

2023-07-13 - 11 h à 11 h 45 - Rencontre avec Éric Ducharme - Faire le tour des dossiers courants

11 juillet 2023 17:00

- Plusieurs enjeux encore à la SAAQ
- IBM et LGS sont responsables des dossiers informatiques
- Éric veut sortir les photos (50 000 rdv par mois) - permis de conduire
- On devrait en faire 450 rendez-vous par jour, on en fait 300 rendez-vous en ce moment, on a donc un backlog qui s'accumule
- Ouverture d'un autre centre de services est envisagé à Montréal pour libérer Henri-Bourassa
- 43 centres de service - 100 mandataires qui ne compensent pas pour les heures d'ouverture
- Pourrait-on les rapatrier quand la situation se résorbera ?
- Prestation électronique de services, on est à 68 %
- Appels reçus : 15 000 en 2019, 18 000 aujourd'hui alors qu'on était à plus de 40 000 en mars
- Enjeu au niveau des immigrants -- on leur donne maintenant 9 mois
- Éric a vu la ministre une fois depuis qu'il est arrivé
- On avait pas testé les commerçants
- Enjeux avec la police aussi
- Contrat avec LGS Alliance se terminait en mai dernier - on les a amené jusqu'au 30 septembre (avenant de 3 M\$)
- 45 M\$ avenant + 70 M\$ avenant additionnel à venir - ajout de sécurité routière - ça nous mènerait en juin 2024
- On sera en exploitation avec eux
- Licences avec SAP - Négociations en cours, on ferait un contrat SAP. Ça dégagerait un 40 M\$ à IBM pour faire un an de +
- Mi-août on aurait un contrat avec l'Alliance à signer
- Se positionner sur les surplus budgétaires en janvier prochain
- Paiement possible par carte de crédit sur le site SAAQ, à valider
- Déposer le rapport accompagné du plan d'action mis en place
- 1000 effectifs de plus que prévu dont 400 engagés cette année
- Déficit accumulé + 65 M\$ de plus encore prévu cette année - plan de retour sur 4-5 ans
- Argent pour mesures exceptionnelles (136 M\$) pourrait être compensé cette année - la SG va en discuter avec Patrick Dubé (ce dernier a mentionné que c'est Julie Gingras aux Finances qui peut régler le tout compte tenu que la SAAQ est un organisme hors cadre budgétaire)

•



00.

ODJ_Renc...



06. Dossier
au TAT_2...



00.
ODJ_Renc...



01a.
Tableau d...



01b. État
reprise se...



01c.
Période d...



02. Audit
PWC_Proj...



04.
Prochaine...



03.
Stratégie ...



05. Cadre
financier ...

Suivi des dossiers

**Rencontre entre Mme Dominique Savoie, secrétaire générale et greffière du Conseil exécutif
et
M. Éric Ducharme, président-directeur général de la SAAQ**

DATE : Le 13 juillet 2023

**LIEU : MCE - Édifice Honoré-Mercier - 1025, rue des Parlementaires
2e étage - Salle de la secrétaire générale 2.12**

HEURE : 11h

ORDRE DU JOUR

1. État de la reprise des services *
2. Résultat de l'audit PWC *
3. Stratégie contractuelle CASA *
4. Prochaines actions Été-Automne 2023 *
5. Cadre financier 5 ans *
6. Dossier au TAT *
7. Varia
 - Suivis prioritaires SAAQclic (plans d'action)

* Documents joints

Depuis le 20 février 2023



Données en date du 10 juillet 2023

Nombre de clients servis

4 138 899

Montants perçus

2 119 M \$

Clients servis en services électroniques

1 654 879

Clients et Entreprises

719 775 clients servis

483 344 comptes créés ⁽¹⁾

Commerçants

8 943 utilisateurs

306 455 immatriculations de véhicules
(neufs & usagés)

Déremisages ⁽²⁾

166 302

Remisages

45 685

Transfert de propriété

15 000

Prise RV pour examens

174 020

Mise au rancart d'un véhicule

22 848

Mise à jour du dossier client

413 698

Mandataires (vérification mécanique)

1004 utilisateurs

151 033 vérifications mécaniques

Partenaires

954 utilisateurs

Clients servis
Points de services

2 022 762

Délai moyen
d'attente
Vélocité

17 min
91 %

Clients répondus - Centres de relations clients ⁽⁴⁾

Appels

304 516

Courriels

84 886

Médias sociaux

11 576

Contrôles routiers

Interventions sur routes

42 559

Envois postaux

Permis de conduire

568 309

Plaque d'immatriculation

550 689

Avis de renouvellement (permis et immatriculation)

4,25 millions

Échanges de données en continu ⁽³⁾

45,52 millions

Centre de renseignements policiers du Québec (CRPQ)

8,709 millions

Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé

4,844 millions

(1) Nombre de comptes SAG : 701 525

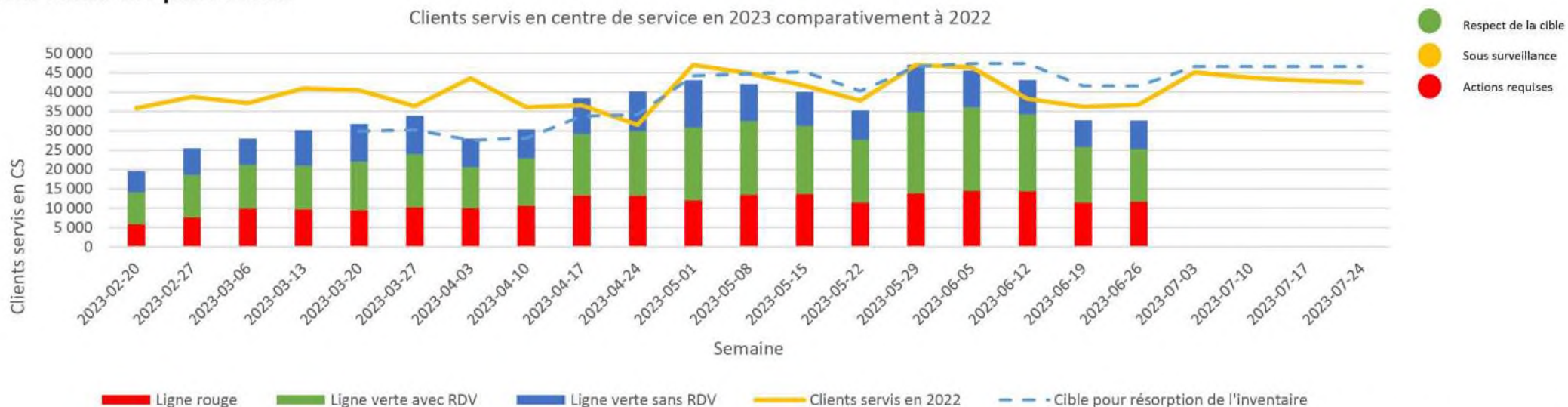
(3) Cumulatif au 10 juillet

(2) Nombre de 2022 : 197 022

Tableau de l'état de la reprise des services liés au déploiement - 6 juillet 2023

	Cible	État de situation	
Services en personne en centre de services			
Délais avec et sans rendez-vous	Moins de 30 minutes		- Avec rendez-vous: 20 minutes - Sans rendez-vous: 41 minutes
Clients servis	Semaine comparable 2022: 36 720		32 709 clients ont été servis au cours de la dernière semaine en centre de services.
Accessibilité des services (Rendez-vous permis et immatriculation)			67 % des centres de services offrent des rendez-vous en moins de 15 jours. Ajouts de nouveaux rendez-vous en continu. Gestion dynamique des clients sans rendez-vous afin de les prioriser selon leur service et leur échéance. La réutilisation de la photo permettra d’augmenter l’accessibilité des autres services. Cible pour un retour à vert : 15 juillet
Date de retour à la normale	12 août		En juin, davantage de clients sont venus en points de service pour leur renouvellement avec photo que les estimations initiales en raison du manque de visibilité de cette mesure. Les employés en renfort sont en cours d’apprentissage des transactions d’immatriculation ce qui impacte la vitesse globale temporairement.
Prestation électronique de services			
Clients uniques servis	100 % des clients à partir de février 2022		Depuis le début du déploiement février 2023 : 68 %
Téléphone			
Appels reçus	Comparable journalier juillet 2022 : 15 179		Moyenne journalière juillet 2023 (3 au 5 juillet) : 18 392

Services en personne



Prestation électronique de services



Téléphone

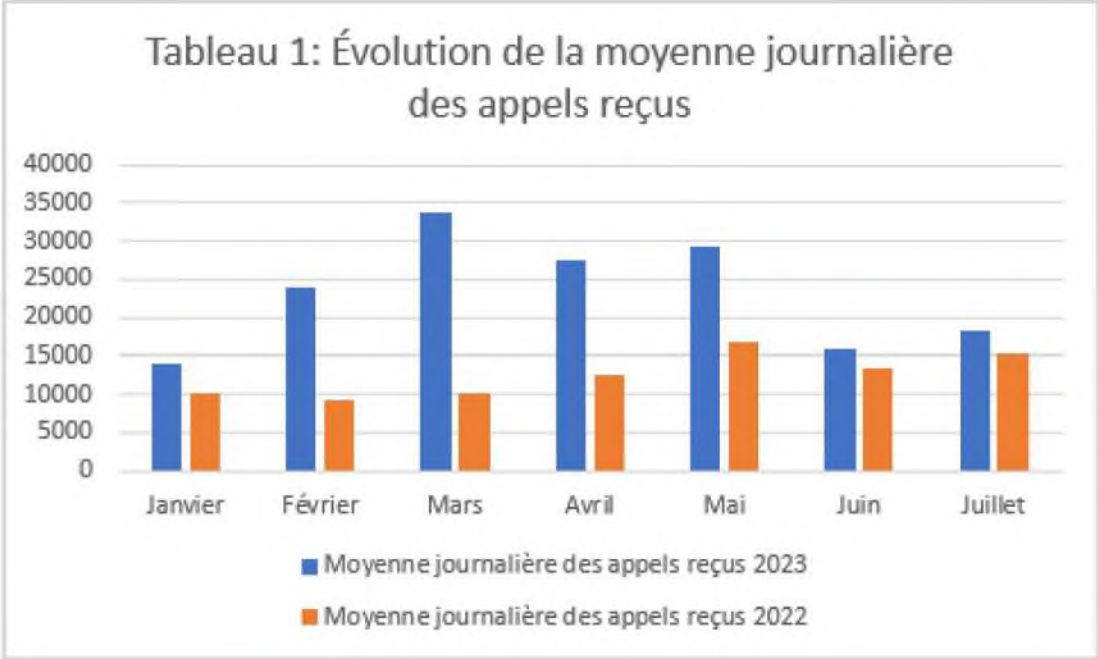


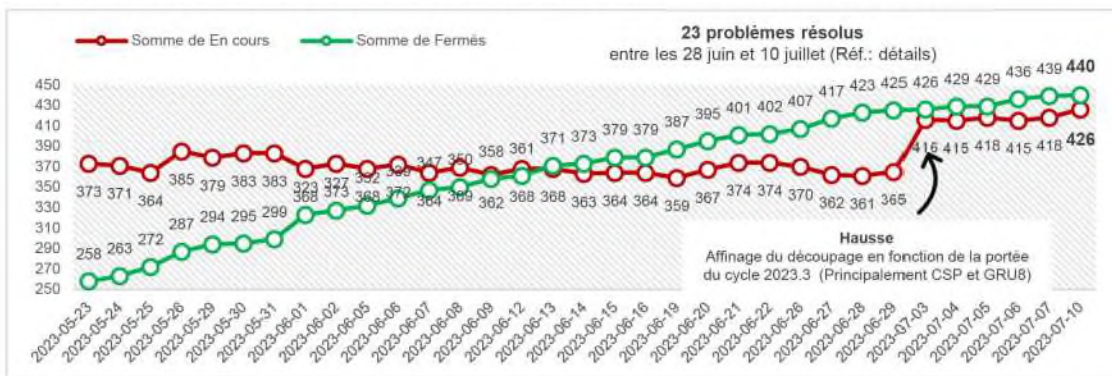
Tableau de l'état de la reprise des services liés au déploiement - 6 juillet 2023

	Cible			État de situation	Mitigation
Services détaillés					
Prise de photo permis	Fin août	276 K services rendus, reste 10 K à faire (clients dont l'échéance est en mai)		Plan lié à la réutilisation photo, les actions suivent leur cours.	• Arrêté: 9 mars au 1^{er} juin, valide 90 jours. • Nouvel arrêté du 1^{er} juin au 1^{er} septembre, valide 90 jours. • Réutilisation de la photo à partir du 15 juillet
	Fin novembre	Pour l'Arrêté du 1 ^{er} juin au 1 ^{er} septembre: 91 K services rendus, 83 K à faire		Retour au vert prévu au 15 juillet. Pourrait se décaler en août puisque les clients continuent de se présenter à leur rendez-vous.	
Transfert de propriété (entre particuliers et commerçants)	31 juillet	Entre particuliers : Depuis le début de l'année, 93 % des transactions de la même période de 2022 ont été faites. 354 K services rendus, reste 92 K à faire d'ici la cible afin d'être comparable avec 2022. Commerçants : Depuis le début de l'année, 74 % des transactions de la même période de 2022 ont été faites. 214 K services rendus, reste 121 K à faire d'ici la cible afin d'être comparable avec 2022		Les clients sont priorisés en continu en points de service au sans rendez-vous.	• Arrêté: 9 mars au 8 avril 2023, transit valide 60 jours (au lieu de 10 jours). • Fin de la validité des transit 60 jours en date du 8 juin. • La réutilisation de la photo permettra d'augmenter l'accessibilité pour ce service.
Examens théoriques et pratiques	31 juillet	Théoriques : Depuis le début de l'année, 93 % des transactions de la même période de 2022 ont été faites. 333 K services rendus, reste 88 K à faire d'ici la cible afin d'être comparable avec 2022 Pratiques : Depuis le début de l'année, 91 % des transactions de la même période de 2022 ont été faites. 109 K services rendus, reste 33 K à faire d'ici la cible afin d'être comparable avec 2022.		77 % des CS offrent des rendez-vous pour les examens théoriques en juillet. Pour examens pratiques, 26 % des centres offrent des rendez-vous pour juillet 71 % en offrent pour août. Grilles de rendez-vous de septembre ouvertes	
Reconnaissance expérience de conduite	31 août	Depuis le début de l'année, 107 % des transactions de la même période de 2022 ont été faites. 43 K services rendus, reste 27 K à faire d'ici la cible dans un contexte d'augmentation de l'immigration		L'adoption du nouvel Arrêté ministériel suit son cours. Les critères de priorisation de la clientèle seront ajustés afin de leur octroyer un rendez-vous au bon moment.	• Arrêté: valide jusqu'au 29 août 2023.
Santé des clients - contrôles médicaux obligatoires	1 ^{er} août	Cible de retour à la normale.		Les activités sont conformes au plan de reprise.	• Projet en cours en partenariat avec le MSSS pour éliminer 50 000 formulaires de contrôle médicaux en lien avec le redémarrage des contrôles pour les 80 ans et plus

BULLETIN VPEN Période du 29 juin au 11 juillet 2023

Sommaire

Volume de problèmes En cours et Fermés (P1 et P2 au 10 juillet)



Les bon coups

Coups de cœur des SU

Témoignage de France Pelletier, supertutilisatrice au centre de services Laval

« Mon coup de cœur c'est l'entraide entre les SU. J'ai communiqué avec des SU de plusieurs centres de services, on s'appelle, on s'écrit, on s'encourage avec des émojis. Tous et chacun sont disponibles pour donner un coup de main à son collègue, c'est encourageant. Aussi, les personnes ressources de l'équipe de Transformation, vous êtes des phares pour nous, pour nous orienter. C'est apprécié. Dans mon centre de services, mes collègues reconnaissent l'aide que je leur donne et cela aussi c'est satisfaisant »

Avancement des problèmes prioritaires / cycle 2023.3

Problèmes planifiés		Date de correction prévue (en cours)			Terminés	Avancement (%)
Planification initiale	Planification ajustée*	Juillet	Août	Septembre		
197	190	61	38	72	19	10 %

Incident P1 / Pannes majeurs

Panne majeure

2023-07-24 5h46 : Problème avec la mise en production qui impacte le panier de services, le centre de renseignements policiers du Québec (CRPQ), Contrôle routier, Attestations et la prestation électronique de services (PES) : le CRPQ et le centre de communication opérationnel ont été tenus informés. Des mesures de contrôles ont été mises en places afin d'encadrer davantage les mises en production
Problème résolu le 2023-07-24 à 10h36

Nombre d'incident P1 en cours

1

Description

Ouverture de la période comptable de juillet (2023-07-01 00h00) : l'omission de l'ouverture comptable du mois de juillet par la direction des opérations financières (VPCAFCO) a causé des problématiques d'encaissements. Ouverture de la période le 3 juillet : les transactions ont pu s'effectuer normalement. Analyse des transactions en erreur afin d'établir les stratégies de redressement

Date planifiée de résolution : 12 juillet

DÉROULEMENT DU CYCLE 2023.3

2023-07-03 au 2023-10-03

PROCHAIN JALON

Fin de l'itération 1 : 2023-07-28

BULLETIN VPEN Période du 29 juin au 6 juillet 2023

Détails

Principaux problèmes fermés entre le 28 juin et le 10 juillet

Processus	ID	No problème	Description	Impact client	Date fermeture	Problème Prioritaire (O/N)
AMD2 - Gérer transport rémunéré personnes / véh.	2000055635	AMD2-PB009	Céder véhicule TRPA – Accessoires et rémunération mandataires	En tant que client, lorsque j'acquies un véhicule TRPA (transfert de propriété) les accessoires ne sont plus associés au véhicule et ne génère plus de une rémunération non-justifiée aux mandataires.	2023-06-28	O
	2000045260	AMD2-PB010	Attestation TRPA sans nom	Le nom de la compagnie sera affiché sur l'attestation TRPA	2023-07-06	O
CSP1 - Évaluer capacité conduire vs état de santé	2000042592	CSP1-PB010	Impossible ajouter condition W	En tant qu'agent de la DSSUR je peux maintenant retirer une condition W sans faire une fausse réception d'un rapport médical	2023-07-06	O
	2000067501	CSP1-PB004	Lettre système non produite	En tant que client, je reçois la bonne lettre lorsque je soumet un rapport visuel et médical reçu à la suite d'une demande de renseignement supplémentaire d'un réévaluation de compétence	2023-07-07	O
CSP3 - Délivrer le privilège de conduire	2000065566	CSP3-PB18	Reprendre photo RAMQ/examen	En tant que préposé, je vois correctement les transactions dans le panier de services soit sans transaction RAMQ lorsque non pertinent (sans examen)	2023-07-06	
CSP4 - Suivre le comportement des conducteurs	2000062715	CSP4-PB001	Sanction ICC non créé	En tant que client, je suis maintenant sanctionné en vertu du code criminel (sanction ICC ne se crée pas) lorsque je commet deux suspensions administratives alcool (SAA) / Redressement de dossiers	2023-07-03	N
	2000067446	CSP4-PB004	Statut de permis en erreur - SER en vigueur	En tant que client sanctionné pour une évaluation du risque (SER), le statut de mon permis sera exact, Redressement de 112 dossiers où une sanction SER a été créée sans affecter aucune classe. Le redressement affecter dans la sanction toutes les classes détenues du permis)	2023-07-07	O
CSV2 - Traiter les adhésions à l'IRP	2000068211	CSV2-PB033	Numéro de séquence : fichiers revenu Québec	Ajustement dans la nomenclature des fichiers échangés avec revenu Québec	2023-07-10	N
CSV3 - Immat. véhicule & délivrer priv. Circuler	2000053912	CSV3-PB14	CO - ATAC avec transit sans NI	En tant que commerçant, je peux créer une ATAC avec transit si le client n'a pas de NI.	2023-07-04	O
	2000063421	CSV3-PB06	Mauvais canal dérivé annulation privilège	En tant que client, les montants se calculent correctement lors de la cession de mon véhicule au commerçant.	2023-06-28	O
	2000063554	CSV3-PB14	Transit avec une date à zéro	En tant que commerçant la bonne date s'affiche lors de la création du transit	2023-07-04	O
CSV5 - Gérer la saisie des véhicules	2000055656	CSV5-PB015	Envoi de certificat automatique à la fourrière lors d'une cessation de véhicule	En tant que client, je recevrais mon certificat d'immatriculation lorsque mon véhicule est cédé à la fourrière	2023-06-28	O
	2000054329	CSV5-PB007	CSV-330_mise à niveau de la tuile	En tant qu'agent DSURR, je peux maintenant modifier par moi-même	2023-07-06	O
Expérience clients et employés Diffusion	2000052542	GRU8/CSP4-PB04	Attestations : Date et heure manquantes (SAA)	En tant qu'organisme judiciaire, les attestations afficheront la date et heure des suspensions administratives alcool (SAA) créées avant le 17 février	2023-06-28	N
GRU2.5 - PES.A - Port. Comm., Client et Entreprise	2000068083	GRU2.5CE-PB008	CE-Remplacement CB	En tant que client/entreprise, je vois le bon nom d'institution financière lorsque je remplace mon compte bancaire.	2023-07-04	N



Société de l'assurance automobile du Québec

Examen externe – Projet CASA L2

Projet de rapport final - sommaire exécutif
19 juin 2023

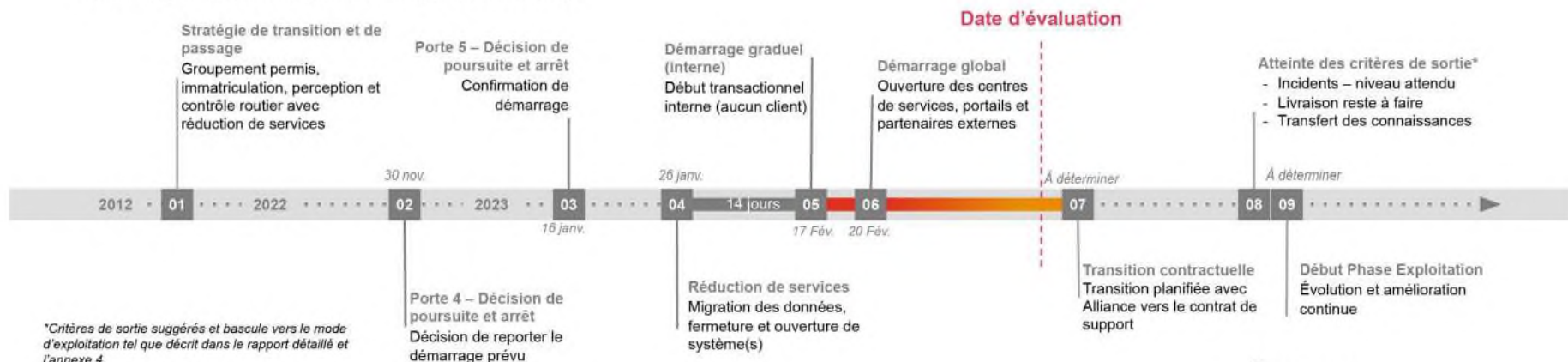
© PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée de l'Ontario, 2023. Tous droits réservés.

PwC s'entend du cabinet canadien, et quelquefois du réseau mondial de PwC, chaque société membre étant une entité distincte sur le plan juridique. Pour de plus amples informations, veuillez visiter www.pwc.com/structure (en anglais seulement).

Contexte du mandat

Élément 1 - Post mortem et leçons apprises	Élément 2- Capacité de la SAAQ à supporter l'exploitation « normal » de la solution CASA/SAAQcllc	Élément 3 - Retour sur le plan de passage en production et du plan de transition
- Les points forts; - Les problématiques prévisibles et imprévisibles rencontrées ainsi que leurs causes et impacts sur les capacités organisationnelles en terme de services à la clientèle; - Les opportunités d'amélioration; - Les risques potentiels à considérer.	Évaluation couvrant les aspects suivants : Processus et gouvernance; Ressources; Technologie; Performance.	- Les angles morts dans le plan de déploiement; - Les analyses supplémentaires qui auraient pu bonifier la stratégie de démarrage; - Des opportunités d'amélioration dans le processus d'approbation des plans de passage en production et de transition pour les livraisons futures afin de prendre en compte la gestion des risques, le niveau de service à la clientèle, etc.

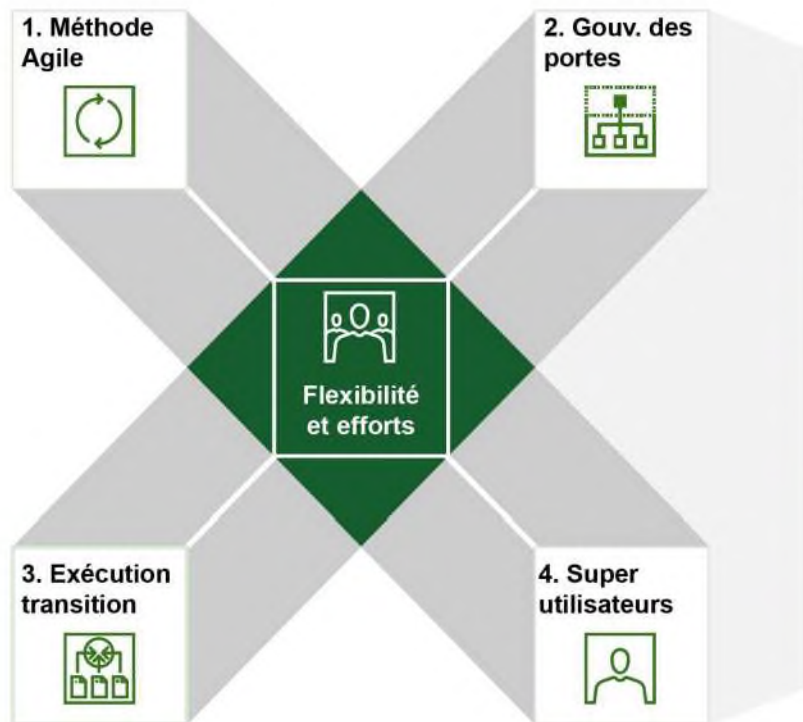
Chronologie des Jalons importants - Projet CASA/SAAQcllc



Étapes à venir

Sommaire exécutif – Post mortem

Points Forts



L'opération s'améliore progressivement et le système supporte une proportion importante des opérations courantes de la société

1. La méthode Agile a permis de gérer la complexité.
2. Le processus de gouvernance des portes de projet a permis l'alignement au niveau exécutif.
3. L'exécution du processus de transition et de passage s'est faite dans les temps.
4. Le soutien et l'appui donné par les super utilisateurs a favorisé la gestion de changement.

Sommaire exécutif – Post mortem

Sources principales des problèmes rencontrés et impacts



Sources principales des divers problèmes rencontrés à la mise en service :

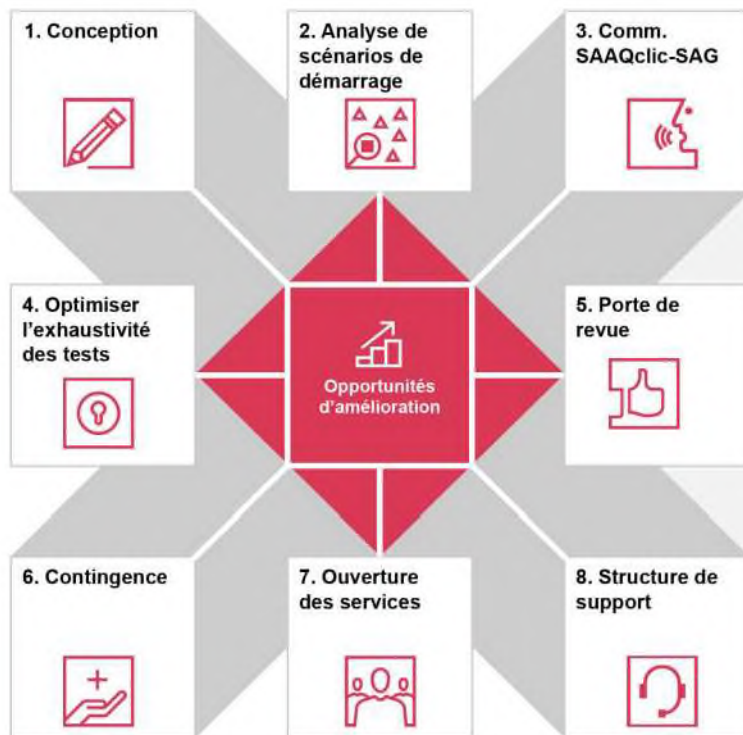
- A. L'impact de l'inventaire accumulé des **transactions en attente** lors du report du déploiement a été **sous-estimé**;
- B. La **reprise** de tous les services **sans restriction**;
- C. Certaines **fonctionnalités** étaient **incomplètes** ou pas suffisamment testées;
- D. Le **manque d'exhaustivité des tests** avant le démarrage;
- E. L'**alignement tardif MCN-SAAQ** et la **communication sur l'authentification SAG tardive** et pas assez transparente;
- F. Les **procédures opérationnelles pas toujours suivies en mode support**, ce qui a généré des **problèmes au niveau des données**;
- G. Les **mesures de contingence** en cas de failles étaient **incomplètes** ou ont été déployées tardivement;
- H. Le processus de **triage et de gestion d'incidents** était **inadapté**.

Impacts Principaux au Démarrage:

- **Faible vélocité** en point de service au démarrage (80% vs 90%)
- **63% d'adoption** services en ligne vs niveau 2022
- **Retard de perception de taxes** (\$400M)
- **Problèmes d'intégrité de données et redressements manuels**
- **Certaines transactions avec contournements manuels**
- **Délais et files d'attente**
- **Impacts sur partenaires externes**

Sommaire exécutif - Post Mortem

Opportunités d'amélioration



1. Définition plus précise des requis (cycles Agile plus longs)
2. Analyse de scénarios alternatifs de démarrage
3. Communication externe SAAQclic-SAG plus tôt dans le processus et plus transparente
4. Réalisation de tests intégrés plus complets avec les bons outils et jeux de données
5. Statutaire plus précis avant démarrage avec alignement sur hypothèses et analyse de risques
6. Plans de contingence plus étoffés
7. Reprise graduelle de services
8. Structure plus adaptés pour triage d'incidents (hors tribus)

Sommaire exécutif – Post mortem

Éléments imprévisibles ayant impactés le démarrage

Outre les éléments visibles comme la pandémie, certains autres imprévus sont survenus expliquant certaines difficultés vécues lors du démarrage.



1. **Pression sur ressources clés** tout au long du projet causés par départs, changement à la haute direction, remplacements et difficulté de combler les besoins en ressources projet ayant parfois impactés la capacité de livraison de certaines équipes.
2. **Présence accrue de la SAAQ dans l'actualité** – Des clients, qui étaient soit en **retard de paiement** ou avaient des **besoins non urgents**, se sont rendus en centre de service.
3. **Cas non supportés par le SAG** – L'impact des cas d'exception de **clients ne pouvant s'identifier** au SAG n'était pas complètement connu à priori (près de ***15%** de la clientèle présentaient des cas d'exception non traités).

Sommaire exécutif

Processus de transition et passage en production



2012-2019 – Plan de passage en production (permis, immatriculation, perception et contrôle routier)

La décision du plan de passage a été prise à la suite d'analyses réfléchies

Options rejetées*

- ✗ Déploiement par fonction (trop d'interdépendances techniques)
- ✗ Déploiement par client (maintien de deux systèmes pour partenaires)
- ✗ Déploiement par région (les clients peuvent se déplacer)

**Scénarios de déploiement de remplacement partiellement documentés*

2019 – Plan de transition avec services réduits

La période de services réduits était requise pour effectuer un gel des environnements patrimoniaux et assurer une transition sans pertes de données.

Options rejetées*

- ✗ Approche par migration de données incrémentale coûteuse
- ✗ Risques de désynchronisation avec les systèmes patrimoniaux

30/11/2022 – Porte 4 – Décision de poursuite ou arrêt

Services réduits pendant 14 jours ouvrables du 26/01/2023 au 20/02/2023 : Le report du démarrage a nécessité de fermer 14 jours et non six jours comme initialement prévu pour la période de janvier 2023.

- 💡 Identifier d'autres périodes de déploiement considérant le reste à faire et l'avancement des tests

16/01/2023 – Porte 5 – Décision de poursuite ou arrêt

Éléments qui ont créé des difficultés

- ! Pas de gel des développements
- ! Manque de tests intégrés avec des données réelles et groupes de parties prenantes élargis
- ! Sous-estimation de l'impact du report (14 jours vs 6 jours de services réduits)
- ! Plan de reprise pas suffisamment graduel
- ! Plans de contingence (incluant plan de retour en arrière) peu étoffé

- 💡 Porte 6 pour valider l'état post grand déménagement

Légende

- ✗ Options considérées, analysées par la SAAQ et rejetées
- 💡 Éléments additionnels qui auraient pu être considérés
- ! Éléments problématiques

Capacité de la SAAQ à supporter la solution

Basculer de la période de stabilisation vers le mode d'exploitation normal

Sur la base de discussions et de la revue de documents clés, un certain nombre de critères pré requis pour la bascule vers le mode d'exploitation ne sont pas actuellement pleinement rencontrés. Pour ces raisons, **la SAAQ ne semble donc pas encore prête à soutenir pleinement la solution dans un mode d'exploitation normal.**



Processus et gouvernance

- Une structure cible est en discussion mais n'a pas encore été communiquée, approuvée budgétairement et mise en place.
- La documentation opérationnelle n'est pas complète
- Il existe encore de nombreuses méthodes de contournement



Ressources

- Les tribus doivent avoir la capacité de traiter d'autres sujets comme l'amélioration de la solution.
- Un transfert de connaissance est requis avant le départ de certaines parties prenantes de l'Alliance.
- Une structure de formation pour les utilisateurs et l'équipe de soutien est requise.



Technologie

- Les fonctionnalités qui n'ont pas pu l'être doivent être livrées.
- Il faut que les équipes techniques puissent fermer plus d'incidents qu'il ne s'en crée quotidiennement.
- Il faut que l'inventaire d'incident soit sous contrôle et à des niveaux acceptables selon leur priorité.



Performance

- La performance pour réaliser les processus de bout en bout doit être au niveau attendu.
- Le nombre d'appels et de plaintes doivent être selon les niveaux attendus.
- Les vice-présidences doivent approuver que la solution répond à leur besoin et que les équipes peuvent opérer et soutenir la solution.

Prochaines étapes

Éléments à considérer pour la SAAQ

Au-delà des efforts amorcés pour sortir de la phase de stabilisation, la Société devrait s'assurer de suivre et, si nécessaire, mettre en place des plans d'action afin de maîtriser les risques associés aux éléments suivants

Thèmes	Éléments à considérer par la SAAQ
Gestion des incidents	• Réaliser une surveillance centralisée des méthodes de contournements et établir un plan de traitement de l'inventaire de l'ensemble des incidents. • Identifier les inefficiences actuelles et optimiser la structure de soutien (ex: revue de la définition des différentes priorités d'incidents, redressement de données vs résolution d'incidents, rôles des super utilisateurs, etc.)
Capacité à passer en exploitation normale	• Définir, communiquer et mettre en place l'organisation cible de soutien et d'évolution avec les rôles, responsabilités et mécanismes de gouvernance.
Intégrité des données et protection des renseignements personnels	• S'assurer que les mécanismes de gestion et de gouvernance de données sont en place afin de protéger les données incluant les renseignements personnels, répondre aux exigences réglementaires et assurer l'intégrité des données.
Sécurité de la solution	• Réaliser une évaluation des profils de sécurité afin de vérifier si un nettoyage est requis tant au niveau TI qu'au niveau affaire. • Effectuer une évaluation des vulnérabilités au niveau de l'environnement TI complet de la solution.
Dépendance aux ressources clés	• Mettre en place une stratégie de rétention afin de minimiser le risque et une stratégie de transition afin de réduire l'impact du départ de certaines ressources clés.
Gestion de crise et amélioration continue	• Revoir l'approche de gestion de crise au sein de l'organisation et son amélioration continue afin que l'organisation ait une posture proactive plutôt que réactive.



Merci!

pwc.com/ca/fr

© PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée de l'Ontario, 2023. Tous droits réservés.

PwC s'entend du cabinet canadien, et quelquefois du réseau mondial de PwC, chaque société membre étant une entité distincte sur le plan juridique. Pour de plus amples informations, veuillez visiter www.pwc.com/structure (en anglais seulement).

Le présent document a été préparé par PwC Canada (PwC, notre, nos ou nous) à l'intention de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ ou vous).

Le présent rapport est strictement confidentiel et est destiné à l'usage exclusif de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ ou vous), conformément à la relation client établie exclusivement avec celle-ci. Il ne doit pas être copié, transmis à un tiers, cité ni mentionné de quelque manière que ce soit, en tout ou en partie, sans le consentement écrit préalable de PwC. Dans l'éventualité où ce rapport était communiqué à une tierce partie ou était utilisé à d'autres fins que celles pour lesquelles il a été produit, toute partie qui s'appuierait sur son contenu le ferait entièrement à ses propres risques et ne disposerait d'aucun droit de recours contre PwC, ses associés, ses administrateurs, ses employés, ses conseillers professionnels ni ses agents. PwC décline toute responsabilité contractuelle ou autre responsabilité fondée sur l'utilisation du rapport et, par conséquent, aucune tierce partie ne doit s'appuyer sur son contenu. PwC, ses associés, ses administrateurs, ses employés, ses conseillers professionnels et ses agents déclinent toute responsabilité et toute obligation de diligence relative à ce rapport et à l'égard de quelque tierce partie que ce soit, notamment les ayants droit ou successeurs d'une autre tierce partie.

Le présent rapport est préliminaire. Les commentaires qu'il contient peuvent être modifiés ou supprimés : nos constatations et conclusions finales seront présentées dans le rapport final.

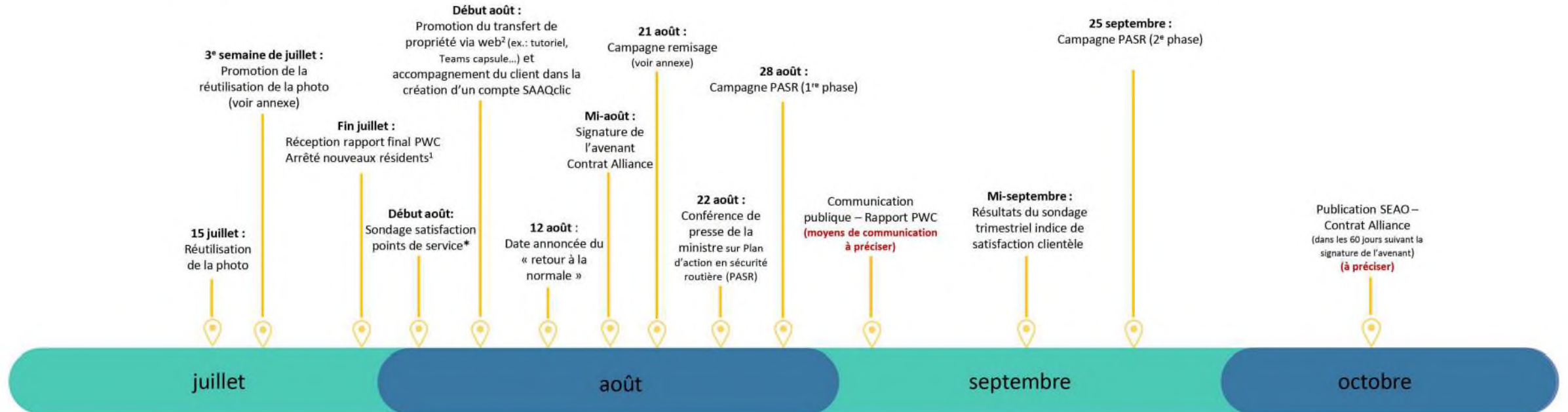
TRANSFORMATION NUMÉRIQUE SAAQ - CONTEXTE LIÉ AU VÉHICULE CONTRACTUEL AVEC L'ALLIANCE LGS-IBM/SAP

1. Afin de moderniser et de pérenniser les actifs technologiques de la Société, un appel d'offres 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 maximal de 458 M\$ réparti ainsi :
 - a. Une somme de 237 M\$ sur 5 ans pour le développement et la mise en œuvre de la solution (Livraison 1 : Ressources financières et matérielles, Gestion Contractuelle – Livraison 2 : Systèmes de mission Permis et Immatriculation) pour les 5 premières années (Avril 2017 à 2021);
 - b. Une somme de 221 M\$ pour l'exploitation et l'évolution de la solution pour les années 6 à 10 (2022 À Mars 2027);

* 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;

* Les sommes peuvent être réallouées entre les différentes rubriques.
3. 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 de ressources humaines;
 - b. Intégration des applications de Contrôle Routier Québec;
 - c. Acquisition de modules personnalisés supplémentaires SAP pour les processus de Contrôle Routier Québec et la Gestion du Régime d'immatriculation internationale;
 - d. Service d'authentification gouvernementale;
 - e. Projets de loi.
4. Le 8 octobre 2020, la décision fut prise d'utiliser une portion du véhicule contractuel des années 6 à 10 pour les services professionnels de l'Alliance afin de réaliser les nouveaux besoins d'affaires identifiés au point 3.
5. Le 15 novembre 2022, **un premier avenant** d'un montant de 45,8 M\$ a été signé avec l'Alliance pour conserver une partie des équipes en place pour les activités d'exploitation et d'évolution de la solution ainsi que pour les redevances d'abonnement annuelle des licences SAP de 2023.
6. En août 2023, il est prévu signer **un second avenant** au montant de l'ordre de 70M\$ pour conserver l'équipe en place jusqu'en juin 2024 permettant à la Société d'assurer une stabilité opérationnelle de ses activités et de payer les redevances d'abonnements de SAP.
7. La Société procédera à un AOP pour des services professionnels pour une période de 3 à 5 ans afin de poursuivre les activités d'exploitation et d'évolution de la solution.
8. Cette stratégie est conforme au dossier présenté au conseil d'administration de la Société le 14 septembre 2022 et a été discutée avec le cabinet du MTMD
9. En parallèle, la Société démarre un processus de dotation important pour ses ressources en Services Numériques. Actuellement, son ratio actuel d'effectifs internes / externes est de 55% / 45%. Elle s'est donnée comme objectif de tendre vers un ratio de 70% / 30% (soit environ 150 ETC). Avec l'état actuel du marché du travail, il est fort probable que ces cibles ne puissent être atteintes. En fonction des résultats obtenus cet automne, l'envergure de l'AOP prévu au point 7 sera modulé pour compenser la disponibilité des ressources humaines sur le marché de l'internalisation.

PROCHAINES ACTIONS: ÉTÉ - AUTOMNE 2023



D'ici la fin juillet : Préparation du matériel de communication pour outiller la ministre lors de la conférence de presse du 22 août en ce qui concerne la transformation numérique de la SAAQ. Lignes de communication démontrant l'amélioration de la situation et l'atteinte d'objectifs préétablis (indicateurs aideront à bonifier les lignes : temps d'attente, disponibilité de rendez-vous, clients servis, respect de la DSC, % de clients servis satisfaits, nombre de transactions effectuées, retour à la « normale », taux de pénétration PES, etc.) et production d'un questions/réponses.

* Résultats préliminaires à partir de la mi-août.

Remise d'un dépliant à chaque client servi l'invitant à répondre via code QR.

Accompagnement des clients sur remisage et déremisage, incluant l'industrie du transport.
Mesures à préciser. Ex : rencontres teams, formulaires à compléter, accompagnement des villes dans le déremisage des véhicules de déneigement, etc.)

Début août : Ajout mensuel de 45 000 rendez-vous (suivant la réutilisation de la photo).

¹ Les nouveaux résidents qui se sont établis au Québec avant le 1^{er} janvier 2023 aient jusqu'au 30 novembre 2023 pour faire leurs démarches. Les nouveaux résidents qui se sont établis au Québec au cours de la période du 1^{er} janvier 2023 au 28 août 2023 inclusivement aient neuf mois à partir de leur date d'établissement au Québec pour effectuer leurs démarches. En vigueur le 23 juillet, soit 15 jours après sa publication à la gazette.

² L'objectif est de rendre le client autonome par la PES. Cible de 4 000 transferts par semaine via la PES.

Annexe

Promotion de la réutilisation de la photo et du remisage

Réutilisation photo :

- Publipostage (pour juin et juillet) - Lettre personnalisée au client précisant les éléments suivants:
 - Ne pas se présenter en point de service;
 - Annuler son rendez-vous, s'il en avait un.
- Mise en ligne, ce vendredi 14 juillet, du calendrier de l'émission des pièces permis avec photo sur le site web de la SAAQ.
- Affichage dans les points de service du calendrier de l'émission des pièces permis avec photo et autres matériels promotionnels.
- Production pour lundi 17 juillet d'un communiqué administratif.
- Création d'une publicité radio (en validation avec la firme Cossette).
- Relations médias en continu.

Remisage :

- Bannières web, médias sociaux, placement média, radio.
- Incitatifs pour faire les transactions en ligne (remboursement plus rapide, aucun déplacement du client et remisage anticipé).
- Transmission de courriels aux clients (700 000) qui ont des comptes SAG afin de promouvoir le remisage web (validation en cours avec le MCN).
- Validation de la possibilité de contacter les anciens clients ayant déremisé en ligne avant la transformation numérique.
- Échange en cours avec le MCN concernant la promotion du SAG cet été et à l'automne.

BUDGET RÉVISÉ 2023

Prévisions financières 2023-2027
préliminaires

Société de l'assurance
automobile

Québec 

Avec vous,
au cœur de votre sécurité

Faits saillants - Budget révisé

Frais d'administration consolidés - Hausse de 98,9 M\$ ←

65,5 M\$ est attribué à la Société et a un impact sur les COF. La différence est imputé au Fonds d'assurance.

- Frais d'administration initialement prévus : 617,5 M\$
- Frais d'administration révisés : 716,4 M\$
 - Gestion de la situation exceptionnelle dont gestion des files d'attente, élargissement des heures d'ouverture : 45,6 M\$
 - Autres coûts supplémentaires liés au maintien des opérations : 53,3 M\$

Budget révisé 2023 - Gestion de la situation exceptionnelle

Projection jusqu'au 31 décembre 2023 des coûts liés à la gestion de la situation exceptionnelle

Frais d'administration supplémentaires (en M\$)	
Rémunération	40,4
Gestion des files d'attente, élargissement des heures d'ouverture et augmentation de la force de frappe (embauches, temps supplémentaire, primes)	
Autres dépenses	
Accompagnement et rémunération des mandataires	3,4
Autres éléments (ex.: licences, roulottes, intérêts)	3,8
Utilisation d'une portion de la contingence	(2,0)
	5,2
Total	45,6

Budget révisé 2023 - Coûts supplémentaires incluant les risques budgétaires

- Coûts supplémentaires nécessaires pour assurer le maintien des opérations projetés au 31 décembre 2023

Frais d'administration (en M\$)

Rémunération

Contingence de 40 ETC pour des besoins à survenir d'ici la fin de l'année, notamment pour des nouvelles cohortes de contrôleurs routiers et pour supporter la charge de travail des équipes	3,8
Baisse du niveau de capitalisation des salaires dans les projets car les employés ont travaillé pour supporter la solution numérique	11,1

Autres dépenses

Honoraires professionnels (consultants) pour supporter la solution numérique, pour pallier au manque de ressources internes et pour le centre de cyberdéfense	35,1
Hausse des frais de maintenance reliés aux infrastructures CASA	4,2
Changement de fournisseur d'agents de sécurité et nouveau contrat	3,1
Rémunération des mandataires	1,3
Autres	2,7
Utilisation d'une portion de la contingence	(4,0)
Amortissement - Report de la mise en service de la L2 de CASA	(4,0)

53,3

États des résultats et des déficits préliminaires - COF 1 (Été 2023)

En milliers de dollars

	2022 2022-2023 Réel	2023 2023-2024 Prévision	2024 2024-2025 Prévision	2025 2025-2026 Prévision	2026 2026-2027 Prévision	2027 2027-2028 Prévision
Avant: (COF d'hiver 2023)						
Total des revenus	294 314	318 700	329 145	340 979	350 667	358 198
Total des dépenses	(331 514)	(389 603)	(368 154)	(368 653)	(367 521)	(371 585)
Déficit	(37 200)	(70 903)	(39 009)	(27 674)	(16 854)	(13 387)
Après: (COF à venir soit l'été 2023)						
Total des revenus	284 585	317 400	329 145	340 979	350 667	358 198
Total des dépenses	(342 143)	(453 803)	(419 923)	(422 720)	(418 816)	(425 639)
Déficit	(57 558)	(136 403)	(90 778)	(81 741)	(68 149)	(67 441)
Augmentation du déficit vs COF hiver 2023	(20 358)	(65 500)	(51 769)	(54 067)	(51 295)	(54 054)

Prochaines étapes

- Le cadre financier 2023-2027 sera révisé à l'automne - étapes préalables requises :
 - Plan de retour à l'équilibre budgétaire - Travaux en cours d'analyse
 - Plan de résorption du déficit cumulé à convenir avec le ministère des Finances
 - Cible d'effectifs à convenir avec le Secrétariat du Conseil du trésor

Comité de travail concernant divers enjeux soulevés devant Tribunal administratif du travail au regard de la santé et sécurité des contrôleurs routiers

Contexte

- Le 5 juin 2023, une rencontre a eu lieu entre la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) et le ministère de la Sécurité publique (MSP) concernant les plaintes déposées au Tribunal administratif du travail (TAT) par la Fraternité des constables du contrôle routier du Québec (FCCRQ) en matière de santé et sécurité au travail.
- Il a été convenu de créer un comité de travail composé de représentants de la SAAQ et du MSP qui se pencheront sur les problématiques soulevées au TAT et identifieront des solutions à proposer.
- Différents scénarios pourraient être envisagés, notamment :
 - Ne pas élargir les accès au CRPQ et aux armes et faire des représentations devant le TAT démontrant que la sécurité des contrôleurs routiers n'est pas atteinte;
 - Fournir un accès plus élargi au CRPQ sans fournir d'arme supplémentaire et faire des représentations devant le TAT démontrant que la sécurité des contrôleurs routiers est ainsi respectée;
 - Fournir un accès plus élargi au CRPQ et fournir une arme intermédiaire supplémentaire (ex : arme à impulsion électrique (AIE) / taser et faire des représentations devant le TAT démontrant que la sécurité des contrôleurs routiers est ainsi respectée;
 - Formuler une proposition à laquelle adhérerait la FCCRQ, évitant un jugement contraignant du TAT.

Rappel des faits

- En 2020 et 2021, la FCCRQ a déposé deux plaintes à la CNESST exigeant que l'employeur fournisse une arme à feu aux contrôleurs routiers et un accès plus complet au CRPQ prétextant des motifs de sécurité. La CNESST n'a pas émis de dérogation.
- La FCCRQ a porté plainte au TAT et les audiences ont commencé en 2022. La Société est représentée par le Secrétariat du conseil du Trésor et le Procureur général (PG) représente le MSP et la Sûreté du Québec (SQ). Selon les informations obtenues, le PG a indiqué n'avoir aucun témoin ni aucune défense à faire entendre au TAT. Les plaidoiries sont prévues pour l'automne et une décision est attendue d'ici la fin de l'année.
- Au cours des 20 dernières années, trois rapports d'experts ont conclu que le port d'une arme à feu n'est pas requis, mais le dernier rapport (2020) recommande une AIE. En mars 2022, une demande de fournir une AIE aux contrôleurs routiers a été formulée au MSP, mais celle-ci a été refusée.
- De multiples demandes ont été faites à la SQ pour obtenir un accès plus élargi au CRPQ qui permettrait notamment d'avoir des précisions concernant des renseignements déjà accessibles (ex : nature des mandats d'arrestation).
- Entre 2019 et 2022, des déclarations d'événements en santé et sécurité au travail ont été transmises par des contrôleurs routiers demandant une arme à feu (14) et un accès plus complet au CRPQ (19).
- Entre 2019 et 2022, des interventions ont également été réalisées à titre de constable spécial et ont conduit à 55 arrestations en vertu du Code criminel.

Risques

- Lors des audiences, le TAT a mentionné que le statut quo pour les activités de patrouille ne peut être envisagé. À cet effet, le Tribunal a mentionné qu'il pourrait émettre une ordonnance ayant pour effet de limiter certaines tâches (ex : patrouille) ou la fin d'intervention à titre de constables spéciaux. (ex : arrestations en application du code criminel).
- Ceci amènerait un risque important de réduire la capacité opérationnelle de Contrôle routier Québec et par conséquent, de l'empêcher de réaliser pleinement sa mission en lien avec la sécurité routière, la protection du réseau routier et l'équité concurrentielle.
- Une décision du TAT énonçant un risque pour les travailleurs pourrait nuire à l'image de la SAAQ, du MSP et plus largement du gouvernement quant à la sécurité de ses travailleurs.

Structure du comité stratégique



Planification sommaire du comité de travail

- Rencontres à planifier rapidement.
- Résultats attendus pour la fin de l'été 2023.

Objectifs et bénéfices attendus

- Accroître la sécurité du public sur les réseaux routiers et celle des contrôleurs routiers dans la réalisation de leur travail.
- Identifier des solutions et proposer des alternatives afin de permettre aux contrôleurs routiers de poursuivre leurs activités de sécurité routière, de protection du réseau routier et du maintien de l'équité concurrentielle.
- Favoriser le maintien de relations cordiales avec la FCCRQ et éviter une sortie dans les médias.
- Éviter la judiciarisation des événements qui nécessitent l'emploi de la force dans le cadre du travail des contrôleurs routiers.

Orientations et éléments à considérer

- Les aspects de santé et sécurité au travail;
- Les directives opérationnelles et le modèle de l'emploi de la force;
- L'impact sur l'industrie du transport et sur le taux de conformité;
- L'expertise des contrôleurs routiers dans le transport des personnes et des biens pour lequel il n'y a pas d'équivalent au Québec.

Impacts

- En fonction des solutions recommandées par le comité, des coûts pourraient s'ajouter et certaines adaptations être nécessaires : achat d'équipement, formation, procédures de travail, solution informatique à évaluer, etc.
- D'autres corps d'emploi de constables spéciaux pourraient faire des demandes similaires et entraîner des conséquences de différentes natures telles que les conditions de travail, etc.