

TR: GCO 20211020-30 - Documents officiels - SAAQ - CT et QAE - Poste directeur général principal CASA

From: "Saindon, Laurie" <laurie.saindon@transports.gouv.qc.ca>
To: "Lépine, Sébastien" <sebastien.lepine@transports.gouv.qc.ca>
Date: Tue, 26 Oct 2021 20:21:05 +0000
Attachments: 20211020-30 - C.T. général.pdf (330.71 kB); 20211020-30 - Questionnaire d'analyse d'emploi d'encadrement.pdf (339.03 kB)

Allô Sébastien,

Voici un dossier pour approbation, avec l'avis d'Alain.

Merci,
Laurie

Avis sur un GCO

Titre et # de GCO: Documents officiels - SAAQ - CT et QAE - Poste directeur général principal CASA pour déterminer à la classe 1 du personnel d'encadrement l'emploi de Directeur général principal CASA. GCO 20211020-30

Circonscription concernée : N/A

Conseiller(ère) politique : Alain Généreux

Date de l'avis : 26 octobre 2021

Avis

Favorable ☒

Défavorable ☐

Résumé des enjeux et motifs :

- Relevant directement du vice-président, le directeur général principal de CASA est responsable de la gestion et de la réussite du programme de transformation CASA
- La détermination à la classe 1 du personnel d'encadrement des emplois qui fait l'objet de la présente demande sera puisée, autofinancée à même les budgets de la SAAQ et ne nécessite aucun crédit budgétaire

Commentaire :

Il n'est jamais trop tard pour nommer un directeur général principal de CASA... C'est tout de même un projet qui a débuté il y a plusieurs années et qui comporte plus de 1000 ressources en plus d'être estimé à plusieurs centaines de M\$.

Ça porte à réflexion...

Recommandation :

Je suis d'accord afin de recommander l'approbation et la signature du ministre à ce C.T.

@ MA pour info



Alain Généreux

Conseiller politique MTQ
Cabinet du ministre

Ministère des Transports
700, boulevard René-Lévesque Est,
29^e étage
Québec (Québec) G1R 5H1
Cellulaire : [REDACTED]
Téléphone: 418-643-6980
Télécopieur: 418-646-6221
alain.genereux@transports.gouv.qc.ca
www.transports.gouv.qc.ca



MISE EN GARDE CONCERNANT LES COMMUNICATIONS D'INFLUENCE – En conformité à la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme, nous vous demandons, si cela n'est pas déjà fait et que vous êtes visé au sens de cette loi, de vous inscrire rapidement au registre des lobbyistes. Pour plus d'information sur la Loi : 1-866-281-4615 ou commissairelobby.qc.ca.

Avant d'imprimer ce courriel, pensez à l'environnement. Ce qui est génial avec les courriels, c'est qu'on n'a pas besoin de les imprimer.

AVIS DE CONFIDENTIALITÉ – Ce courriel, et toute pièce qui lui est jointe, est confidentiel et peut contenir de l'information privilégiée. Toute diffusion ou reproduction non autorisée est strictement interdite. Si vous avez reçu ce courriel par erreur, veuillez en informer son expéditeur et le supprimer immédiatement. Les idées et opinions présentées dans ce courriel sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles de l'expéditeur. Cette note confirme également que ce message électronique a été balayé de la présence de virus informatiques.

Please consider the environment before printing this email. The great thing about emails is that you don't need to print them.

CONFIDENTIALITY NOTICE – This email, and any files transmitted, is confidential and may contain privileged information. Any unauthorized dissemination or copying is strictly prohibited. If you have received this email in error, please delete it and notify the sender immediately. Any views or opinions presented in this email are solely those of the author and do not necessarily represent those of the sender. This footnote also confirms that this email message has been swept for the presence of computer viruses.

De : Saindon, Laurie <Laurie.Saindon@transports.gouv.qc.ca>

Envoyé : 21 octobre 2021 10:47

À : Généreux, Alain <Alain.Genereux@transports.gouv.qc.ca>

Objet : TR: GCO 20211020-30 - Documents officiels - SAAQ - CT et QAE - Poste directeur général principal CASA

Critère de diffusion : Confidentiel

CASAAAA.

Pour ton approbation.

Merci,
Laurie

De : Thibeault, Frédéric <Frederic.Thibeault@transports.gouv.qc.ca>
Envoyé : 21 octobre 2021 08:21
À : Saindon, Laurie <Laurie.Saindon@transports.gouv.qc.ca>
Cc : _C SECGEN, Documents officiels <Documentsofficiels.SECGEN@transports.gouv.qc.ca>
Objet : GCO 20211020-30 - Documents officiels - SAAQ - CT et QAE - Poste directeur général principal CASA
Critère de diffusion : Confidentiel

Bonjour Laurie,
Pour approbation et signature du ministre.

Salutations,
Frédéric



Frédéric Thibeault
Conseiller aux documents officiels
Secrétariat général adjoint

Ministère des Transports

700, boul. René-Lévesque Est, 28^e étage
Québec (Québec) G1R 5H1
Téléphone : 418 528-6416, poste 23065
Cellulaire : [REDACTED]

frederic.thibeault@transports.gouv.qc.ca

Questionnaire d'analyse d'emploi d'encadrement

1. Identification de l'emploi

Titre de l'emploi

Directeur général principal CASA

Corps-classe

630-01

Numéro de poste

Numéro de l'emploi

Paliers hiérarchiques

1^{er} Présidence

2^e Vice-présidence aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques

3^e Directeur général principal CASA * (emploi à évaluer)

4^e

5^e

2. Raison d'être de l'emploi

Situez la raison d'être de l'emploi dans le cadre de la mission de la Société (cadre législatif, réglementaire et administratif) en indiquant les principaux mandats et en faisant ressortir les clientèles desservies.

Mission de la Société

À titre de société d'État et d'assureur public, la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) a pour mission de protéger la personne contre les risques liés à l'usage de la route et de contribuer à l'application de plusieurs lois et règlements, dont le Code de la sécurité routière (RLRQ.c.C-24.2) et la Loi sur l'assurance automobile du Québec. La protection de la personne contre les risques liés à l'usage de la route est la mission centrale de la Société. À cette fin, la Société :

- Mène des actions de promotion de la sécurité routière et de prévention;
- Gère l'accès sécuritaire au réseau routier;
- Surveille et contrôle le transport routier des personnes et des biens;
- Indemnise les personnes accidentées de la route et facilite leur réadaptation;
- Fixe les contributions d'assurance et gère le patrimoine fiduciaire.

Au cours des dernières années, la Société a entrepris la transformation de l'ensemble des éléments de sa mission à l'aide des technologies numériques. Ce programme phare, nommé CASA (Carrefour des services d'affaires), a été inscrit dans deux discours sur le budget ainsi qu'au plan de dépenses du Secrétariat du Conseil du trésor et fait l'objet de suivi et d'attention par les plus hautes autorités gouvernementales (tant administratif que politique). Le vice-président aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques (VPRHMSN) est le responsable de ce programme d'envergure gouvernementale. Une fois ce programme terminé, la Société aura complètement revu ses processus administratifs (back-office) et ces derniers seront majoritairement numérisés. Elle aura également revu l'ensemble de ses processus de mission (processus clients) et offrira la majorité de ses services via les nouvelles transactions en ligne et pourra compter sur une intelligence d'affaires à la fine pointe de la technologie pour encore mieux accompagner la clientèle et accroître sa performance organisationnelle.

Mandat de la Vice-présidence aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques (VPRHMSN)

Par sa fonction de services partagés, la VPRHMSN fournit à tout le personnel de la Société des services professionnels et techniques, tant pour les ressources humaines, les ressources matérielles et immobilières que pour les services numériques.

Pour le volet RH, elle réalise l'ensemble des activités liées aux RH de la Société telles que les stratégies ressources humaines, le recrutement, le développement et la mobilisation du personnel, la gestion de la performance et du perfectionnement, la santé, les relations de travail, etc., en plus de fournir de l'information pertinente aux employés et de

l'expertise-conseil aux gestionnaires en matière de ressources humaines.

Pour le volet des ressources matérielles et immobilières, le rôle de la VPRHMSN consiste à promouvoir et à favoriser l'utilisation saine et efficace en matière de ressources matérielles et immobilières, contribuant ainsi au bon accomplissement de la mission de la Société.

Pour le volet des services numériques, elle assure la stratégie numérique de la Société permettant la transformation complète du modèle d'affaires de la SAAQ du modèle physique vers un modèle dématérialisé. Elle assure également l'exploitation de l'ensemble des technologies permettant d'offrir à tous les Québécois les services de mission de la Société. Elle est imputable de la gestion, du développement et de livraison de l'ensemble des projets d'évolution, d'exploitation et de soutien pour les services numériques, la sécurité de l'information et les infrastructures technologiques de la Société. À l'intérieur de son mandat, la VPRHMSN s'assure de s'approprier et de maîtriser les meilleures pratiques tout en s'appliquant sans cesse à innover.

Le programme CASA

Le programme de transformation CASA se retrouve sous la responsabilité de la VPRHMSN. Plus spécifiquement, la transformation en cours implique la révision complète des modes de prestations des services aux clients par la Société et est le moteur principal de la planification stratégique de la Société. La transformation change les processus, les outils et l'organisation du travail de plus de 5000 personnes au travers de l'ensemble de la Société. Cette modernisation est l'une des plus importantes en Amérique du Nord et le plus grand chantier de transformation du Gouvernement du Québec.

De plus, le programme CASA est le premier au Gouvernement du Québec et en Amérique du Nord à être réalisé avec une organisation du travail complètement moderne découlant des meilleures pratiques et il représente un laboratoire pour le Gouvernement du Québec. La réalisation du programme s'appuie sur le concept d'Agilité à grande échelle supporté par le modèle *Scaled Agile Framework* (SAFE) et s'inspire des meilleurs au monde dans ce domaine (PepsiCo, ING direct, Spotify).

La Stratégie numérique gouvernementale comprend aussi le développement de la gestion de l'identité numérique gouvernementale (Service québécois d'identité numérique – SQIN). Ce projet hautement stratégique est directement suivi par le secrétaire associé à la transformation numérique et dirigeant principal de l'information du SCT. De plus, il est supporté par un comité stratégique gouvernemental auquel siège le VPRHMSN de la SAAQ. La stratégie gouvernementale actuellement en place utilise la SAAQ et son programme CASA comme premier MO stratégique contributeur. L'équipe CASA contribue de façon stratégique au positionnement gouvernemental, et ce, en s'alignant sur les six axes de la stratégie de transformation numérique suivants :

1. Les clients sont au centre de l'évolution des services, programmes et politiques;
2. Les clients communiquent leurs informations une seule fois à l'administration publique;
3. Les organismes publics sont proactifs dans leurs relations avec les clients;
4. Les équipiers sont au cœur de la transformation;
5. Les services publics sont numériques de bout en bout;
6. Les données sont valorisées et redonnées aux clients.

En résumé, le programme CASA représente le plus vaste chantier numérique pour le Gouvernement du Québec. Il est le premier à intégrer l'ensemble des orientations stratégiques gouvernementales et contribue à influencer de façon importante les orientations actuellement en construction au niveau du gouvernement. Le programme CASA fait partie des programmes de transformation numérique suivis par le Sous-secrétariat à la performance et à l'application de la Loi sur l'administration publique du SCT.

Raison d'être de l'emploi de directeur général principal de CASA

Relevant directement du vice-président, le directeur général principal de CASA est responsable de la gestion et de la réussite du programme de transformation CASA.

Ce programme comporte deux chantiers principaux, soit le Chantier solution d'affaires et le Chantier solution technologique. Le titulaire de ce poste assure la gouverne des deux chantiers. Les ressources dédiées à la formation, à la gestion du changement et aux stratégies de communication font également partie de ce chantier.

À terme du programme CASA, l'ensemble des assises affaires et technologiques de la Société sera transformé et modernisé. Le défi de cet emploi réside dans le fait que le programme constitue l'assise des services numériques de demain et amène, au fil du temps, une nouvelle structure dans laquelle se fonderont l'ancienne et la nouvelle Société. Au cœur de cette nouvelle entité, les services numériques seront au premier plan de tous les besoins d'affaires de la Société.

Suivant la réalisation du programme, le maintien et l'évolution de la solution numérique au profit des clients et de ses employés seront au cœur de cet emploi d'envergure. Force est de constater qu'au-delà de la livraison des chantiers, la continuité et la pérennité de cette solution numérique revêt un caractère particulier qui transcende l'aspect temporel d'un programme traditionnel avec une date de début et de fin.

Principales responsabilités du titulaire de l'emploi

1. Gestion du Chantier solution d'affaires CASA, afin d'assurer une gestion optimale des ressources affectées à ce chantier et l'atteinte des cibles. À cette fin, le titulaire doit :

- Planifier, organiser, diriger et contrôler la mise en place de la transformation des processus d'affaires en s'appuyant sur le progiciel SAP, et ce, en dirigeant le Chantier solution d'affaires du programme CASA, afin de réaliser le Plan stratégique de la SAAQ au chapitre de sa modernisation;
- Conseiller et assister, en continu, le VPRHMSN et ses collègues du programme dans ses champs de compétences, en donnant son avis sur la pertinence des alignements d'ensembles proposés ainsi que toute autre question touchant le champ d'expertise du titulaire;
- Planifier les travaux de conception des processus selon les meilleures pratiques et leur réalisation dans les différents applicatifs du progiciel SAP;
- Organiser l'exécution des travaux en découpant le projet en livraisons et en lots, en allouant l'ensemble des ressources requises (humaines, budgétaires, etc.) à leurs réalisations (environ 11 leaders - cadres de niveau 2 à 4- agissent en tant que directeurs de processus du chantier sous la gouverne du titulaire);
- Diriger et orienter la réalisation du Chantier solution d'affaires, en faisant preuve de leadership lorsque des décisions structurantes sont requises et lorsque les objectifs poursuivis sont à risques;
- Assurer le respect des grands paramètres du programme tant au niveau de la portée, du calendrier, des coûts que des bénéfices et des impacts sur les opérations, le personnel et les clients de la SAAQ;
- Assurer la gestion de risques appropriée ainsi qu'une reddition de comptes systématique et formuler aux autorités (VPRHMSN, comité de direction de la SAAQ, conseil d'administration de la Société) les recommandations nécessaires tout au long du déroulement du Chantier solution d'affaires du programme CASA.

2. En matière de conception et de réalisation des processus d'affaires afin de bonifier l'expérience client et d'accroître l'efficacité de la SAAQ, le titulaire doit :

- Assurer la conception, l'amélioration et la standardisation des processus d'affaires de la SAAQ (au nombre de 53, répertoriés dans l'architecture d'entreprise), en se référant aux meilleures pratiques supportées par le progiciel SAP. Ceci, afin de moderniser les produits et services offerts par la Société, d'accroître la satisfaction de la clientèle et l'efficacité de l'organisation;
- Identifier avec les équipes d'affaires sous sa responsabilité, les besoins, les problématiques et opportunités d'utilisation des applicatifs du progiciel SAP, afin d'accroître la performance opérationnelle;
- Évaluer la capacité des applicatifs du progiciel SAP à répondre aux besoins et à supporter les processus d'affaires optimisés en tirant tous les avantages des actifs technologiques déployés;
- Orienter, diriger et prendre des décisions concernant la conception des dossiers majeurs (processus d'affaires, solutions technologiques) en fixant les objectifs et en déterminant les choix critiques;
- Évaluer, orienter et faire converger les besoins de transformation numérique auprès de plus de 400 partenaires externes tout en diminuant les impacts pour les partis impliqués;
- Assurer la réalisation de l'estimation des bénéfices d'affaires et TI avec les gestionnaires concernés et identifier les modalités de récupération;
- Conseiller, en continu, les autorités (VPRHMSN et le comité de direction de la SAAQ) au regard des choix critiques, risques et opportunités qui émergent au cours de l'évolution du programme;
- Orchestrer les travaux majeurs requis pour réaliser les processus dans les divers applicatifs du progiciel SAP en se basant sur les meilleures pratiques et en assurer leur déploiement au sein de l'organisation;
- Convenir des critères d'approbation d'une livraison et de l'acceptation d'une mise en production.

3. Gestion du Chantier solution TI CASA (systèmes, solutions et expertises), afin d'assurer une gestion optimale des ressources affectées à ce chantier et l'atteinte des cibles. À cette fin, le titulaire doit :

- Planifier, organiser, diriger et contrôler la mise en place de la transformation des processus TI et des infrastructures technologiques en s'appuyant sur le progiciel SAP, et ce, en dirigeant le Chantier solution TI du programme CASA, afin de réaliser l'alignement stratégique de la SAAQ au chapitre de sa modernisation;
- Conseiller et assister, en continu, le VPRHMSN et ses collègues du programme dans ses champs de compétences, en donnant son avis sur la pertinence des alignements d'ensembles proposés ainsi que toute autre question touchant le champ d'expertise du titulaire;
- Planifier les travaux de conception des processus TI selon les meilleures pratiques et leur réalisation dans les différents applicatifs du progiciel SAP;
- Structurer et appliquer les mécanismes nécessaires au respect des architectures technologiques et des exigences de conception, ainsi qu'à la qualité des solutions développées tout en faisant le pont entre l'actuel et le futur; assurant une transition harmonieuse;
- Organiser l'exécution des travaux en découpant le projet en livraisons et en lots, en allouant l'ensemble des ressources requises (humaines, budgétaires, etc.) à leurs réalisations (une dizaine de leaders – cadre de niveau 2 à 4 - agissent en tant que directeurs TI du chantier sous la gouverne du titulaire);
- Diriger et orienter la réalisation du Chantier TI, en faisant preuve de leadership lorsque des décisions structurantes sont requises et lorsque les objectifs poursuivis sont à risques;
- Assurer le respect des grands paramètres du projet tant au niveau de la portée, du calendrier, des coûts que des bénéfices et des impacts sur les opérations, le personnel et les clients de la SAAQ;
- Assurer la gestion de risque rigoureuse ainsi qu'une reddition de comptes systématique et formuler aux autorités (VPRHMSN, comité de direction de la SAAQ, conseil d'administration de la Société) les recommandations nécessaires tout au long du déroulement du Chantier TI du programme CASA.

4. En matière d'intelligence d'affaires, afin de fournir à la gouvernance des outils servant à alimenter la vision et les orientations de la Société, le titulaire doit :

- Agir comme catalyseur, promoteur et producteur de l'intelligence d'affaires au sein de la SAAQ, en identifiant les données à analyser et en assurant la mise en place des technologies permettant le croisement de données contributives aux alignements prospectifs et stratégiques de la SAAQ;
- Transformer les données opérationnelles en information compréhensible et manipulable à des fins d'analyse et de décision;
- Identifier les outils et les structures de stockage dans le progiciel SAP requis pour satisfaire les besoins d'information des gestionnaires d'équipes et soutenir leur prise de décision;
- Développer le modèle organisationnel concernant l'intelligence d'affaires le mieux adapté aux besoins et en assurer la mise en place;
- Conseiller les autorités (VPRHMSN et le comité de direction de la SAAQ) en tout ce qui concerne directement ou interpelle indirectement l'intelligence d'affaires à la SAAQ.

5. En matière de gestion du changement, afin de solliciter une mobilisation optimale des personnes (clients, gestionnaires, personnel, partenaires, etc.) concernées par les changements d'ampleur qui résulteront du Chantier solution d'affaires ainsi qu'en matière d'alliances et de synergie optimale avec les directions d'affaires, afin de créer une mobilisation organisationnelle autour du programme CASA, des processus améliorés et déployés dans le progiciel SAP, le titulaire doit :

- Définir des stratégies de gestion du changement qui assurent le maintien d'une mobilisation de haut niveau auprès des populations concernées dans un contexte de mouvance et de profonde transformation;

- Assurer la conception et la diffusion de stratégies de communication qui font valoir les bénéfices des changements et qui amenuisent les freins et les résistances;
- Assurer l'élaboration, la conception et la diffusion de stratégies de formation et de l'articulation des types de support nécessaire à offrir aux personnes afin de garantir le succès du programme;
- Exercer un leadership fort pour l'implantation d'une culture matricielle dans la conception des processus d'affaires à la SAAQ, qui ferait en sorte que les initiatives réalisées en silo disparaissent. Le titulaire devra donc maintenir un lien étroit avec l'ensemble des directions d'affaires pour les mobiliser envers le programme CASA;
- Assurer le déploiement du modèle SAFE, qui est un schéma d'organisation et de process destiné à déployer à grande échelle les méthodes Agile et Lean. SAFE tente de répondre à la problématique des grandes organisations (entreprises ou administrations) qui souhaitent faire travailler ensemble plusieurs équipes Agile. SAFE vise également à développer une culture et des pratiques Agile et Lean dans l'ensemble des strates de l'organisation, de la direction jusqu'aux développeurs;
- Assurer la mise sur pied de mécanismes d'information et de liaison, en continu, avec les directions d'affaires afin qu'elles soient partie prenante de l'évolution du programme;
- Assurer le respect et l'évolution nécessaire du cadre de gestion de projet afin de maintenir la standardisation dans les processus d'affaires et d'apporter les améliorations qui permettraient de gagner en efficience.

6. En matière de partenariats stratégiques, afin de réaliser la transformation qu'engendre le programme CASA par la réalisation des chantiers d'affaires et TI, l'arrimage avec plusieurs partenaires est essentiel. À cette fin, le titulaire doit :

- Être maître d'œuvre et maître d'ouvrage du programme CASA tout en maintenant une saine relation d'affaires entre la Société et le partenariat avec IBM-LGS/SAP pour réaliser l'ensemble des travaux. Ce partenariat stratégique en mode partage de risque représentant une nouveauté dans les façons de faire gouvernementales, a été réalisé à la suite d'une autorisation par CT du SCT. Ce concept est considéré comme un projet pilote dont les résultats sont partagés avec le SCT. La valeur financière de ce partenariat est de 458,4 M\$ et implique l'alignement de plus de 600 ressources internes et externes. Cette ampleur est sans précédent au Gouvernement du Québec. Le titulaire de ce poste est le seul, au sein du Gouvernement du Québec, à administrer ce type d'entente qui a tracé la voie à de nouvelles façons de faire entre le Gouvernement du Québec et l'industrie des TI. La gestion en continu et en mode « gagnant – gagnant » avec ce partenaire est essentiel à sa réussite. La réussite de la gestion de cette entente est hautement stratégique pour le Gouvernement. Un échec pourrait impliquer un retrait de cette nouvelle façon stratégique d'aller au marché en plus de mener à l'échec le programme CASA.
- Le Secrétariat du Conseil du trésor assure la gouvernance et la gestion du programme de Service québécois d'identité numérique (SQIN). Ce programme vise à constituer une fondation innovante propulsant le citoyen québécois dans l'ère du numérique en lui procurant une identité numérique de confiance ainsi qu'une utilisation simplifiée des services gouvernementaux. Avec pour objectif de générer rapidement et régulièrement de la valeur au fil des itérations, le programme SQIN a été subdivisé en trois (3) projets et quatre (4) blocs. La SAAQ est un partenaire stratégique de cette initiative. Le VPRHMSN est membre du comité stratégique gouvernemental de ce programme.
- Le titulaire de ce poste représente la Société au comité directeur de projet SQIN et est imputable de l'arrimage de ce projet avec le programme CASA. De ce fait, il représente également la Société au comité de suivi de SQIN, de concert avec les quatre autres ministères et organismes directement impliqués dans la livraison du projet. De par son rôle, il exerce une influence sur les projets majeurs de l'économie québécoise ayant des retombées significatives pour l'État.
- Il a également la responsabilité de remplacer le VPRHMSN au besoin au comité stratégique du programme SQIN.
- Le Secrétariat du Conseil du trésor assure la gouvernance associée à la modernisation des lois portant sur la gestion de données numériques du Gouvernement du Québec ainsi qu'aux dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels (PRP). Un comité interministériel est présidé par le DPI du SCT. Le VPRHMSN de la Société y est membre et le titulaire de ce poste est appelé à le remplacer à l'occasion. Par son programme CASA, la Société a été la première à mettre en place les actions découlant de la stratégie des données numériques gouvernementales et apporte une importante expertise au niveau du comité.

Indiquez la nature des principaux problèmes rencontrés (travail sous pression, difficulté de la clientèle, environnement particulier, exigences des délais, complexité et variétés des programmes, etc.) dans l'exercice de cet emploi en faisant ressortir les conséquences des actions, des recommandations et des décisions du titulaire.

Principaux problèmes et défis inhérents à l'emploi

Concevoir des processus d'affaires et des processus TI dans une approche systémique à partir de processus verticaux

Historiquement, comme partout au gouvernement du Québec, les lignes d'affaires ainsi que les TI de l'organisation se sont développées de manière très décentralisée et morcelée ainsi qu'en mode silo plutôt que dans un mode horizontal.

Le titulaire de l'emploi doit donc relever le défi de bien intégrer la complexité des différentes lignes d'affaires ainsi que les TI de l'ensemble des secteurs et de proposer des solutions d'affaires intégrées, standardisées et évolutives, basées sur les meilleures pratiques et la gestion par processus. Le titulaire doit donc être en mesure de saisir de manière juste, les enjeux, les principes et les modes de fonctionnement liés à l'environnement de travail, tout comme les finalités inscrites dans le programme de transformation. Ceci implique que le titulaire ait la capacité de considérer l'ensemble des besoins organisationnels, d'en concevoir la transformation de façon intégrée, pour assurer comme résultats finaux de bien desservir la clientèle du Québec, tout en gardant le cap sur l'optimisation de la performance organisationnelle et la modernisation technologique complète.

Ce défi qui sous-tend l'optimisation et la réévaluation des processus d'affaires, exige de la part du titulaire, une très forte capacité à amalgamer et à modéliser plusieurs variables et contingences; celles-ci naviguant entre certaines dimensions macroscopiques et d'autres plus opérationnelles.

Tout comme la multitude de technologies et de projets à intégrer et à interrelier, le titulaire doit gérer, dans une nouvelle approche systémique et dans un contexte de transformation organisationnelle majeure, une grande diversité et un nombre croissant de technologies utilisées, dont plusieurs constituent des nouveautés, et des projets en déploiement au sein de la Société. Les changements imprévus et importants des lois et des règlements peuvent être source de complication puisque certains changements peuvent avoir un effet sur le programme CASA et le titulaire doit exercer un rôle-conseil auprès du vice-président quant à l'impact de ces changements sur les travaux de réalisation des nouvelles solutions d'affaires ou l'adaptation des solutions en exploitation.

Gérer la variabilité, la complexité et l'imprévisibilité

Le titulaire aura à intégrer des processus de natures variées : processus de contrôle et de surveillance des personnes, processus de contrôle et de surveillance du transport, processus d'indemnisation et de réadaptation, processus de contrôle et de surveillance des véhicules routiers, processus des relations avec les usagers, processus de soutien à l'organisation, processus financiers, processus de gestion des ressources humaines, processus reliés à l'intelligence d'affaires, processus de gestion du changement et processus de gestion des compétences, processus de gestion des ressources informationnelles.

Cela exige de sa part d'avoir la capacité d'adapter sa gestion à des univers dont les paradigmes sont variables et dont les formations des experts mis à contribution sont à la fois diversifiées et très spécialisées (comptables, actuaires, pilotes de systèmes, architectes d'affaires et de solution, experts en infrastructures technologiques, experts en développement informatiques, experts en gestion des données, experts en sécurité informatique, etc.). Il devra donc, à travers cette multidisciplinarité, affirmer de façon performante un fort leadership et guider ses troupes vers une vision intégrée, ouverte, flexible et évolutive.

Par ailleurs, sous l'angle de la diversité, on constate que les technologies sont de plus en plus variées que leur évolution est rapide, ce qui s'applique également au progiciel SAP retenu. Dans cette optique, le titulaire devra faire preuve de jugement, en étant en mesure de fournir aux autorités les informations essentielles et éclairantes pour la prise de décision sur les investissements concernant le chantier sous sa gouverne. Il devra se positionner en continu dans un contexte de grande mouvance, tout en maintenant la cohérence avec les cibles du programme CASA.

Enfin, dans l'ensemble de sa gestion, le titulaire doit être en mesure de réaliser ou de faire réaliser de nombreux dossiers

en même temps, dans un contexte parfois ambigu, tout en faisant preuve de discernement au regard des priorités et des impacts de reports d'échéances ou de fluctuations des coûts.

Dans cette foulée, la mise en œuvre du programme CASA exigera de la part du titulaire une capacité de gérer l'imprévisibilité de situations qui pourraient engendrer des coûts supplémentaires à divers niveaux (main-d'œuvre, coût des logiciels, des infrastructures, nouvelles exigences légales, etc.).

Créer un lien de confiance avec les directions d'affaires et TI ainsi que les partenaires gouvernementaux

Le titulaire joue un rôle déterminant pour ancrer le programme CASA qui interpelle une approche horizontale, corporative et technologiquement performante. Il doit agir de telle sorte à se positionner en tant que référence incontournable et en tant que partenaire stratégique pour toutes les directions de la SAAQ, et ce, tout en maintenant de saines relations d'affaires avec les 400 partenaires d'affaires externes. Une communication soutenue et crédible doit donc demeurer une préoccupation constante pour le titulaire, afin d'assurer la pérennité et la continuité des transformations.

Ainsi, il doit s'assurer, en partenariat avec les directions et les partenaires d'affaires, que les choix restent cohérents et alignés sur la cible. Il doit susciter chez ceux-ci le réflexe de venir s'adresser à son unité dans l'évolution des processus d'affaires. Il devra s'assurer de transmettre clairement sa vision, en donnant un sens au nouveau mode de gestion horizontal qui s'instaure.

Cela exigera également de sa part de détenir une grande aisance pour négocier et faire valoir les choix retenus. Il devra rechercher le consensus dans un contexte où les philosophies d'approche et les intérêts sont parfois divergents. Il devra anticiper les réactions des intervenants concernés par le changement, en étant à la fois proactif et créatif afin de dégager des stratégies qui favoriseront le ralliement autour du programme de transformation.

Le titulaire doit donc être en mesure d'exercer un leadership d'influence, de susciter ainsi que de maintenir la confiance et l'adhésion au virage amorcé. Il doit être habile à saisir rapidement les enjeux d'affaires et tenir un discours orienté sur l'investissement versus le résultat. Le sens politique et la capacité de communiquer de manière stratégique demeurent donc des incontournables pour ce poste.

Combiner conseil pour la gouvernance stratégique et livraison de résultats dans sa gestion

Contrairement à une unité de politiques ou de programmes, où les fonctions d'analyse et d'aviseur prédominent, le titulaire doit, dans ses fonctions, avoir l'agilité de se concentrer à la fois sur son rôle-conseil auprès des autorités et sur la livraison de résultats opérationnels. Cela appelle donc de sa part une capacité constante de percevoir les enjeux et de faire des liens entre les situations émergentes, afin d'être en mesure d'alimenter les autorités dans ses responsabilités liées à la gouvernance stratégique. Mais cela appelle également de sa part d'exercer une gestion axée sur la livraison des résultats du programme en lien avec la dimension budgétaire et financière.

Le titulaire doit donc être performant dans son approche, en faisant preuve d'une pensée stratégique et tactique pour soutenir les autorités, tout en orchestrant une gestion directe de personnel possédant des profils et spécialités variés. Il s'agit là d'une combinaison exigeante qui requiert de fortes capacités en gestion. Le titulaire devra réussir à maintenir adéquatement ce double rôle, afin d'être en mesure d'exercer totalement l'influence inscrite et prévue dans son mandat.

Gérer un chantier majeur avec une grande autonomie

Dans le cadre des orientations établies et du cadre financier du programme CASA, le titulaire jouit d'une autonomie complète dans la gestion de sa direction générale principale et dans le choix des moyens pour atteindre les cibles. Il s'agit d'un poste très stratégique dans la structure organisationnelle impliquant de forts défis, notamment au niveau de la conception et de la réalisation d'un nouveau modèle d'affaires corporatif, qui prend assise sur une nouvelle solution applicative et technologique et d'un changement de culture réussi au sein de la Société.

Tenir compte des changements législatifs et réglementaires dans le déploiement du chantier

Certains changements législatifs ou réglementaires (ex. : plaques d'immatriculation personnalisées, révision du Code de la sécurité routière, Stratégie numérique gouvernementale, ...) peuvent avoir une incidence directe sur le programme CASA. Le titulaire devra exercer un rôle-conseil auprès des autorités quant à l'impact de ces changements sur les travaux de réalisation des nouveaux processus d'affaires et l'adaptation technologique qui en découle.

Réaliser le chantier en mode Agile

La durée de ce programme est régie par des cycles de 3 mois; ce qui créera une pression considérable tout au long du déploiement de ce dernier. En s'appuyant sur son leadership ainsi que sur sa capacité de mobilisation et de

communication, le titulaire de ce poste doit être en mesure de conserver un rythme agressif pour accomplir la transformation attendue dans le respect de l'échéancier, du contenu et des investissements convenus.

De façon générale, le respect des paramètres fixés pour la réalisation du programme CASA représente un défi constant pour le titulaire du poste. En effet, celui-ci aura à gérer une multitude d'interventions, d'influences, de projets et de changements technologiques qui créeront des pressions constantes sur les délais, la portée et les investissements globaux du chantier. Très souvent, les diverses influences proviennent de besoins variés qui génèrent des situations complexes et difficilement conciliables.

Le titulaire du poste doit faire preuve ici d'un fort sens politique pour assurer un niveau acceptable de compromis et d'ententes avec les nombreux acteurs impliqués, afin de respecter la durée prévue du programme.

Gestion matricielle forte de ressources internes et externes

Le titulaire devra gérer des équipes provenant de divers secteurs de l'organisation de même que des ressources provenant d'une firme de consultants répartis géographiquement à travers le monde et sur des fuseaux horaires distincts. Cette situation exigera de sa part une modulation dans la manière d'exercer son rôle hiérarchique et d'asseoir son autorité. Il devra faire preuve d'ouverture à divers points de vue selon l'origine et la formation des employés provenant de divers secteurs de l'organisation, en s'assurant d'une approche équitable envers les diverses ressources qu'elles soient de l'interne ou de l'externe. Il devra, par ailleurs, garantir la collaboration entre les deux types de ressources, susciter des relations basées sur la collaboration, l'ouverture et l'entraide, afin de s'assurer d'un transfert d'expertise adéquat de l'externe vers l'interne. C'est donc 600 équipiers provenant de divers secteurs de la Société ainsi que de l'Alliance qui composent le moteur du programme CASA sous la responsabilité du titulaire.

Responsabilité et impact à l'égard des résultats

Amélioration de l'offre et de la qualité des services offerts aux clientèles de la SAAQ et accroissement significatif de l'efficacité prévue sur le Plan stratégique de la Société

La contribution du titulaire au programme CASA aura un impact direct sur la qualité et la modernisation des services offerts et la satisfaction de la clientèle de la SAAQ. En effet, ces nouveaux processus d'affaires corporatifs visent l'amélioration des services offerts à l'ensemble des clientèles de la SAAQ et un accroissement significatif de l'efficacité dans leur livraison. Ainsi, compte tenu de l'ampleur budgétaire en jeu, le titulaire devra être en mesure de recommander aux autorités des solutions éclairées face aux choix possibles dans les priorités et les investissements, avec une démonstration constante des impacts sur la qualité du service à la clientèle et de la performance financière de la Société.

Il va donc de soi que le titulaire devra s'imprégner fortement des réalités d'affaires prévalant au sein des différentes constituantes de l'organisation, en proposant aux autorités des processus d'affaires corporatifs et transversaux qui vont favoriser l'amélioration des services destinés aux clients de la SAAQ, tout en accroissant l'efficacité et en visant la cible du Plan stratégique de la Société. Ce plan, malgré la profonde transformation des façons de faire, ne prévoit aucune augmentation des frais d'administration au client et cible des bénéfices financiers permettant l'autofinancement.

Changement de culture au sein de la Société par une mobilisation des personnes et leur adhésion au programme CASA

Le titulaire devra être en mesure, de par ses habiletés politiques et communicationnelles, de générer une alliance avec les gestionnaires des lignes d'affaires envers le programme de transformation. Ceci signifie un changement de culture majeur au sein de l'organisation; la mise en œuvre du programme, sous la gouverne du titulaire, implique donc une toute nouvelle coordination de l'arrimage tant au niveau technologique que des processus d'affaires de la SAAQ. En effet, on parle ici de la mise en place d'une culture axée sur l'horizontalité plutôt que sur un mode silo. À ce chapitre, le titulaire qui assure l'amélioration, l'interrelation et la standardisation des processus d'affaires en cours et à venir au sein de l'organisation, et ce, dans le cadre d'une gestion déléguée par les vice-présidents affaires, joue ici un rôle incontournable.

En effet, les bénéfices escomptés, via ce projet de transformation, reposent sur des processus d'affaires redéfinis qui supportent une expérience client bonifiée et une offre de services en ligne significativement élargie; le tout inscrit dans des changements technologiques performants, créant un modèle d'affaires corporatif de haute qualité et présentant une fluidité optimale.

Alimenter les alignements stratégiques de la SAAQ par l'intelligence d'affaires

Le développement d'une intelligence d'affaires supportée par les technologies, prévu dans le déploiement du programme CASA, permettra d'offrir des outils novateurs aux décideurs. En effet, l'intelligence d'affaires fournira une nouvelle lecture sur les interrelations entre un certain nombre de phénomènes déterminants qui sont liés à la performance de la SAAQ,

mais également à l'amélioration du bilan routier des conducteurs québécois.

Dans cette optique, l'intelligence d'affaires permettra également de dégager des stratégies de prévention et même d'agir sur la réglementation avec un éclairage accru. Enfin, elle permettra de mesurer la performance des nouveaux processus déployés par le programme CASA et l'atteinte des bénéfices escomptés. L'intelligence d'affaires, dont le titulaire a la responsabilité de la mise en œuvre, contribuera donc directement aux alignements stratégiques de la SAAQ à moyen et long terme.

Respect des budgets, des échéances et des investissements dans une cohésion globale

Le titulaire devra, par ailleurs, exercer une gouvernance diligente pour orchestrer une gestion cohérente du programme afin d'assurer le respect des budgets, des échéances et des investissements. Un manque de rigueur, à ce chapitre, de la part du titulaire, aurait pour effet de compromettre la transformation de la SAAQ, de même que la concrétisation du cadre financier sur 10 ans de la Société.

De par son rôle-conseil privilégié auprès du vice-président et de la haute direction, le titulaire doit faire preuve d'une très grande capacité de vision et d'anticipation, afin d'assurer la livraison des bénéfices liés au programme dont il a la gouverne. Le titulaire doit également gérer un contrat de 458,4 M\$ avec un partenaire d'affaires international en plus de ses autres responsabilités.

Continuité des opérations et protection de l'information en lien avec la notoriété de la SAAQ

Le titulaire détient des responsabilités qui ont un impact direct sur la continuité des services à la SAAQ et sur la protection de l'information puisque le programme CASA remplacera l'ensemble des quelque 200 systèmes informatiques patrimoniaux de la Société. Compte tenu que le programme se déploiera en 3 livraisons distinctes, des problématiques ou anomalies ou pannes rencontrées lors de ces transitions majeures pourraient avoir pour conséquence de compromettre la capacité de la SAAQ d'offrir ses services en personne ou en ligne avec le niveau de qualité attendu.

De plus, le domaine sensible et politique de la protection des renseignements personnels détenus par la SAAQ doit être en tout temps sous contrôle et faire l'objet d'une sécurité maximale et à toute épreuve. Tout laxisme ou erreur à cet égard pourrait voir des conséquences importantes sur le plan de la notoriété et de la crédibilité de l'organisation.

Le titulaire s'avère donc imputable de s'assurer de la continuité des opérations reliées aux processus d'affaires et de la protection des renseignements personnels particulièrement lors des phases de transition vers le nouvel environnement technologique.

Degré d'autonomie rattaché à l'exercice de cet emploi

- Le titulaire possède toute la latitude nécessaire quant aux moyens de réaliser ses mandats et ceux confiés à son équipe. Il a aussi la responsabilité de définir, assurer l'adhésion, recommander et réaliser des projets ainsi qu'à veiller à leur implantation de manière bienveillante envers l'ensemble des dirigeants de l'organisation et des différents partenaires impliqués lorsqu'ils sont approuvés par les autorités de la Société ou du gouvernement.
- Dans le cadre de ses activités de liaison avec les partenaires, il doit faire preuve d'une grande autonomie et être en mesure de bien saisir les enjeux tant de la Société que du gouvernement afin de faire des propositions qui assureront l'adhésion de tous. Il doit négocier sur la base des intérêts communs une multitude d'ententes.
- L'action du titulaire est guidée par le Plan stratégique de la Société, les politiques et les objectifs de la Société, les orientations gouvernementales, mais l'intégration des éléments de contenu et de contexte relève de l'autorité du titulaire et vient influencer la détermination des problématiques et leurs solutions. Considérant la grande complexité du programme CASA comme moteur de la transformation numérique de la Société ainsi que celle du gouvernement (par exemple les enjeux liés à SQIN), le titulaire du poste jouit d'une autonomie très grande. Ses décisions ont un impact non seulement à l'interne de la Société, mais surtout à l'externe, et ce, partout au Québec. À ce titre, l'ensemble des parties prenantes incluant les membres du gouvernement dans son ensemble sont aux premières loges quant à la surveillance des actions mises en œuvre par le titulaire, laissant à ce dernier peu d'espace pour l'improvisation et l'erreur.

Pour relever l'ensemble de ces défis, le titulaire doit avoir une compréhension globale du modèle d'affaires de la Société et une vision stratégique de son fonctionnement et de son évolution. Les connaissances que doit posséder le titulaire sont variées et approfondies. Il doit à la fois conjuguer une grande connaissance et maîtrise du cadre réglementaire et législatif ainsi qu'une multitude de processus micro et macro. Il doit aussi posséder une grande vision des cultures organisationnelles non seulement de la Société, mais aussi de l'ensemble des organisations de ses partenaires. La nature et la complexité des dossiers traités exigent une expertise reconnue et spécialisée, et même rare dans certains cas, dans la gestion de plusieurs domaines d'activités. Il doit également avoir des habiletés à planifier et orchestrer de multiples projets, dans plusieurs univers disciplinaires, et d'en assurer la cohérence. Il doit faire preuve de stratégie opérationnelle pour se réorganiser tout en demeurant axée sur les résultats et les services à la clientèle. Doté d'un excellent sens politique et de fortes habiletés en communication, il doit faire preuve de leadership et d'une grande capacité à conduire les changements tant auprès du personnel sous sa supervision qu'auprès de l'ensemble des collègues de la Société. Il doit finalement posséder d'excellentes aptitudes de négociations.

Connaissances reliées au domaine d'expertise :

- Connaissance des priorités contenues au programme CASA, au Plan stratégique de la Société et des priorités gouvernementales;
- Excellentes connaissances des technologies de l'information et notamment de tous les aspects du progiciel SAP, incluant les meilleures pratiques relatives à la configuration et à la personnalisation des différents applicatifs dans un environnement complexe;
- Excellentes connaissances des règles de gestion d'un programme d'envergure et de l'élaboration des dossiers d'affaires impliquant des transformations majeures aux plans organisationnel et technologique;
- Maîtrise du domaine de gestion de l'information dans une organisation, d'utilisation d'indicateurs de performance, de tableaux de bord de gestion et analytiques avancés;
- Connaissance des conditions du marché et des tendances relatives au progiciel SAP;

Connaissances reliées à la Société :

- Excellente connaissance de l'ensemble des programmes administrés par la Société, de sa structure et de ses modes de fonctionnement;
- Excellente connaissance des objectifs, priorités et planification stratégique de la Société, ceux des autorités gouvernementales ainsi que de la mission des différentes unités administratives avec qui le titulaire transige;
- Excellente compréhension de l'impact des orientations et décisions prises sur la ligne d'affaires opérationnelle;
- Excellente connaissance des acteurs du milieu de la sécurité routière et du transport routier, de la production des permis de conduire et des plaques d'immatriculation, de l'assurance des personnes et des composantes permettant de sécuriser des documents;
- Excellente connaissance des principes et pratiques de la formation à la tâche, de la gestion du changement, du pilotage de systèmes;
- Grande connaissance des processus de plusieurs partenaires externes gouvernementaux et privés.

Connaissances reliées à la gestion :

- Compétences de haut niveau en management (planification, organisation, méthodes de suivi et contrôle, gestion d'équipes multidisciplinaires spécialisées, gestion de projets);
- Excellente connaissance des principes de « gestion des processus d'affaires » et de leur réingénierie via les technologies de l'information;
- Excellente habileté à mettre en place des modèles de gestion innovants (SAFe et Agilité à grande échelle) et d'en assurer l'évolution et la performance;

- Excellente connaissance en gestion de changements et en stratégies gagnantes, pour susciter l'adhésion et la mobilisation face aux changements;
- Compétences de haut niveau en gouvernance stratégique et opérationnelle des affaires (liées à la mission et au support) et des technologies du progiciel SAP, pour être en mesure d'assumer une fonction-conseil auprès de la haute direction;
- Compétences en gestion d'équipes matricielles, incluant des ressources provenant à la fois de l'interne et de l'externe.

Connaissances normatives :

- Excellente connaissance des lois, règlements, directives et programmes administrés par la SAAQ, comme :
 - Code de la sécurité routière et ses règlements;
 - Loi sur la Société de l'assurance automobile;
 - Loi sur l'assurance automobile;
 - Loi sur les propriétaires exploitants et conducteurs de véhicules lourds;
 - Loi sur les transports routiers et leurs règlements;
 - Loi sur la sécurité automobile;
 - Droit pénal et administratif;
 - Processus législatif et réglementaire;
 - Bonne connaissance du système judiciaire;
 - Chartes québécoise et canadienne des droits et libertés;
 - Code criminel;
 - Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels;
 - Lois et règlements encadrant la gestion des ressources humaines, financières et matérielles.
- Excellente connaissance des politiques, directives et règles administratives de la SAAQ en matière de gestion des ressources humaines, matérielles et financières, plus particulièrement celles en regard de la gestion des investissements en TI;
- Excellente connaissance des clientèles, des partenaires et des fournisseurs de la SAAQ;
- Excellente connaissance des lois, règlements et politiques régissant la gestion des TI dans les organismes publics;
- Excellente connaissance de la mission de la Société, sa culture, ses orientations, ses domaines d'intervention, ses clientèles et ses principales ressources, de même que les mandats et activités des différents secteurs d'affaires.

Le titulaire de l'emploi jouera un rôle stratégique et de premier plan à la SAAQ au cours des prochaines années. C'est pourquoi il doit posséder les connaissances suivantes :

- Un diplôme de second cycle en TI ou en gestion;
- Une expérience professionnelle de 15 ans et plus en système d'information et en gestion TI acquise au sein d'organisation d'envergure similaire à la SAAQ;
- Une expérience concrète en matière d'implantation de solutions d'affaires de type « progiciel », et ce, à toutes les étapes d'un projet majeur (projet de plus de 50 M\$);
- De l'expérience technique dans les différents domaines de l'univers SAP (blueprint, configuration, gestion des essais, transports, passage en production);
- De l'expérience technique dans les domaines de conception et diffusion de programmes de formation et mode numérique ainsi que des démarches de gestion du changement;
- Détenteur d'un MBA ou MSC avec spécialisation en technologie de l'information serait considéré comme un atout.

Les communications sont au cœur de la fonction de l'emploi du titulaire et exigent qu'il possède de fortes habiletés en négociation afin d'en arriver à convaincre et rallier les points de vue divergents en vue de conclure des ententes convenables et durables. Il doit rapidement saisir les complexités, les vulgariser et les faire comprendre. Il doit aussi faire preuve d'opportunisme, saisir les occasions de faire converger les intérêts d'une multitude d'intervenants internes, gouvernementaux et privés. À titre d'exemple, au cours de la prochaine année, des transformations importantes surviendront en lien avec la transformation numérique engendrée par le projet SQIN. Le titulaire du poste devra donc mettre à profit l'ensemble de ses qualités afin d'en arriver à établir une entente bénéfique pour les parties.

Communications à l'interne

- Le VPRHMSN : relevant directement de celui-ci, le titulaire a des communications en continu avec le VP, afin de lui faire sa reddition de comptes ainsi que des recommandations concernant les champs de responsabilités sous sa gouverne;
- Les 11 leaders chefs de processus sous sa gouverne (cadres de niveau 2 à 4) et leurs équipes : sur une base hebdomadaire afin de donner les alignements et les orientations tout au long du déroulement des opérations liées au programme de transformation;
- Les 10 leaders chefs des TI (cadres de niveau 2 à 4) et leurs équipes : sur une base hebdomadaire afin de donner les alignements et les orientations tout au long du déroulement des opérations liées au programme de transformation;
- Le comité de direction de la SAAQ et le conseil d'administration : de manière périodique, le titulaire assume la reddition de compte et peut être appelée à y présenter des dossiers qui ont une incidence corporative et qui relèvent de ses zones de gouverne;
- Comité de gestion de la VPRHMSN : Bi-mensuelle, le titulaire sera appelé à présenter le suivi du programme CASA et assurer la gouverne en lien avec les autres projets et développements en cours à la VPRHMSN;
- Les vice-présidents et les gestionnaires des vice-présidences utilisatrices : sur une base régulière, le titulaire doit demeurer à l'affût des besoins de la clientèle; il doit communiquer avec leurs vice-présidents responsables et leurs gestionnaires pour les informer de l'arrimage de leurs besoins avec les interventions en cours dans le chantier sous sa gouverne;
- Comité de gestion CASA, conjoint avec les partenaires consultant IBM/LGS et SAP : le titulaire assure la gestion hebdomadaire de l'ensemble du programme de façon intégrée avec les partenaires afin de maintenir un lien étroit et productif tout au long du déroulement du programme et d'assurer une veille sur le marché.

Le titulaire devra également détenir de fortes aptitudes en communication. Ceci, afin de vulgariser des concepts complexes, tout en étant habile à susciter des consensus auprès de multiples intervenants avec qui il aura à interagir (haute direction, gestionnaires des processus d'affaires, spécialistes, consultants, partenaires gouvernementaux, etc.). En effet, celui-ci sera un agent de changement majeur au regard d'une nouvelle approche corporative et transversale des processus d'affaires et de la mise en place de solutions technologiques, basée sur l'utilisation du progiciel de gestion intégrée SAP.

Communications à l'externe

Le titulaire communique fréquemment avec plusieurs intervenants gouvernementaux au Québec ou ailleurs et des intervenants de différents milieux, notamment avec :

- Les interlocuteurs stratégiques et les ressources internationales de l'Alliance *IBM-LGS/SAP* ;
- Les 400 partenaires externes de la Société concernés par la transformation engendrée par le programme CASA;
- Les autres MO (relations avec les autres Cadre 1 ou SMA) du gouvernement du Québec sur des sujets divers dans la réalisation de mandats qui lui sont confiés, dont les comités de travail SQIN, etc.;
- Le cabinet et le ministre des Transports dans le cadre des commissions parlementaires, les comités ministériels lors de modifications aux lois et règlements, afin de communiquer ou d'informer de certains dossiers ou de résoudre certaines problématiques;
- Remplacement du VPRHMSN sur certaines tables interministérielles en lien avec le rôle du dirigeant de l'information.

3. Responsabilités de gestion

Responsabilités de gestion des ressources humaines * ETC autorisés selon le budget 2021 cependant les effectifs réels sont d'environ 15 personnes de plus.

Effectifs gérés	Cadres	Professionnel s	Autres	Total
Ressources internes				
Directement	4	1	1	6
Indirectement	10	167	17	194
Ressources externes				
Directement	3	0	0	3
Indirectement	15	349	0	364
Total pers./année occ.	32	517	18	567
Total des effectifs				

Commentaires

Ressources SAAQ – ratio de 40 % représente **plus de 200 ressources internes** :

- Expertise des processus d'affaires, légalisation, écosystème administratif
- Connaissance de ses clients

Ressources de l'Alliance IBM-LGS/SAP – ratio de 60, **plus de 360 ressources externes**:

- Connaissance des produits et de la méthodologie de réalisation d'un projet SAP
- Ressources spécialisées permettant de livrer dans les délais

Responsabilité de gestion financière

Budget salarial de l'unité	20 479 890
Services professionnels de l'unité	69 465 514
Infrastructures (progicielles, log. et matérielles)	4 000 000
Budget d'opération de l'unité (excluant le budget salarial)	30 600
Dépenses de transfert	
Dépenses de capital	
Revenus anticipés	

Commentaires

Le DGP-CASA doit gérer un **contrat de 458,4 M\$** en plus de ses autres responsabilités.

4. Signatures


Supérieur immédiat

2021-06-10
Date (Année-Mois-Jour)


Supérieur hiérarchique

2021-06-10
Date (Année-Mois-Jour)

CONFIDENTIEL

C.T.

Ministère ou organisme Société de l'assurance automobile du Québec	N° de la demande du CIG
Unité administrative Vice-présidence aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques	Dossier
Titre du programme	Montant total

Objet de la demande

Une demande est adressée au Conseil du trésor afin :

- De déterminer à la classe 1 du personnel d'encadrement l'emploi de Directeur général principal CASA.

Synthèse des explications

Détermination à la classe 1 du personnel d'encadrement de l'emploi de Directeur général principal CASA

À titre de société d'État et d'assureur public, la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) a pour mission de protéger la personne contre les risques liés à l'usage de la route et de contribuer à l'application de plusieurs lois et règlements, dont le Code de la sécurité routière (RLRQ, c. C-24.2) et la Loi sur l'assurance automobile du Québec (RLRQ, c. A-25).

Au cours des dernières années, la Société a entrepris la transformation de l'ensemble de ses processus d'affaires à l'aide des technologies numériques. Ce programme phare, nommé CASA (Carrefour des services d'affaires) a été inscrit dans deux discours sur le budget ainsi qu'au plan de dépenses du Secrétariat du Conseil du trésor et fait l'objet de suivi et d'attention par les plus hautes autorités gouvernementales (tant administratif que politique). Le vice-président aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques (VPRHMSN) est le responsable de ce programme d'envergure gouvernementale.

Directeur général principal CASA

Relevant directement du vice-président, le directeur général principal de CASA est responsable de la gestion et de la réussite du programme de transformation CASA. Ce programme comporte deux chantiers principaux, soit le Chantier solution d'affaires et le Chantier solution technologique. Le titulaire de ce poste assure la gouverne des deux chantiers. Les ressources dédiées à la formation, à la gestion du changement et aux stratégies de communication font également partie de ce chantier.

Au terme du programme CASA, l'ensemble des assises affaires et technologiques de la Société sera transformé et modernisé. Le défi de cet emploi réside dans le fait que le programme constitue l'assise des services numériques de demain qui seront ainsi au premier plan de tous les besoins d'affaires de la Société. Suivant la réalisation du programme, le maintien et l'évolution de la solution numérique au profit des clients et de ses employés seront au cœur de cet emploi d'envergure.

Le titulaire joue un rôle déterminant pour ancrer le programme CASA qui interpelle une approche horizontale, corporative et technologiquement performante. Il doit agir de telle sorte à se positionner en tant que référence incontournable et en tant que partenaire stratégique pour toutes les directions de la SAAQ, et ce, tout en maintenant de saines relations d'affaires avec les 400 partenaires d'affaires externes.

Le titulaire doit également gérer un contrat de 458,4 M\$ avec un partenaire d'affaires international en plus de ses autres responsabilités. Ce contrat d'ampleur est l'un des plus gros en termes de relations avec un

CONFIDENTIEL

C.T.

partenaire au Gouvernement du Québec. Au total, c'est près de 600 équipiers provenant de divers secteurs de la Société ainsi que de son partenaire d'affaires qui réalisent le programme CASA sous la responsabilité du titulaire.

Force est de constater, en terminant, qu'au-delà de la livraison des chantiers, la continuité et la pérennité de la transformation numérique revêtent un caractère particulier qui transcende l'aspect temporel d'un programme traditionnel avec une date de début et de fin. Le titulaire du poste continuera d'avoir la responsabilité d'assurer l'intégration et l'évolution des processus d'affaires, des données et des technologies innovantes de la Société. L'expérience et les connaissances pointues du fonctionnement de chaque secteur d'affaires acquises par le titulaire tout au long de ce programme de transformation seront un atout sans précédent permettant de poursuivre adéquatement l'évolution de la transformation numérique de la Société, et ainsi assurer que la Société puisse s'acquitter de ses obligations en ce qui concerne les objets de la transformation numérique gouvernementale (par exemple : projet SQIN, reconnaissance faciale, ...).

Source de financement

La détermination à la classe 1 du personnel d'encadrement des emplois qui fait l'objet de la présente demande sera puisée, autofinancée à même les budgets de la SAAQ et ne nécessite aucun crédit budgétaire.

ENGAGEMENTS BUDGÉTAIRES					CERTIFICAT D'IMPUTATION ET DE DISPONIBILITÉ BUDGÉTAIRE	
IMPUTATION			ANNÉES		Directeur de la comptabilité [REDACTED]	Date
Portefeuille-Programme	Élément	Super catégorie	En cours 20 -20	Ultérieures		2021-10-20
S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	Pour renseignements, s'adresser à : Francine Lépinay	Téléphone 418 528-3621

Sous-ministre ou dirigeant de l'organisme [REDACTED]	Date 2021-10-20	Ministre	Date
Nom en lettres moulées Nathalie Tremblay		Nom en lettres moulées Francois Bonnardel	
Sous-ministre ou dirigeant de l'organisme	Date	Ministre	Date
Nom en lettres moulées		Nom en lettres moulées	

Août 2020

Conseil du trésor