M \$	1 665 M \$	11 M \$	2 172 M \$
Taux d'adhésion (20% vs 12% et 6%)	14%	8%	s/o	0,5%
taux d'intérêt (6% -1%) / 6 mois	3%	3%	6%	
Total	1,8 M \$	3,3 M \$	0,6 M \$	9,8 M \$

Des revenus additionnels de 209 M\$ sont anticipés qui se répartissent entre le Fonds **79 M\$**, la Société **62 M\$** et le Gouvernement **68 M \$**. ($9,8 \text{ M\$} \times 15 \text{ ans} + 0,6 \text{ M\$} \times 15 \text{ ans} + 5,1 \text{ M\$} \times 10,5 \text{ ans} = 209,5 \text{ M \$}$)

À ce calcul s'ajoute une réduction d'effectifs pour l'EGP de 0,5 M\$ ($19 \text{ ETC} \times 50 \%$) pour un total de **8 M\$** pour la Société.

Autres éléments à considérer :

La réalisation est tributaire des modifications législatives (Ex.: dissociation du droit de l'exigence du paiement complet, frais d'intérêts pour tous les comptes).

La matérialisation des bénéfices débutera en 2018.

Principaux blocs concernés : A (fondement de la rénovation), E et F (immatriculation), H (service financier)

Résultats escomptés (5/9)

3. Tarification

L'amélioration des modalités de tarification apportera des bénéfices pour le client en terme d'équité, de simplicité et monétairement. Elle vise notamment l'élimination du mois de grâce.

Hypothèses :

Actuellement, les clients bénéficient d'un mois de plus que la date de validité de leur droit de circuler. Ce mois sera éliminé graduellement lorsqu'un client effectuera une transaction sur son véhicule.

L'élimination du mois de grâce permettra de devancer d'un mois les encaissements ce qui génèrera des revenus additionnels d'intérêts. L'élimination s'effectuera sur un horizon de 7 ans (durée de vie du parc automobile).

Évaluation des revenus additionnels :

$1\,665\text{ M\$} \times 3\% \times 1\text{ mois} / 12\text{ mois} = 4,1\text{ M\$}$ annuellement pour un total de 24 M \$ réparti entre le Fonds **11 M\$** et le Gouvernement **13 M\$**.

Autres éléments à considérer :

La matérialisation des bénéfices devrait débuter en 2018. Principal bloc concerné : E et F (immatriculation)

Résultats escomptés (6/9)

4. Portrait intégré de la clientèle

Un portrait intégré de la clientèle et la simplification, l'optimisation et l'automatisation du modèle opérationnel de l'évaluation médicale permettront de réduire la charge de travail de ce secteur d'activité.

Hypothèses :

- Réduction de 10 % de la charge de travail anticipée.

Évaluation des coûts évités :

	2010	2017	2020	2025
Volume d'évaluation médicale	597 K	661 K	723 K	784 K
Effectifs requis		93 ETC	102 ETC	110 ETC
Réduction anticipée		9,3 ETC	10,2 ETC	11 ETC
Coût par effectif		50 K\$	50 K\$	50 K\$
Total		465 K\$	509 K\$	552 K\$

Des coûts évités de près de **9 M\$** sont anticipés pour la Société.

Autres éléments à considérer :

La matérialisation des coûts évités devrait débuter en 2017.

Les autres bénéfices associés à un portrait de la clientèle n'ont pas été évalués.

Principal bloc concerné : B (médical et comportement).

Résultats escomptés (7/9)

5. Agilité technologique

- a) Amélioration de l'infrastructure, des outils technologiques et de l'approche de développement
La révision des procédés de livraison des solutions d'affaires et l'utilisation de nouveaux outils technologiques permettront de réduire les efforts de développement des applications.

Hypothèses :

- Révision des façons de faire dans le développement de l'ensemble des applications :
 - À terme, réduction de 10 % des efforts de développement.
- Utilisation de nouveaux moyens pour la rénovation des applications ARR :
 - Réduction de 15 % des efforts de développement
- Exclusion des projets d'infrastructure technologique et des acquisitions de matériel et logiciels

Évaluation des coûts évités :

Source	Plan investissements régulier	Plan de pérennité	Coûts évités pour la période	
Révision des façons de faire dans le développement des applications Récupération progressive des gains Cible 4.1.2 du Plan stratégique SAAQ 2011-2015	2013 : 2,5 % 2014 et + : 10 %		36,8 M \$	56,6 M \$
		2013 : 5 % 2014 – 2022 : 10 %	19,8 M\$	
Utilisation de nouveaux moyens la rénovation des applications ARR EX : SOA, environnement de développement, réutilisation, etc.		2017 - 2022 : 15 %		21,4 M \$
Total des coûts évités 2013 - 2032				78,0 M \$

Fonds : **24 M\$**

Société : **54 M\$**

Note : Les coûts évités estimés peuvent varier année après année en fonction du carnet de commandes.

Résultats escomptés (8/9)

5. Agilité technologique (suite)

b) Ratio interne / externe

L'évaluation des investissements exigés dans le cadre du plan de Pérennité considère qu'une bonne part des travaux seront effectués par des ressources externes.

L'utilisation de ressources internes permettra de réduire ces évaluations.

Hypothèses :

- Ratio des ressources interne / externe sera ramené à 70 % / 30 %. Un nombre d'effectifs additionnels est ainsi évalué par année du Plan;
- Différentiel entre une ressource interne et externe est évalué sur la base d'un professionnel de 5 ans d'expérience.

Évaluation des coûts évités :

29 ETC additionnels à compter de 2014. Leur nombre augmente progressivement à 110 ETC en 2019.

1 M \$ économisé en 2014 qui passe à 4,1 M \$ de 2019 à 2025 pour un total de **40 M \$** économisé par la Société.

Résultats escomptés (9/9)

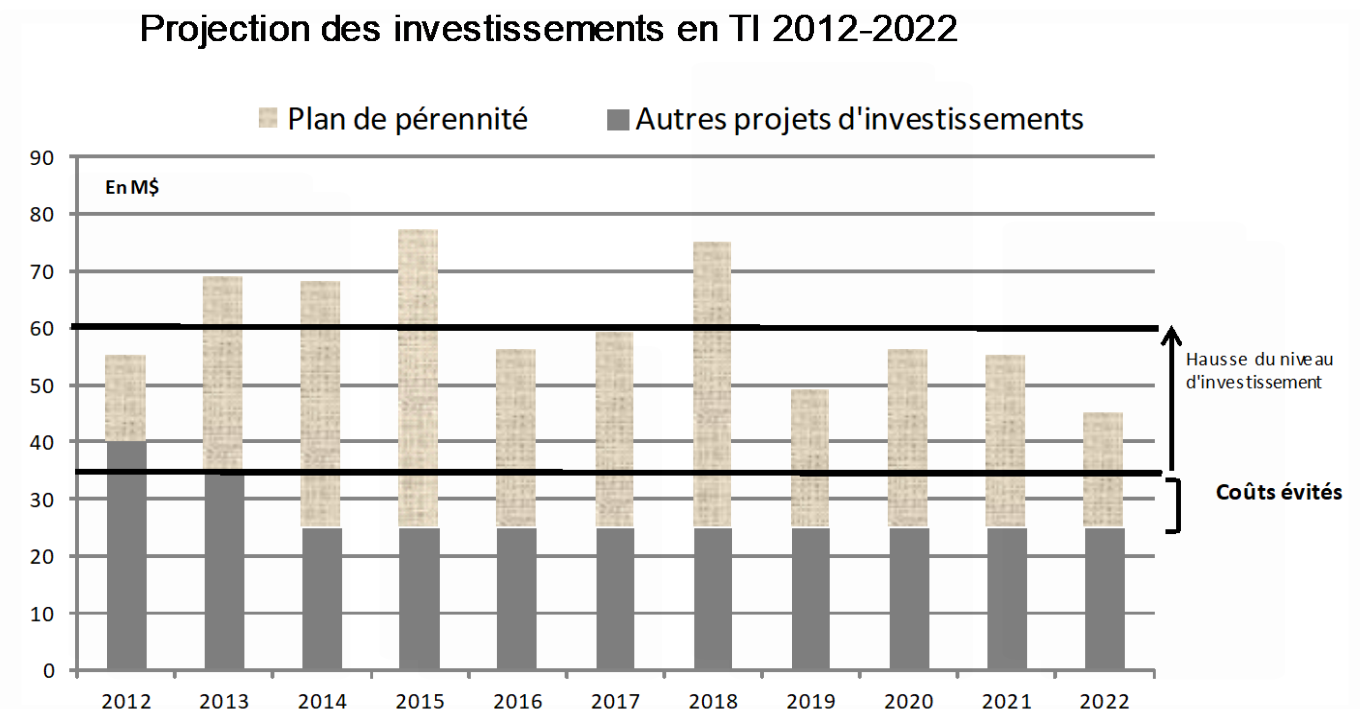
5. Agilité technologique (suite)

c) Réduction du plan d'investissement

La capacité de livraison du carnet de commandes des projets d'investissements sera très sollicitée par le plan de pérennité. Par conséquent, et ce malgré la hausse de la capacité de livraison, le niveau des projets hors du plan de pérennité sera diminué.

Hypothèse :

Diminution moyenne de 10 M\$ du niveau d'investissement annuel en TI réparti entre le Fonds **31 M\$** et la Société **54 M\$**.



Des coûts évités de 85 M\$ sont anticipés.

Autres opportunités non quantifiées

Les investissements technologiques permettront à la Société de faire évoluer son offre de services avec davantage d'agilité.

➤ Perception de droits, taxes à titre de mandataire. Exemples :

- Taxes pour le compte de municipalités (modèle Ville de Montréal);
- Taxe environnementale.
- ...

➤ Incitatif au paiement de créances gouvernementales

- Pension alimentaire (déjà instauré dans 7 provinces et territoires canadiens);
- Autoroutes à péage;
- Créances du Fonds d'assurance.
- ...

Basé sur le modèle des amendes impayées où 82 % des amendes sont payées suite à l'intervention de la Société :

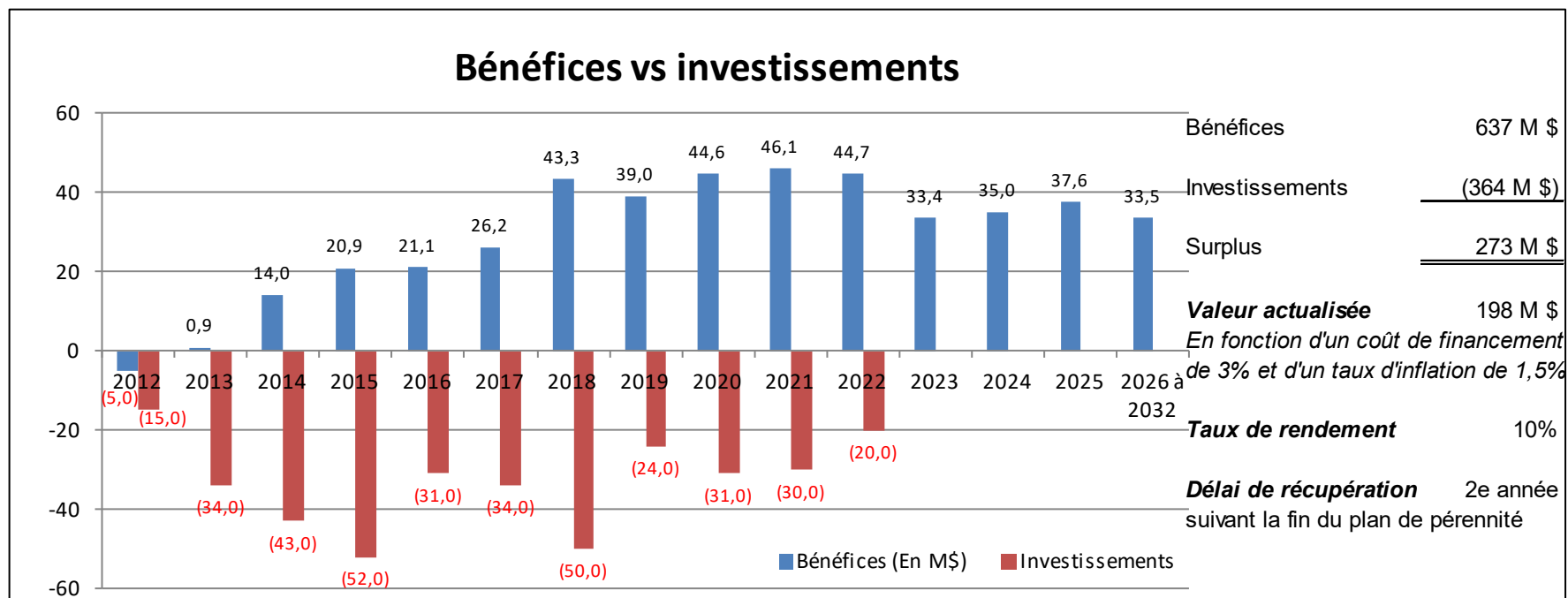
Créneaux de transformation identifiés comme ayant une grande valeur ajoutée pour la clientèle de la Société mais non quantifiés :

- La simplification des concepts et des règles d'immatriculation;
- Le dépistage, le contrôle et le suivi des clientèles à risques;
- L'amélioration de l'information de gestion;
- La durée de validité du permis conduire allongée de 4 ans à 8 ans.

Mise en place d'une tarification quotidienne en partenariat avec l'ensemble des parties prenantes (ministère des Finances, Fonds d'assurance et accès au réseau routier, etc)

Évaluation de la rentabilité (1/2)

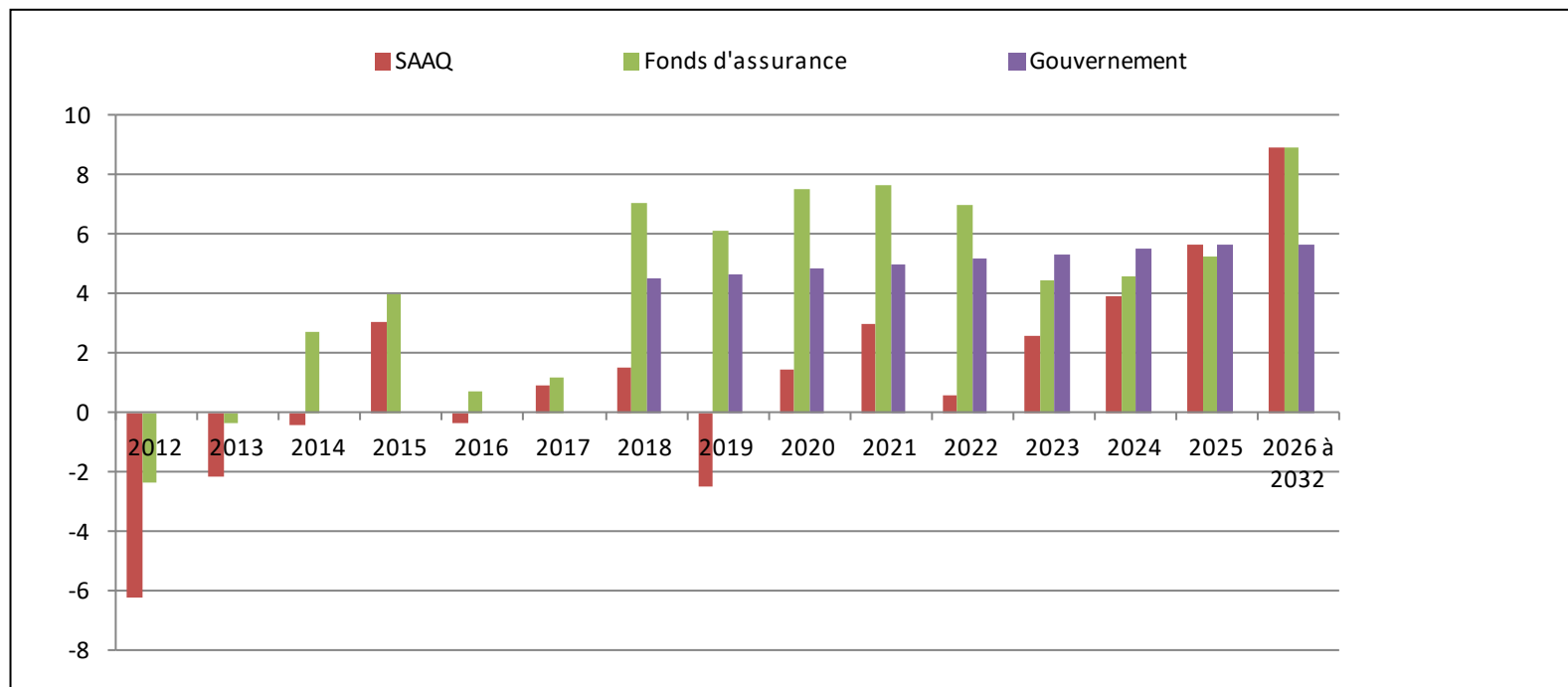
Le graphique ci-dessous présente, sur base de caisse, les bénéfices et les investissements résultant du plan de pérennité :



Bien que les investissements exigés soient fort importants, ce sont des bénéfices de l'ordre de 273 M\$ qui devraient s'en dégager, correspondant à un rendement de 10 %.

Évaluation de la rentabilité (2/2)

Le graphique suivant présente le résultat du plan, sur base de revenus et de dépenses et réparti entre les bénéficiaires du plan :



Bien que le plan de pérennité permet à la Société d'améliorer ses façons de faire, les grands gagnants, au plan financier, sont le Fonds d'assurance et le Gouvernement.

En effet, la SAAQ retire 73 M\$ de rentabilité nets du projet alors que Fonds d'assurance et le Gouvernement reçoivent respectivement 119 M\$ et 81 M\$.

Résumé des bénéfices

Ventilation des bénéfices par source

Source		Bénéfices globaux
1a	Nouveaux services en ligne ▪ Déplacement de la clientèle vers les services électroniques	152 M \$
1b	Nouveaux services en ligne ▪ Communication électronique avec la clientèle	32 M \$
2	Modalités de paiements	217 M \$
3	Tarification ▪ Abolition graduelle du mois de grâce (immatriculation)	24 M \$
4	Portrait intégré de la clientèle	9 M \$
5a	Agilité technologique ▪ Utilisation de nouveaux moyens – rénovation des applications ARR (Plan de pérennité)	21,4 M \$
5b	▪ Utilisation de ressources internes	40 M \$
	Agilité technologique ▪ Révision des façons de faire – Cible 4.1.2 Plan stratégique SAAQ 2011-2015	56,6 M \$
5c	Agilité technologique ▪ Réduction du plan d'investissement	85 M \$
Total		637 M \$

Suivi dans le cadre :

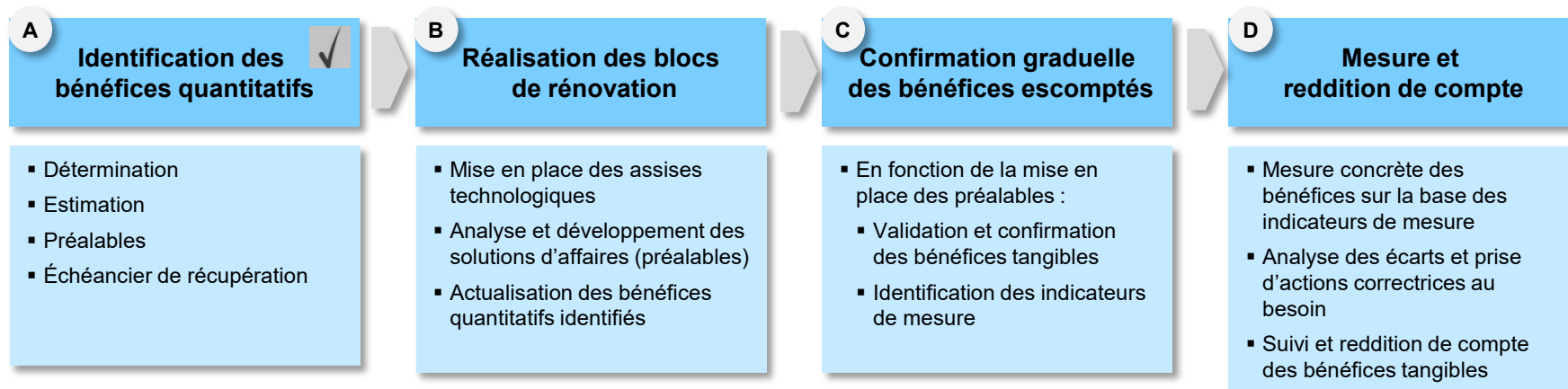
Plan de pérennité
(voir pages suivantes)

Plan d'investissement régulier
(processus budgétaire)

Bilan annuel

Processus de gestion des bénéfices – Plan de pérennité

Processus en quatre étapes de la gestion des bénéfices tangibles



Organisation du processus de gestion des bénéfices

Responsabilité du processus

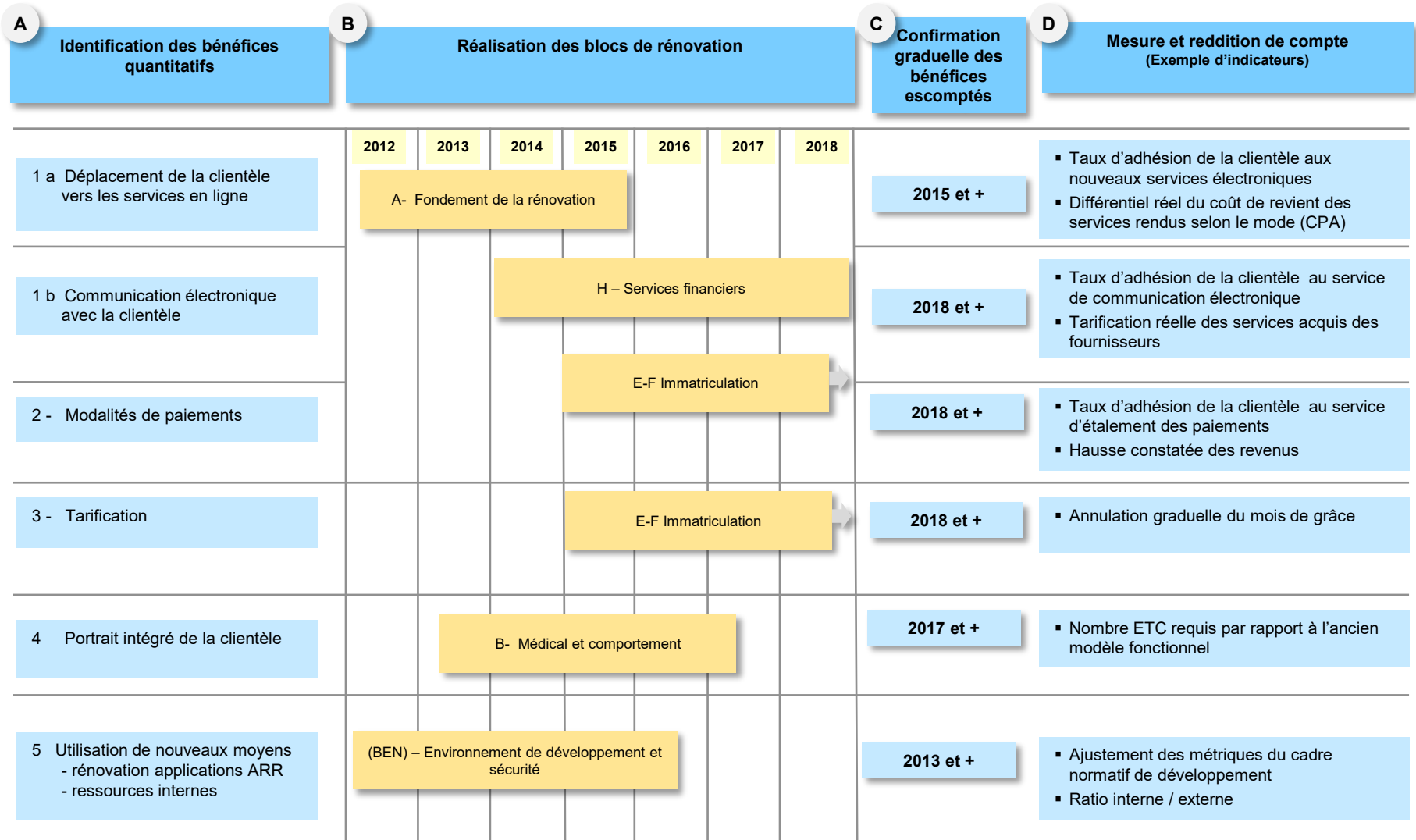
- Bureau de projets du Plan de pérennité
 - Assume la responsabilité globale du processus de gestion des bénéfices :
 - Bénéfices tangibles
 - Bénéfices intangibles identifiés au dossier d'affaires
- Directeur de bloc
 - Actualise les bénéfices identifiés liés à chaque bloc de rénovation

Suivi et reddition de compte

- Intégration au rapport du gestionnaire du Plan d'un volet « Gestion des bénéfices » à compter de 2013

Page suivante : Représentation du processus, des bénéfices, des préalables, estimation de la période de confirmation des bénéfices et des exemples d'indicateurs de mesure.

Modèle de gestion des bénéfices – Plan de pérennité



Conclusion

- Des hypothèses réalistes
- Des bénéfices évalués sur la durée du plan et de son amortissement
- Un rendement de 10 %
- Un processus rigoureux de suivi des bénéfices

1. Nouveaux services en ligne Ex : - Immatriculation en ligne – 100% des citoyens et commerçants - Transmission électroniques – Avis de paiement - Certificat d'immatriculation permanent	184 M \$
2. Modalités de paiements Ex: - Création d'un compte-client - Simplification de la facturation - Abolition graduelle du mois de grâce - immatriculation	250 M \$
3. Agilité technologique Ex; - utilisation de nouveaux moyens - utilisation de ressources internes	203 M \$
Bénéfices totaux	<u>637 M \$</u>
Investissements totaux	<u>364 M \$</u>
Retombée nette	<u>273 M \$</u>