

Omar Hafez

De: Malenfant, Karl
Envoyé: 26 août 2022 15:32
À: Marsolais, Denis; Frenette, Yves; Leclerc, Dave; Lépinay, Francine; Simard, Martin; Tremblay, Guy; Beaulieu, Marie-Ève; Leclerc, Jérôme; Dussault, Olivier; Martel, Julie (DAJ); Hudon-Chabot, Élodie; McKenzie, Jean-Philippe; Pouliot, Geneviève
Cc: Maranda, Vicky
Objet: RE: CASA
Pièces jointes: Stratégie contractuelle intégrée_V2022-08-26_pptx.pdf

Bonjour à tous

Tel que convenu mardi, vous trouverez une proposition de nouvelle mouture du document CASA pour notre rencontre du 1^{er} septembre.

A mon avis :

- les pages 1 à 12 sont assez stables. Un effort de synthèse a été fait, mais en permettant quand même de suivre l'histoire
- la page 13 présente les scénarios. Outre la mise en page, je pense que l'information est complète
- Équipe Francine travail sur la page 14 (merci de la faire circuler lorsqu'elle sera prête)
- Équipe Marie-Eve doit proposer une nouvelle page 15 (merci de la faire circuler lorsqu'elle sera prête)

TOUS vos commentaires sont évidemment bienvenus d'ici mercredi, nous permettant d'avoir une version le plus « Clean » possible pour jeudi.

Je vais garder le « contrôle » de la version finale

Bon WE à tous et encore une fois 1000 mercis pour ce beau travail de **collaboration**... qui représente bien une des nouvelles valeurs de la SAAQ

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 : [REDACTED]



-----Rendez-vous d'origine-----

De : Marsolais, Denis

Envoyé : 23 août 2022 15:46

À : Marsolais, Denis; Marsolais, Denis; Frenette, Yves; Leclerc, Dave; Lépinay, Francine; Malenfant, Karl; Simard, Martin;

Tremblay, Guy; Beaulieu, Marie-Ève; Leclerc, Jérôme; Dussault, Olivier; Martel, Julie (DAJ); Hudon-Chabot, Élodie; McKenzie, Jean-Philippe; Pouliot, Geneviève
Cc : Maranda, Vicky
Objet : CASA
Date : 1 septembre 2022 08:00-10:00 (UTC-05:00) Est (É.-U. et Canada).
Où : Salle du CA

Réunion Microsoft Teams

Rejoindre sur votre ordinateur ou application mobile

[Cliquez ici pour participer à la réunion](#)

ID de réunion : [REDACTED]

Code secret : [REDACTED]

[Télécharger Teams](#) | [Rejoindre sur le web](#)

Rejoindre avec un appareil de vidéoconférence

[REDACTED]

ID de vidéoconférence : [REDACTED]

[Autres instructions VTC](#)

Ou composer le numéro (audio seulement)

[REDACTED]

Canada, Quebec

ID Conférence Téléphone: [REDACTED]

[Rechercher un numéro local](#) | [Réinitialiser le code confidentiel](#)

Seul l'organisateur d'une réunion est autorisé à démarrer l'enregistrement, il doit également appliquer les règles pertinentes: admissibilité à l'enregistrement, obtention unanime du consentement et destruction de l'enregistrement à la fin de son échéance

[Pour en savoir plus](#) | [Options de réunion](#)

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 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.

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.
3. Le coût du projet en 2017 a été évalué à 376 M\$, incluant le développement de la solution (237 M\$) et les 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. Service d'authentification gouvernementale;
 - d. Stratégie de facture jumelée;
 - e. Plaques personnalisées;
 - f. Acquisition de modules personnalisés supplémentaires SAP pour les processus (CST et IRP);
 - 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 237M\$ 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 sera 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.

Coûts transférés du plan de pérennité (31 M\$)

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 ÉVOLUTION DE LA SOLUTION (221 M\$)

Afin de pouvoir exploiter et faire évoluer la solution CASA jusqu'en 2027, le contrat prévoit des réserves contractuelles en option pour payer des services professionnels. Il prévoit aussi des sommes pour les frais de maintenance des licences SAP ainsi que le renouvellement d'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 de la solution;
- 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 personne)

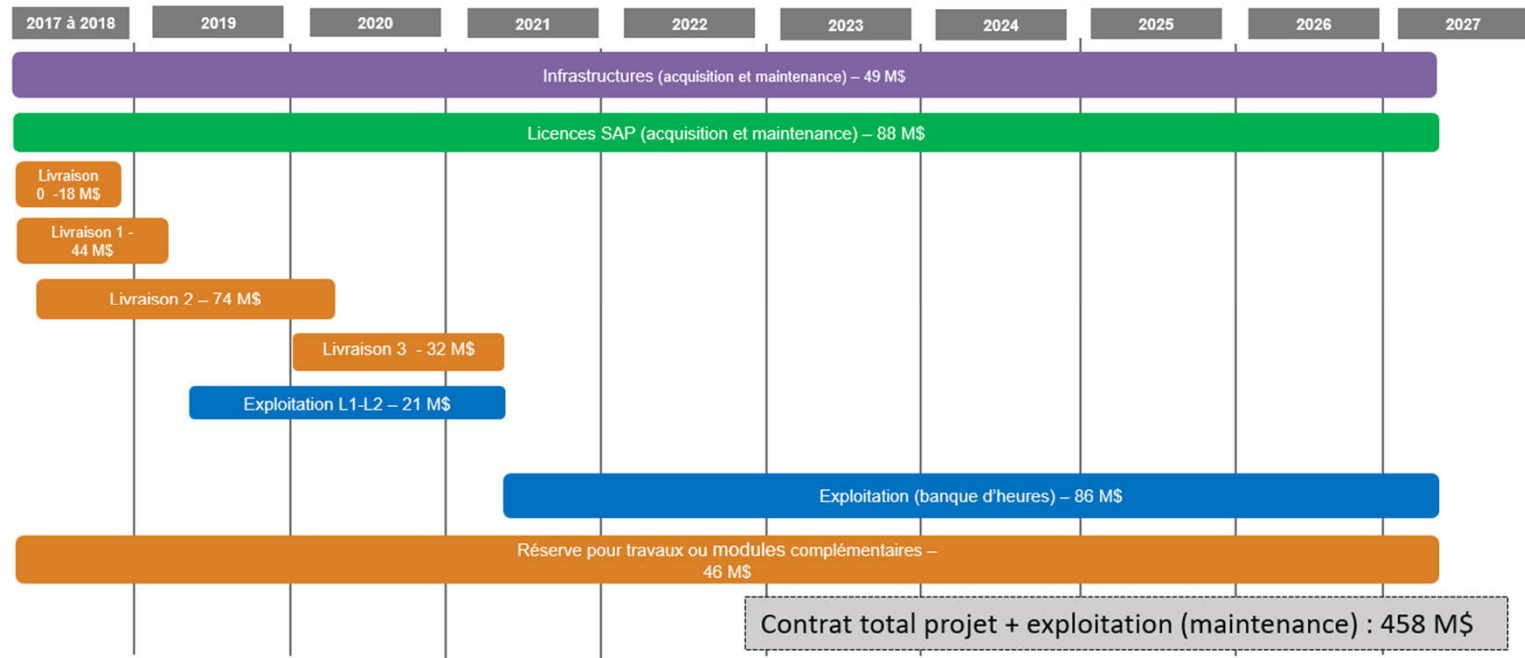
Le contrat permet à la SAAQ d'allouer les sommes entres les différents volets.

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		

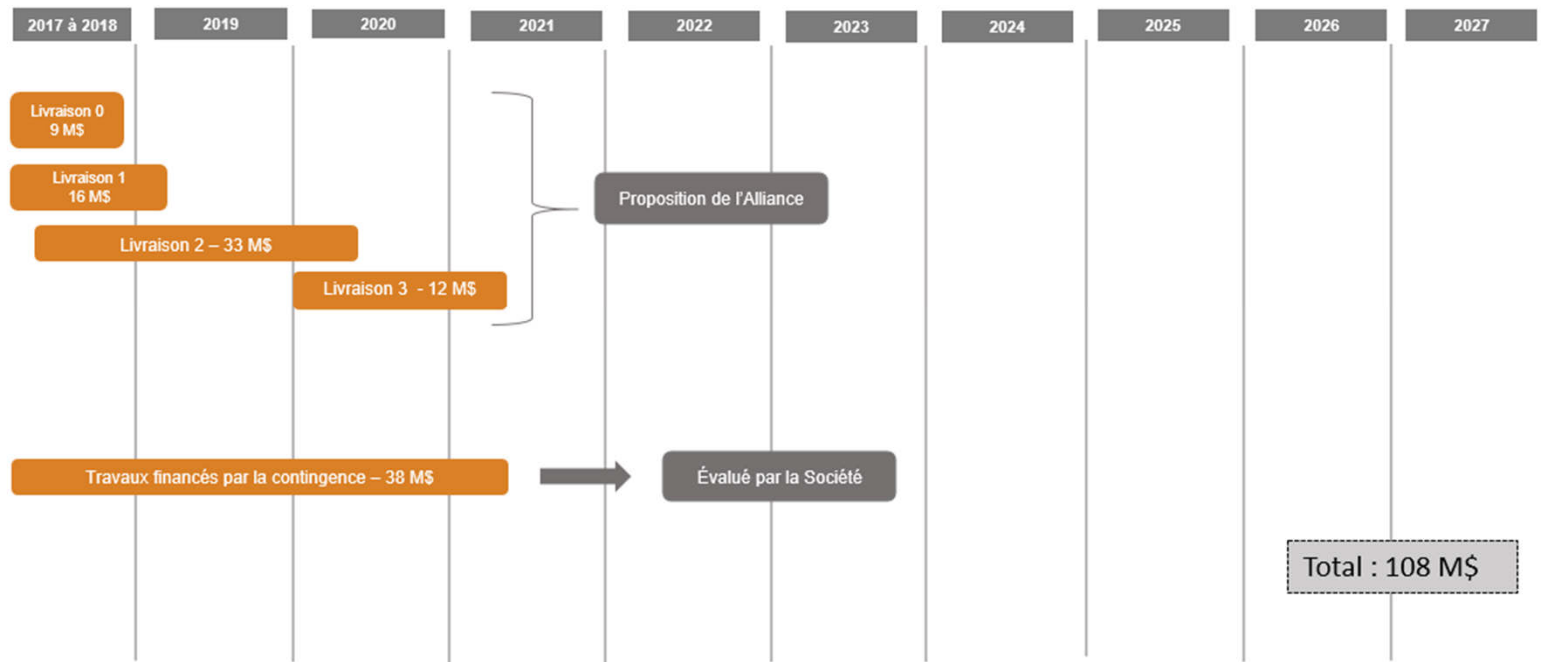
Les coûts d'exploitation SAAQ sont prévus à même nos budgets d'opération

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		

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

5. 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\$.

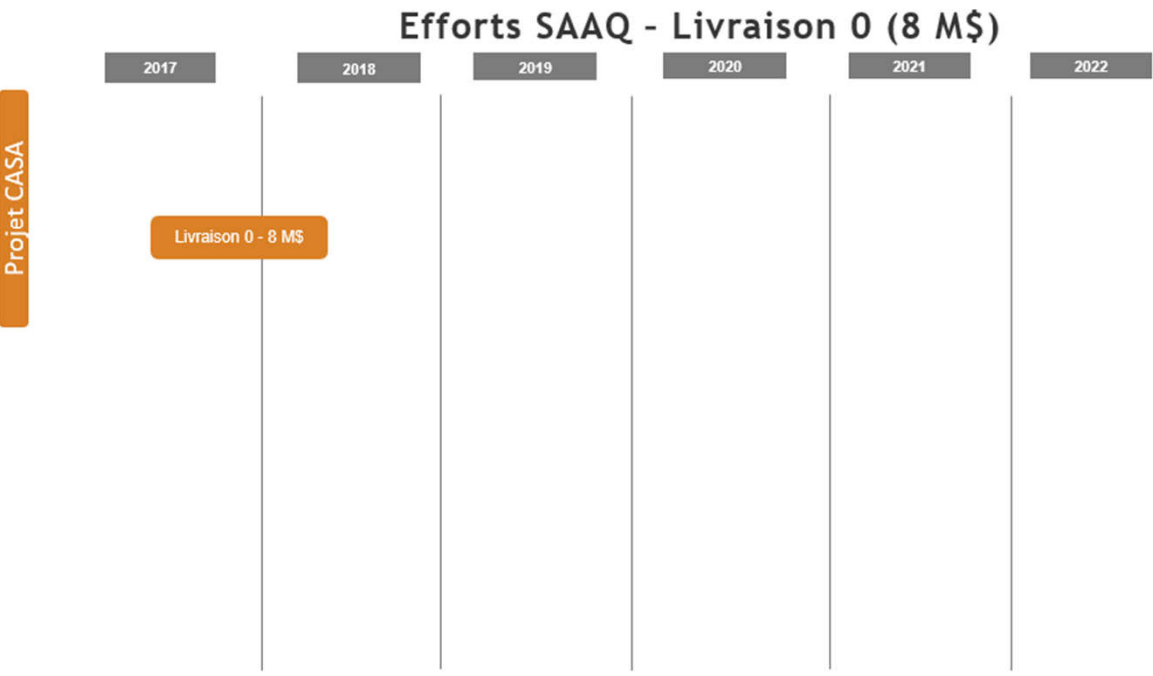
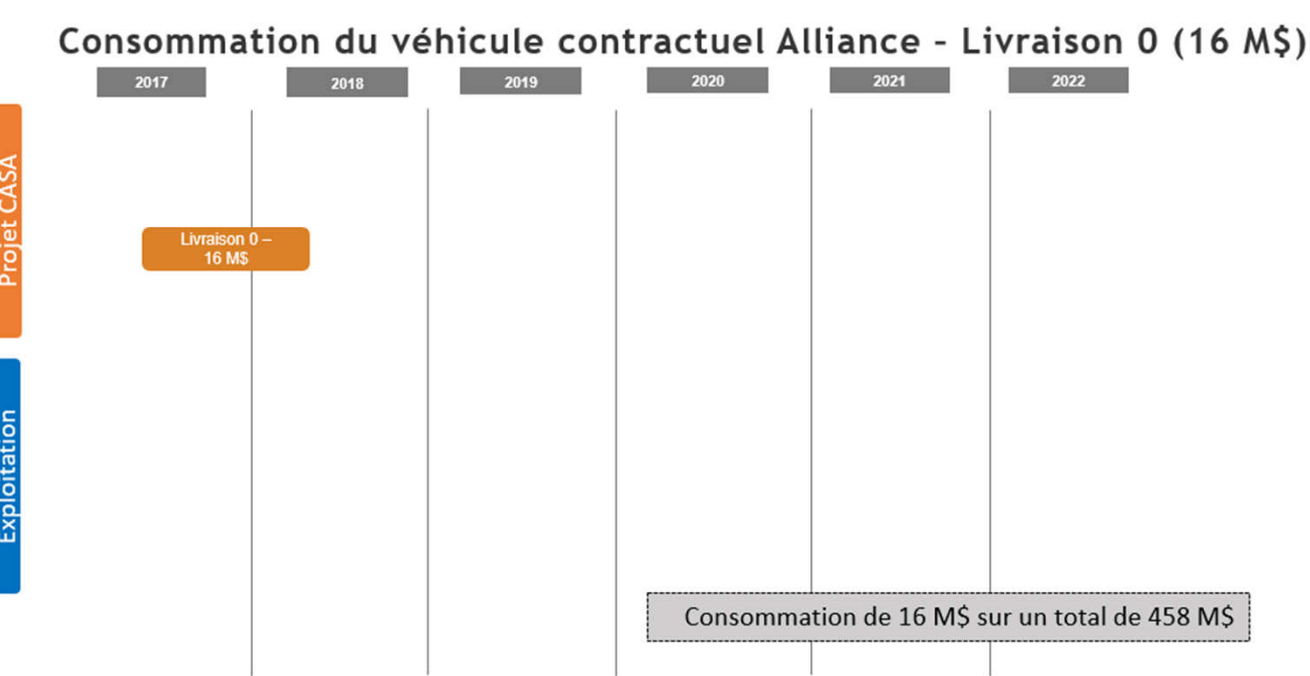
Cette livraison visait:

- La planification global du programme;
- La montée en charge des équipes et la formation des ressources;
- La conception global 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 (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 (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)

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		



6. COÛTS RÉELS POUR LA LIVRAISON 1 (Projet : 117 M\$ + Exploitation et évolution: 34 M\$)

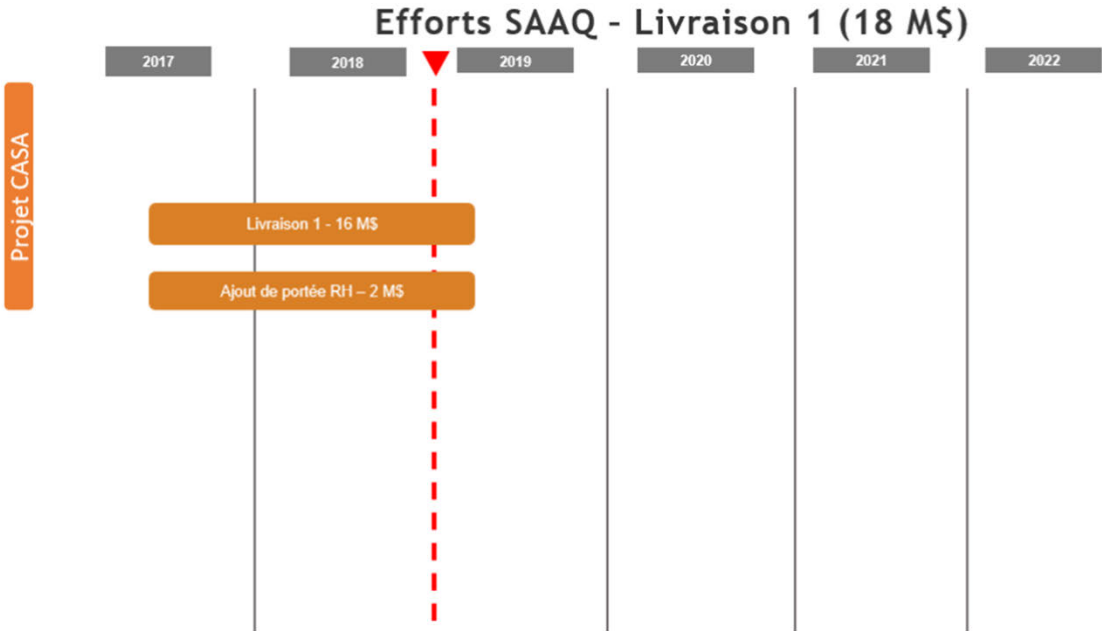
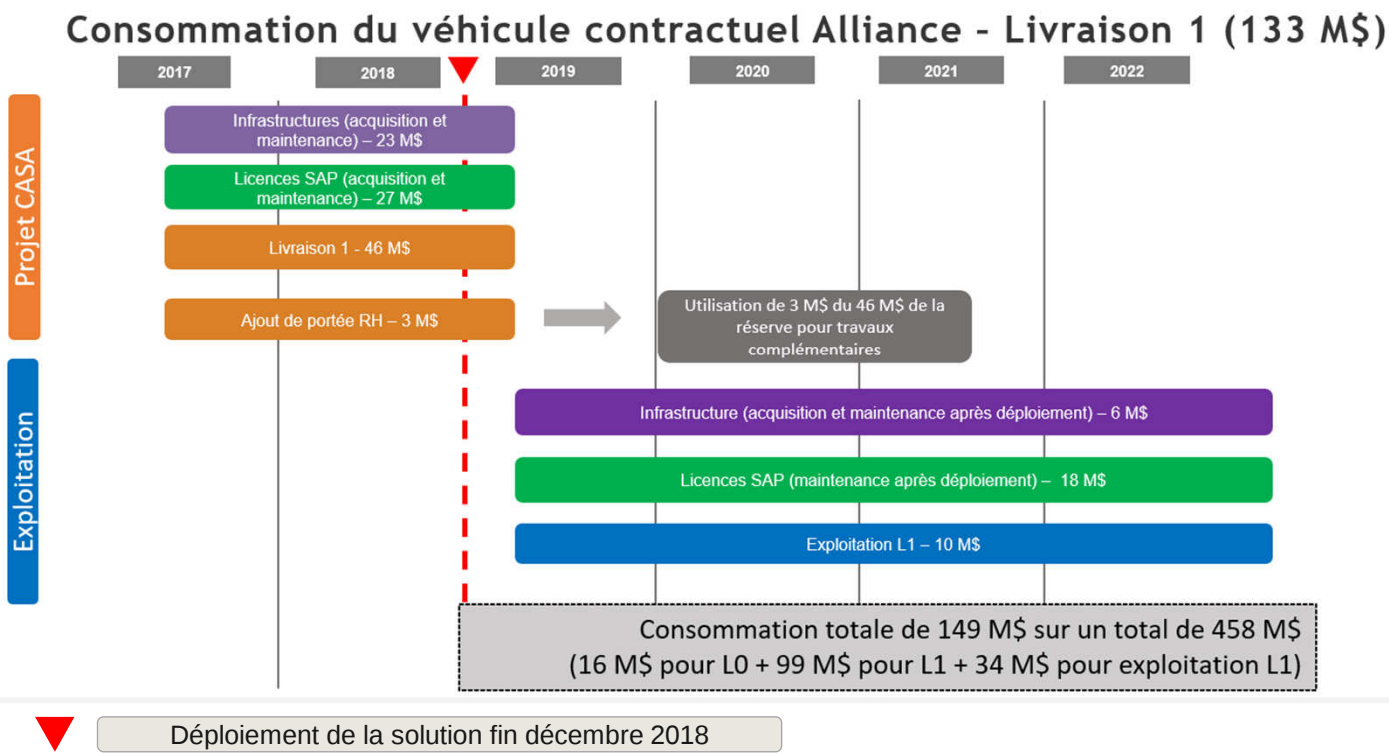
PROJET - La livraison 1 a permis de livrer les grands blocs suivants pour un total de 117 M\$:

- 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		



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\$)

7.1 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

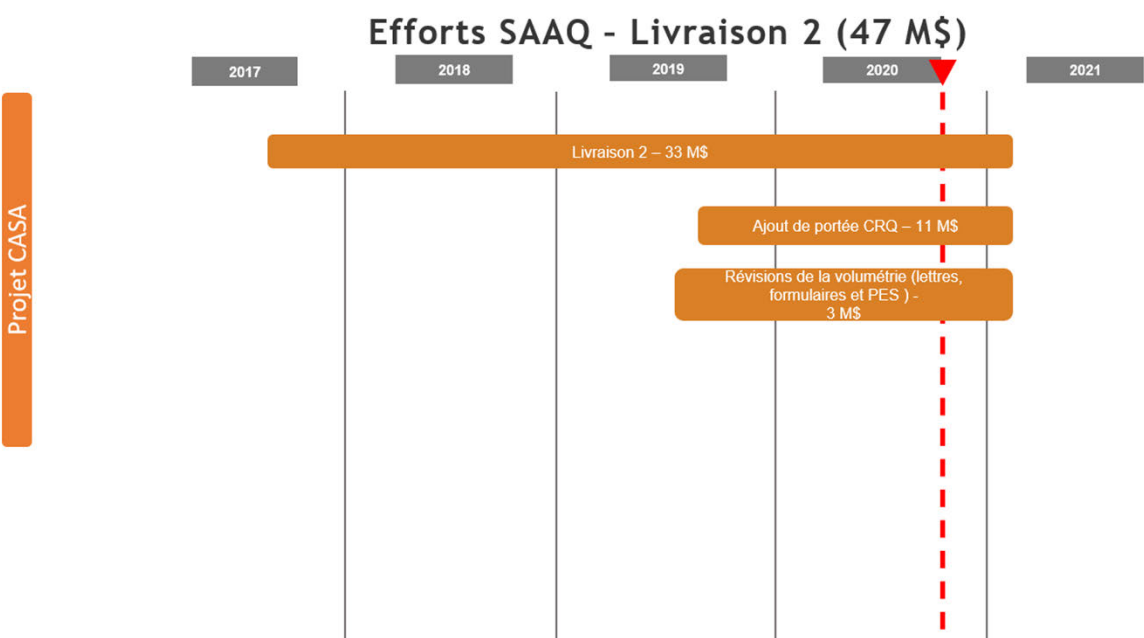
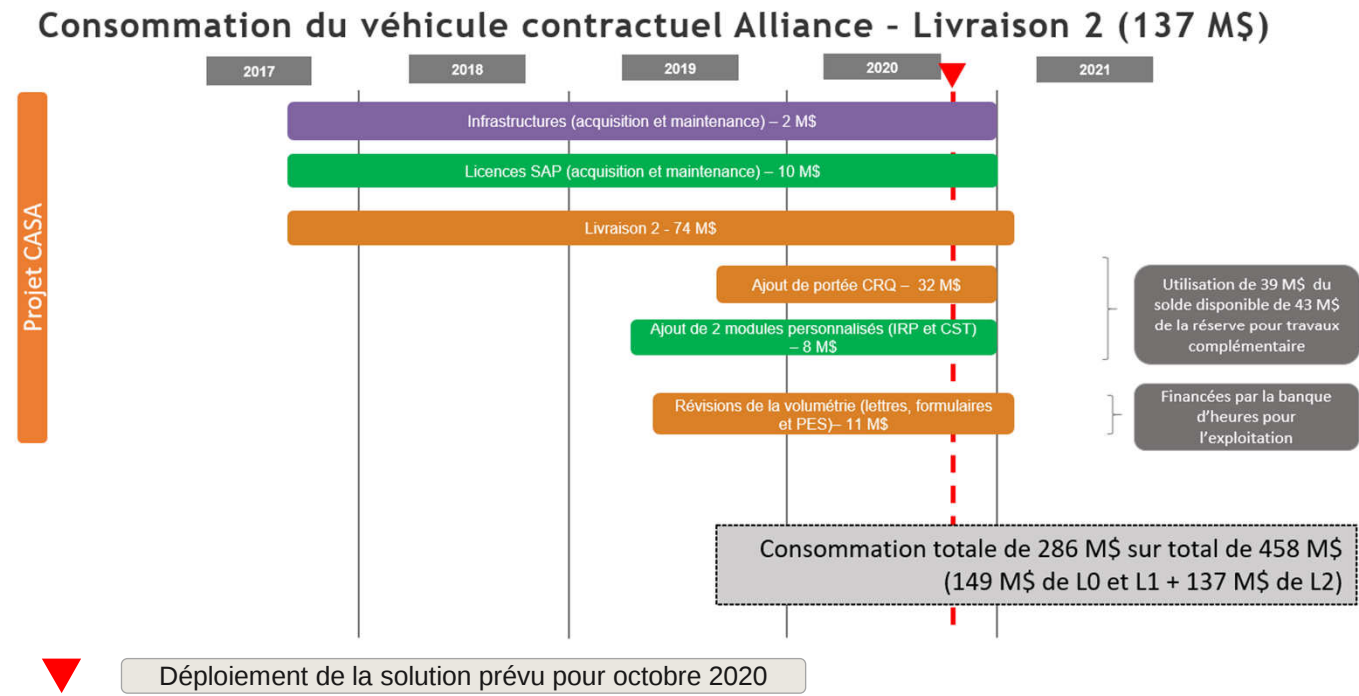
Coûts: 6 M \$

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		



7.2 REPLANIFICATION DES TRAVAUX PRÉVUS POUR LA L2 (Juillet 2020)

Constats suite aux début des travaux de réalisation:

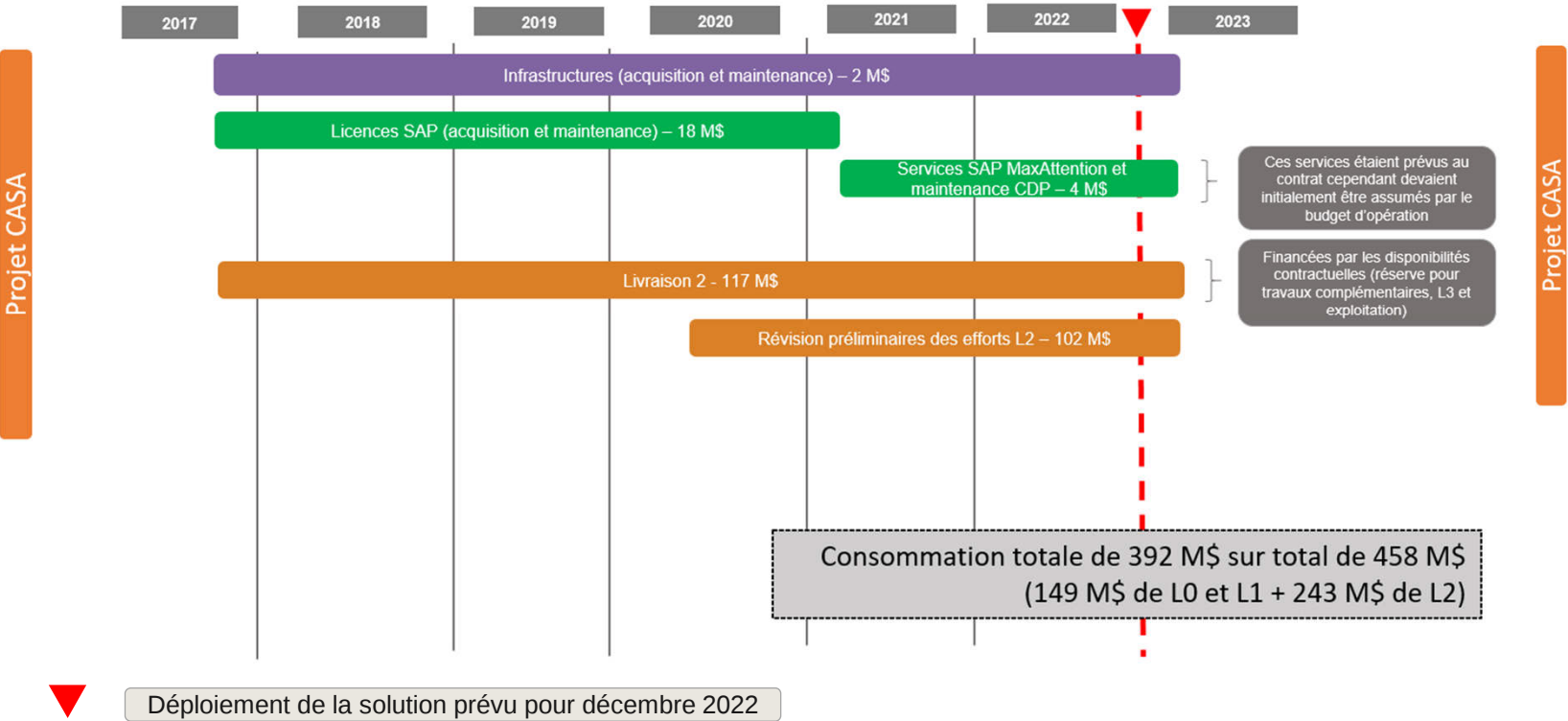
- Complexité du projet non anticipée dans la phase précontractuelle occasionnant des efforts plus élevé que prévus pour l'Alliance et pour la SAAQ;
- Temps calendrier nécessaire pour réaliser les travaux plus longs qu'anticipés.

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

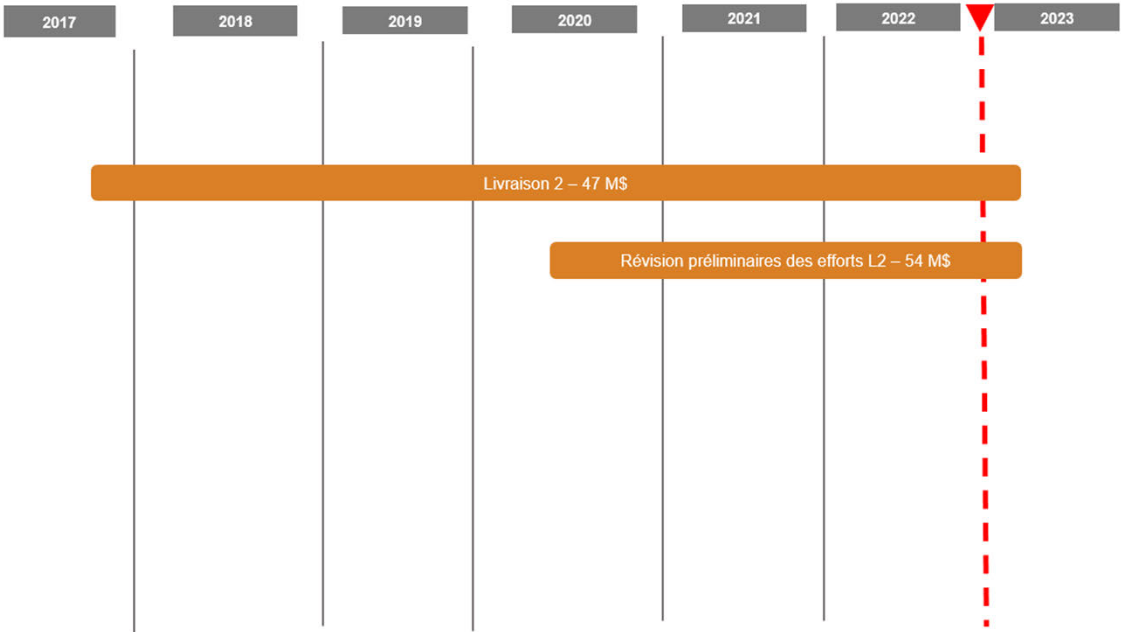
Coûts finaux à être confirmés suite aux travaux de médiation avec un tier indépendant sur les aspects commerciaux avec l'Alliance.

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\$)



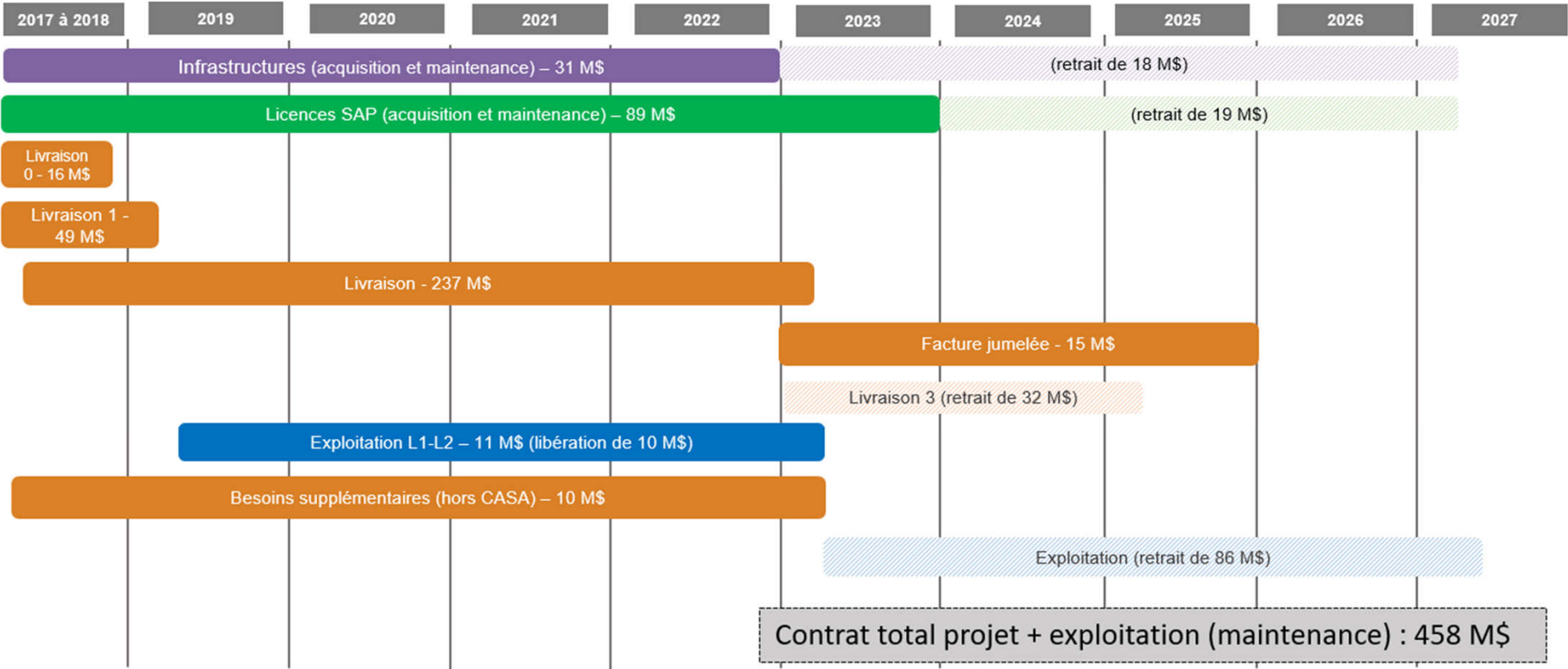
7.3 PROCESSUS DE PARTAGE DE RISQUES, TRANSACTION DU 30 SEPTEMBRE 2020 ET COÛTS GLOBAUX DE LA LIVRAISON 2 ACTUALISÉS

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	12	17	29
Budget total du projet	409	273	682
Exploitation et évolution de la solution	49		
Contrat total avec l'Alliance	458		

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



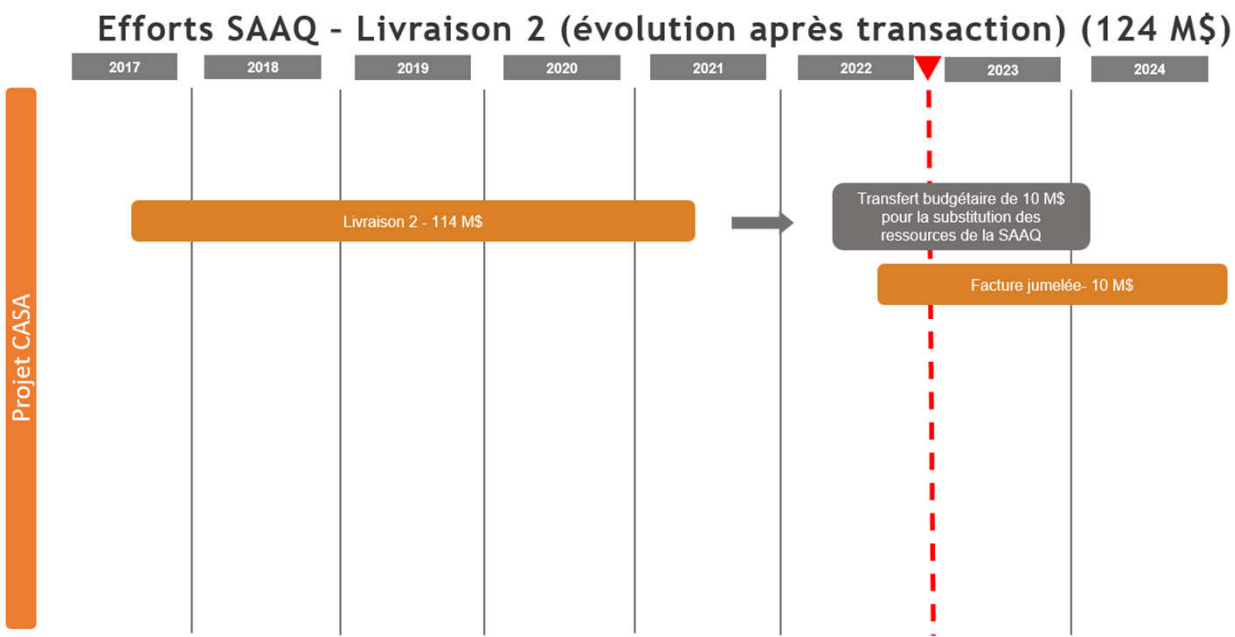
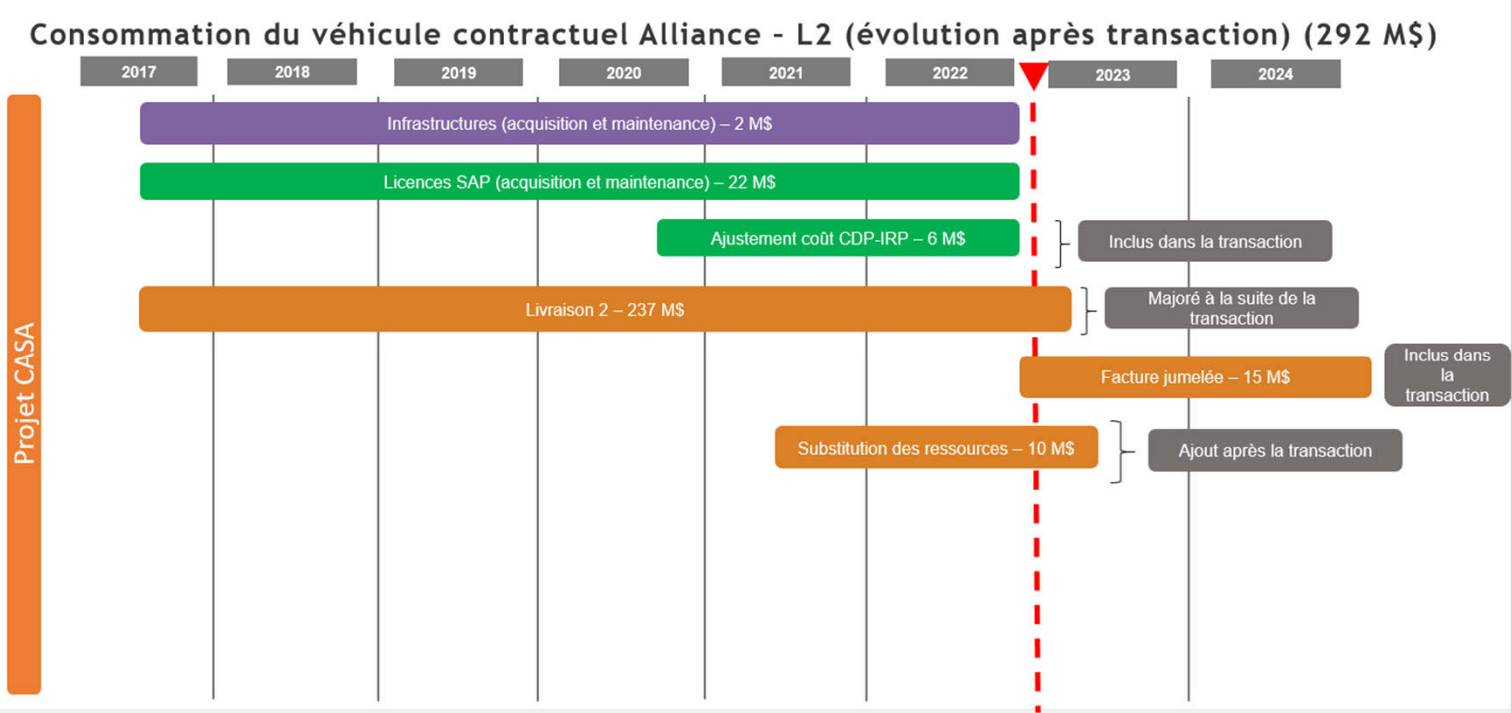
7.4 ÉVOLUTION DES COÛTS DE LA LIVRAISON 2 DU 30 SEPTEMBRE 2020 À CE JOUR

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.

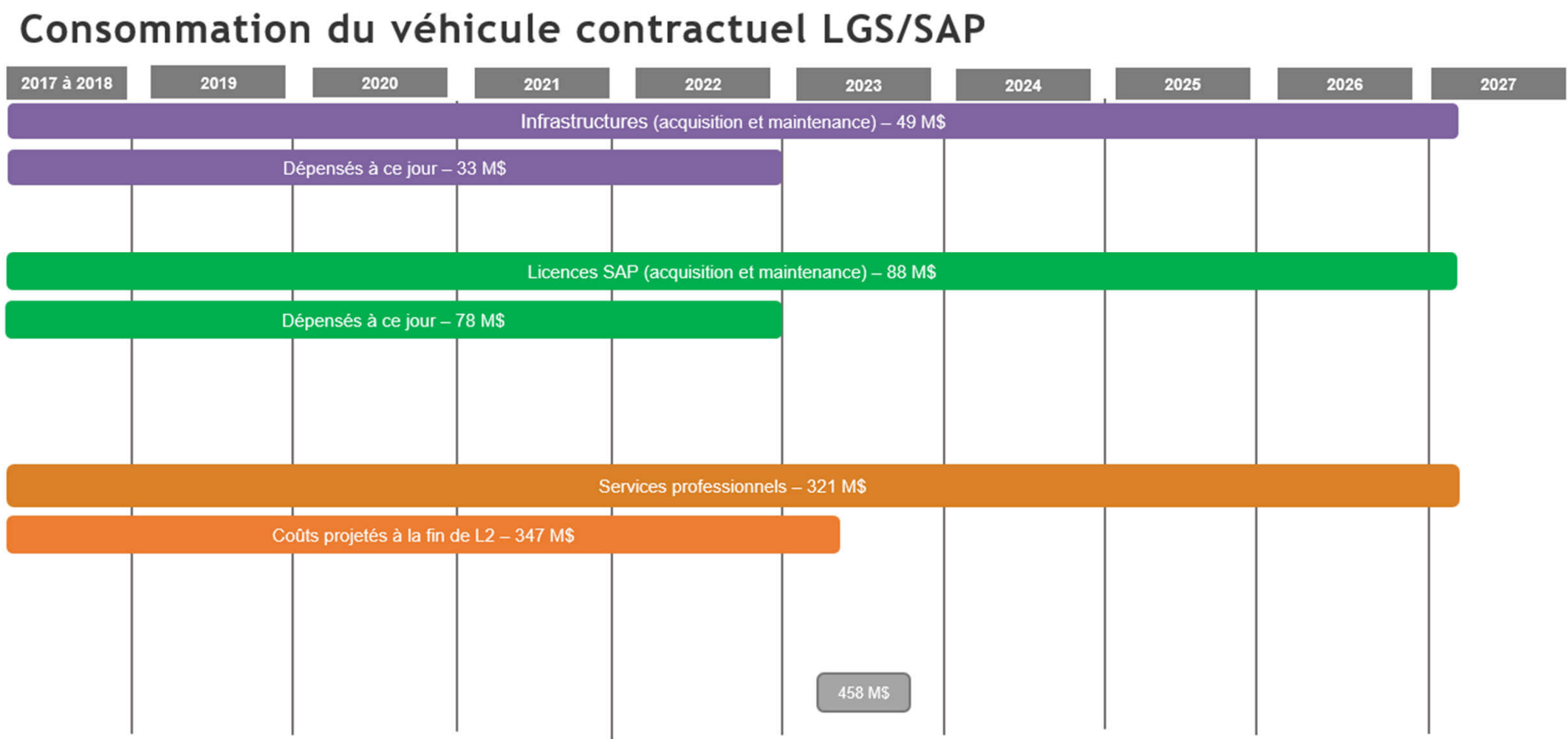
Au niveau du véhicule contractuel, les soldes disponibles au contrat (Facture jumelée et Licences SAP 2023) seront utilisés pour ces travaux.

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		



8. 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 le 8 octobre 2020.



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

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 :

Option 1: Couverture de l’ensemble des besoins tels qu’anticipés (L3 et activités de récurrence) jusqu’en 2027 en faisant un avenant global au contrat actuel;

Option 2: Couverture de l’ensemble des besoins, en temps opportun, via différents véhicules contractuels

Note: Une étude comparative sommaire des coûts de réalisation de la livraison 3 a été effectuée (Annexe 1). Les hypothèses de coûts retenus dans les estimations des scénarios sont basées sur la réalisation de la L3 avec l’Alliance.

Option 1

	Montant (en M\$)
Ajout de portée livraison 2	135
Ajout de ressources pour pallier aux problématiques de dotation des ressources de la Société	10
Acquisitions supplémentaires de modules personnalisés (CST et IRP)	17
Majoration des coûts d’exploitation de la livraison 2 due aux ajouts de portée	21
Révision des coûts livraison 3 (décembre 2018)	14
Réserve pour imprévus	25
TOTAL	222

Option 2

	Besoin d’affaire	Choix du véhicule contractuelle privilégié	Date prévue signature	Montant (ordre de grandeur)
1	- Équipe support à la solution (Janvier 2023 – Décembre 2023) - Livraison Facture jumelée	Avenant au contrat actuel < 10% (publication à la conclusion du contrat)	30 septembre 2022	45 M\$
2	Droits de License d’utilisation SAP (Janvier 2023 – Décembre 2025)	Gré à gré avec SAP (13.2 – Droit d’auteur)	31 décembre 2022	~ 25 M\$
3	- Programme d’indemnisation - Banque d’heure pour expertise SAP (Plan d’investissement 2023)	Gré à gré avec IBM	Avril 2023	55M\$ - 65 M\$
4	Équipe support à la solution (Janvier 2024 – Décembre 2025)	Option à définir entre - Avenant au contrat CASA - Gré à gré avec IBM - Appel d’Offre Public	Décembre 2023	40 M\$ - 50 M\$
5	Mise à niveau des infrastructures et applicatifs	Option à définir entre - Appel d’offres public avec un exigence de produit compatible - Gré à gré avec IBM	Hiver 2024	15 M\$ - 30 M\$
6	Banque d’heure pour expertise SAP (Plan d’investissement 2024 - 2025)	Option à définir entre - Avenant au contrat du programme d’indemnisation - Gré à gré avec IBM - Appel d’Offre Public - Combiner ce besoin avec item 4	Février 2024	~ 20 M\$

La mise en page suivra

A VENIR D'ÉQUIPE FRANCINE

A REVOIR PAR ÉQUIPE MARIE-EVE

- 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 progiciels.
- 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).

12. RECOMMANDATION

A REVOIR PAR KARL SUITE À UNE DISCUSSION AVEC DENIS LUNDI

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.

ANNEXE 1 - 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 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 et 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 2 - 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	117	117	117
L2 - Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR)	338	109	122	192	301	373	373
L2 - Contrôle routier (CRQ)	⊘	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 - Rénovation 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 ⊘ : Non inclus ⊘ : Non modernisé	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

Omar Hafez

De: Leclerc, Jérôme
Envoyé: 29 août 2022 17:34
À: Dussault, Olivier
Objet: Commentaires sur le document de Karl

Bonjour Olivier,

Voici quelques commentaires sur le document de Karl :

Un premier commentaire général, je partage le commentaire de Dave, la page 13 doit être ramenée beaucoup plus tôt dans la présentation. On doit donner les chiffres dès le départ, brûler le punch en partant. Ensuite, on aurait tout le détail de l'évolution. Tel que présenté, ça semble servi au compte-goutte et on risque de perdre les membres réfractaires du c.a. avant de se rendre au terme de la présentation.

P. 10, 3^e puce, on mentionne qu'à la suite de cette entente, le montant total du contrat n'a pas été affecté. Il faudrait plutôt dire qu'il n'a pas été modifié.

P. 13, option 1, on parle d'un ajout de portée de 135 M\$. Ce n'est pas juste de l'ajout de portée, il y a une complexité accrue et des délais supplémentaires de livraison.

P.13, option 2, le point 3 relatif à L3 ne devrait pas faire référence à un gré à gré. Je doute toujours fortement de la pertinence d'un gré à gré, ça devrait plutôt être un avenant au contrat. Toutefois, il n'est pas pertinent de faire cette détermination dès maintenant.

Salutations,

Jérôme

Jérôme Leclerc, avocat

Gauthier, Jacques & Dussault, Direction générale des affaires juridiques et Secrétariat général, Société de l'assurance automobile du Québec

333, boulevard Jean-Lesage, N-6-1 | Québec (Québec) G1K 8J6 | Téléphone : [REDACTED] | Télécopieur : [REDACTED]
[REDACTED]

Ce message peut contenir des renseignements **confidentiels**. Il est à l'usage exclusif de son destinataire. Toute copie ou divulgation de son contenu est interdite. S'il vous a été transmis par erreur, veuillez le détruire et m'en aviser aussitôt. Merci

De: Leclerc, Jérôme
Envoyé: 29 août 2022 15:05
À: Martel, Julie (DAJ)

Un premier commentaire général, je partage le commentaire de Dave, la page 13 doit être ramenée beaucoup plus tôt dans la présentation. On doit donner les chiffres dès le départ, brûler le punch en partant. Ensuite, on aurait tout le détail de l'évolution. Tel que présenté, ça semble servi au compte-goutte et on risque de perdre les membres réfractaires du c.a. avant de se rendre au terme de la présentation.

P. 10, 3^e puce, on mentionne qu'à la suite de cette entente, le montant total du contrat n'a pas été affecté. Il faudrait plutôt dire qu'il n'a pas été modifié.

P. 13, option 1, on parle d'un ajout de portée de 135 M\$. Ce n'est pas juste de l'ajout de portée, il y a une complexité accrue et des délais supplémentaires de livraison.

P.13, option 2, le point 3 relatif à L3 ne devrait pas faire référence à un gré à gré. Je doute toujours fortement de la pertinence d'un gré à gré, ça devrait plutôt être un avenant au contrat. Toutefois, il n'est pas pertinent de faire cette détermination dès maintenant.

Quant à la page 15, je crois que la question des garanties n'est qu'un élément accessoire. Peu importe la suite des choses, ce qui a été fait par l'Alliance demeure garanti. J'irais comme suit sur les considérations légales :

- Un avenant au contrat permet aux parties de continuer leur relation d'affaires dans le cadre mis en place en 2017, un cadre complet et bien connu des parties;
- Un avenant est possible en vertu de la LCOP;
- 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.* »
- La Société n'a pas l'obligation d'amender son contrat afin d'y ajouter des sommes supplémentaires pour assurer l'exécution de l'ensemble des obligations initialement prévues au contrat;
- La livraison 3 du projet était optionnelle dans le contrat original. La Société possède donc une large discrétion pour sa réalisation (avenant au contrat pour ajouter du budget, contrat de gré à gré ou nouvel appel d'offres). La démonstration qu'un contrat de gré à gré respecterait les conditions prévues à LCOP reste cependant à faire;
- Quant aux services relatifs au support et à l'évolution de la solution de même que les licences, l'atteinte de la limite contractuelle de 458 M\$ fait en sorte que la Société doit soit procéder par avenant ou encore utiliser un nouveau véhicule contractuel (gré à gré ou appel d'offres);
- Dans tous les cas, le recours au gré à gré ne pourra se faire que dans le respect des conditions prévues à la LCOP.

Jérôme Leclerc, avocat

Gauthier, Jacques & Dussault, Direction générale des affaires juridiques et Secrétariat général, Société de l'assurance automobile du Québec

333, boulevard Jean-Lesage, N-6-1 | Québec (Québec) G1K 8J6 | Téléphone : [REDACTED] | Télécopieur : [REDACTED]
[REDACTED]

Ce message peut contenir des renseignements **confidentiels**. Il est à l'usage exclusif de son destinataire. Toute copie ou divulgation de son contenu est interdite.
S'il vous a été transmis par erreur, veuillez le détruire et m'en aviser aussitôt. Merci