

RE: Dépôt de documents - SAAQ - Résultat de l'audit PWC

From: "Ducharme, Éric" <eric.ducharme@saaq.gouv.qc.ca>
To: "Guilbault, Geneviève" <[REDACTED]>, "Cantin, Geneviève" <genevieve.cantin@transports.gouv.qc.ca>, "Gravel, Dave" <dave.gravel@transports.gouv.qc.ca>, "Roy, Maxime (Cabinet)" <maxime.roy2@transports.gouv.qc.ca>, "Beaulieu, Marie-Ève" <marie-eve.beaulieu3@saaq.gouv.qc.ca>
Cc: [REDACTED]@mail.com
Date: Tue, 20 Jun 2023 15:11:27 +0000
Attachments: SAAQ - Examen externe - Projet CASA L2 - Projet de Rapport Final- Complet.pdf (4.38 MB)

Avertissement automatisé: Ce courriel provient de l'extérieur de notre organisation. Ne cliquez pas sur les liens et les pièces jointes si vous ne reconnaissez pas l'expéditeur.

Bonjour,

Comme convenu lors de la rencontre de ce matin, voici la version entière du rapport d'examen réalisé par PWC.

Salutations,

Éric Ducharme

Président-directeur général

Société de l'assurance automobile du Québec

333, boulevard Jean-Lesage

Québec (Québec) G1K 8J6

*Société de l'assurance
automobile*

Québec 

Avec vous,
au cœur de votre sécurité

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

De : Pouliot, Geneviève **De la part de** Ducharme, Éric

Envoyé : 19 juin 2023 18:25

À : Guilbault, Geneviève [REDACTED] Cantin, Geneviève
<Genevieve.Cantin@transports.gouv.qc.ca>; Gravel, Dave
<Dave.Gravel@transports.gouv.qc.ca>; Roy, Maxime (Cabinet)
<Maxime.Roy2@transports.gouv.qc.ca>; Beaulieu, Marie-Ève <marie-eve.beaulieu3@saaq.gouv.qc.ca>

Cc : [REDACTED]@hotmail.com

Objet : Dépôt de documents - SAAQ - Résultat de l'audit PWC

Bonjour,

Vous trouverez, ci-joints, les documents déposés pour notre rencontre de ce mardi 10h.

Salutations,

Éric Ducharme

Président-directeur général

Société de l'assurance automobile du Québec

333, boulevard Jean-Lesage

Québec (Québec) G1K 8J6

*Société de l'assurance
automobile*

Québec 

Avec vous,
au cœur de votre sécurité

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



Société de l'assurance automobile du Québec

Examen externe – Projet CASA L2

Projet de rapport final
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).



Introduction

Présentation de PwC

Examen du projet CASA L2

PwC a été mandaté pour répondre à 3 questions principales :

Élément 1 - Dans un objectif d'amélioration continue et de leçons apprises, identifier, à partir des critères des 6 familles de la porte 5, ou de d'autres critères :

- A. Les points forts;
- B. Les problématiques prévisibles et imprévisibles rencontrées ainsi que leurs causes et impacts sur les capacités organisationnelles en terme de services à la clientèle;
- C. Les opportunités d'amélioration;
- D. Les risques potentiels à considérer.

Élément 2 - Afin d'officialiser l'atteinte des objectifs attendus de la livraison 2 ainsi que ceux de la phase de stabilisation, examiner si la SAAQ est prête pour le début de l'exploitation « normal » de la solution CASA/SAAQclic, incluant la performance des activités opérationnelles de la Société.

Élément 3 - Examiner la stratégie associée au plan de passage en production et au plan de transition (services réduits de 14 jours) et confirmer que les analyses face à la stratégie ont été appropriées

Observations générales

Le déploiement de la **solution CASA/SAAQclic** est un programme avec **peu de comparables** en termes **d'envergure**. Bien que la mise en service de la solution ait généré certaines difficultés, **l'opération s'améliore progressivement** et le système supporte une proportion importante des opérations courantes de la société.

L'équipe de PwC a procédé à l'étude et à l'analyse d'un échantillon représentatif d'artéfacts, de compte rendu et de livrables finaux réalisés par les différentes parties prenantes du projet **internes et externes à l'organisation**. Les spécialistes ont également visité les **2 plus importants centres de services** de première ligne. Toutes les parties prenantes rencontrées, incluant des membres de **l'équipe de gestion de projet, des lignes d'affaires de la SAAQ, de gestion du SAG au MCN et de l'Alliance** ont offert une pleine collaboration durant le processus d'examen.

Plusieurs observations ont été faites concernant la planification et l'exécution du projet. **Les éléments les plus sensibles et qui auraient pu être plus étoffés** concernent **l'exhaustivité des cas de tests**, les **plans de reprise et de contingence** en points de service et chez les mandataires. Les **éléments qui auraient pu être mieux planifiés** sont la **gestion des incidents**, la **gestion de crise**, la **communication aux clients et en centre** et la **préparation des mandataires**. L'ensemble de ces éléments aurait permis de prévenir de nombreux enjeux opérationnels et techniques.

Ceci étant dit, le projet a bénéficié de facteurs positifs ayant contribué au développement et à la mise en place de CASA/SAAQclic. **La méthodologie de livraison Agile** utilisée a permis de **développer rapidement** une solution adressant **des fonctionnalités complexes et diversifiées**. La SAAQ a aussi le privilège de compter sur une communauté d'employés dédiés ayant rendu possible le démarrage de la nouvelle solution.

Le présent rapport présente les constatations relatives détaillées suite à l'examen des 3 éléments en question. Nous y soulevons également certains risques à considérer pour la poursuite de l'évolution de CASA/SAAQclic ainsi que de prochaines étapes potentielles. Nous vous remercions de l'opportunité de vous avoir accompagné dans cette démarche ainsi que de la collaboration de toute votre équipe. Nous demeurons disponible pour toute question ou information complémentaire relative à cet examen. Meilleures Salutations

L'équipe PwC



Table des matières

Sommaire exécutif	4
Rapport détaillé	13
Éléments 1 et 3 - Post mortem et plan de passage et transition	14
Élément 2 - Capacité de la SAAQ à supporter la solution	24
Annexes	33

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.

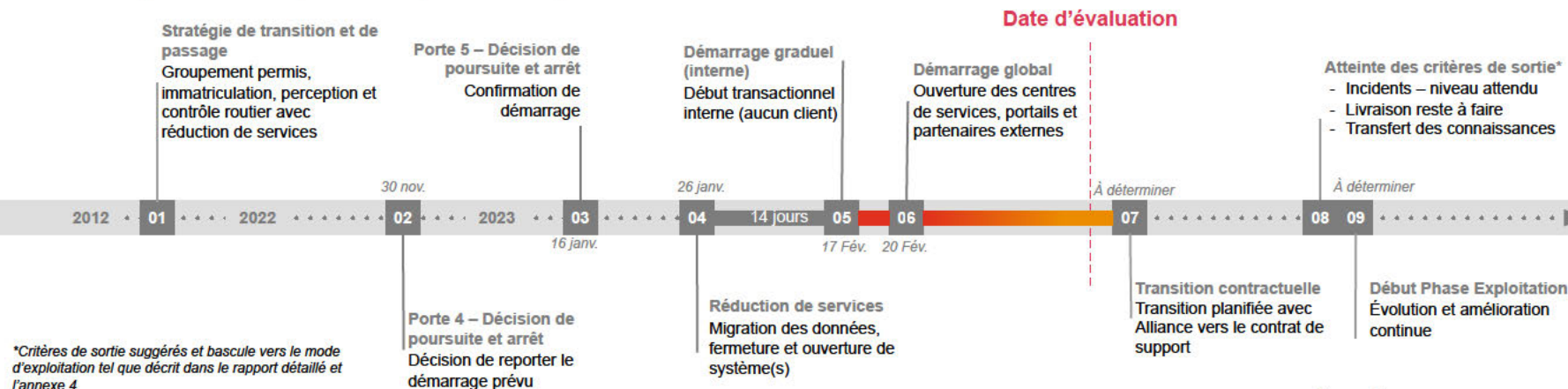


Sommaire exécutif

Contexte du mandat

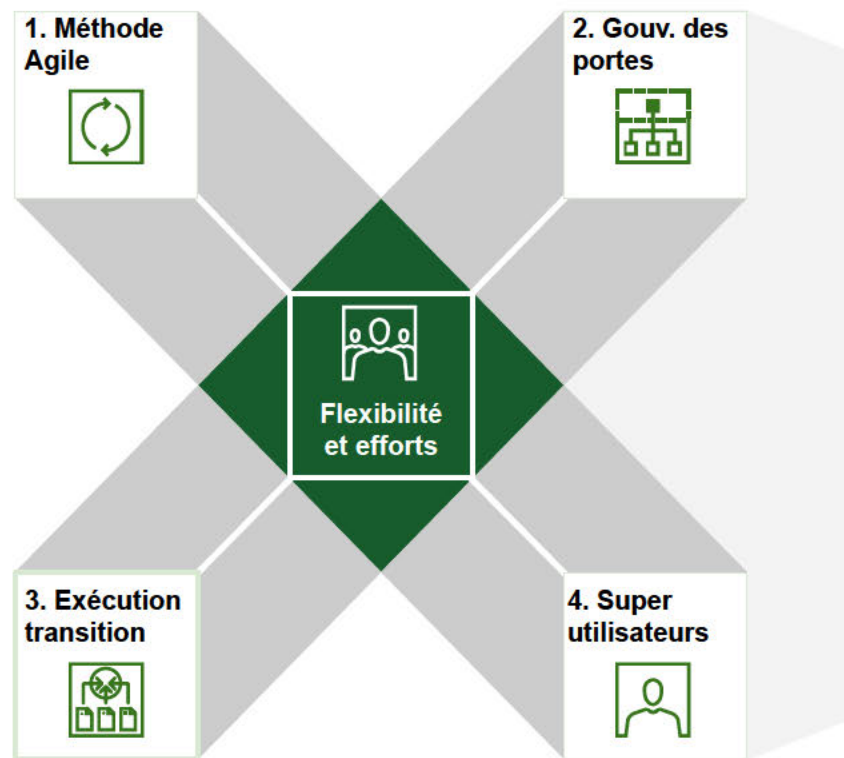
Élément 1 - Post mortem et leçons apprises	Élément 2- Capacité de la SAAQ à supporter l'exploitation « normal » de la solution CASA/SAAQclic	Élément 3 - Retour sur le plan de passage en production et du plan de transition
• Les points forts; • Les problématiques prévisibles et imprévisibles rencontrées 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/SAAQclic



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 :

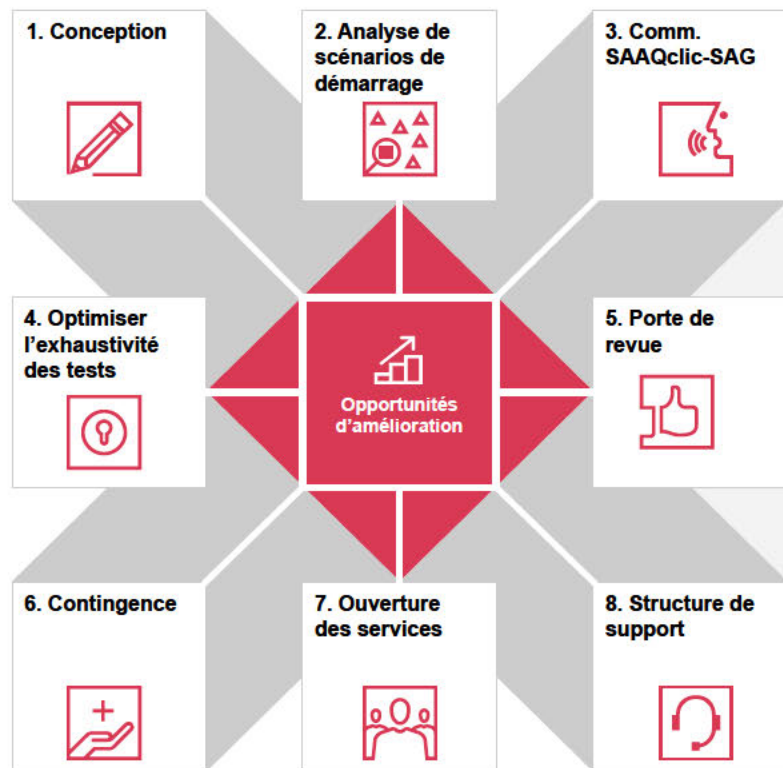
- A. L'impact de l'inventaire accumulé des **transactions en attente** lors du report du déploiement a été **sous-estimé**;
- B. La **reprise** de tous les services **sans restriction**;
- C. Certaines **fonctionnalités** étaient **incomplètes** ou pas suffisamment testées;
- D. Le **manque d'exhaustivité** 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 SAAQcllic-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)

2019 – Plan de transition avec services réduits

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

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

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*

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

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

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 de transition de la phase de stabilisation vers la phase d'exploitation normale 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.



Rapport détaillé



Éléments 1 et 3

- Post mortem et leçons apprises
- Retour sur le plan de passage en production et le plan de transition

Contexte

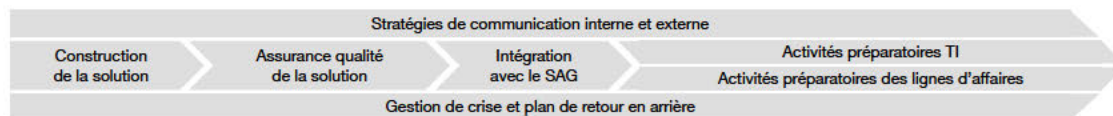
La SAAQ mène depuis plusieurs années un large chantier de transformation numérique (projet CASA/SAAQcllic), d'une **taille et d'une complexité sans précédent**, axé sur la technologie SAP. La SAAQ est maître d'œuvre et maître d'ouvrage du projet CASA/SAAQcllic et, par conséquent, en assure la gestion. Elle est également soutenue par un consortium de cabinets de conseils spécialisés (Alliance).

Dans un objectif d'identification des leçons apprises et d'amélioration continue, des entrevues avec diverses parties prenantes ainsi qu'une revue de documents furent entreprises afin d'identifier :

Élément 1 - Dans un premier temps – Post mortem et leçons apprises	Élément 3 - Dans un second temps – Retour sur le plan de passage en production et le 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.	• Les angles morts dans le plan de passage en production et le plan de transition; • 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, les niveaux des services à la clientèle, etc.

Dans les prochaines pages un résumé des observations relatives à ces deux grands éléments est présenté en débutant par la chronologie des grands jalons du projets CASA/SAAQcllic, suivi d'un sommaire exécutif résumant les principales leçons apprises. Finalement, en annexe sont détaillées les observations par jalon important du projet.

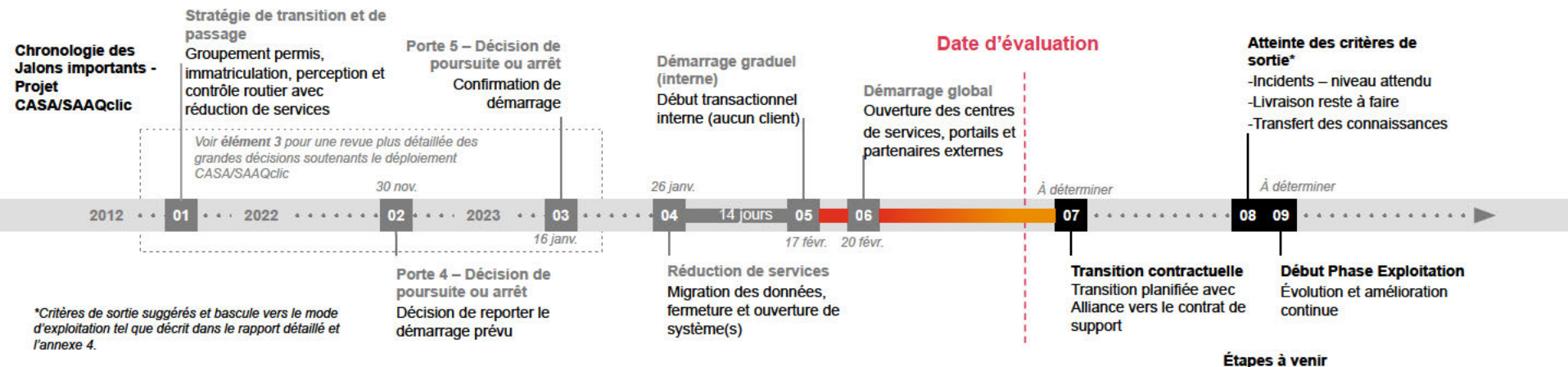
Famille de critères pour la revue du Post-Mortem



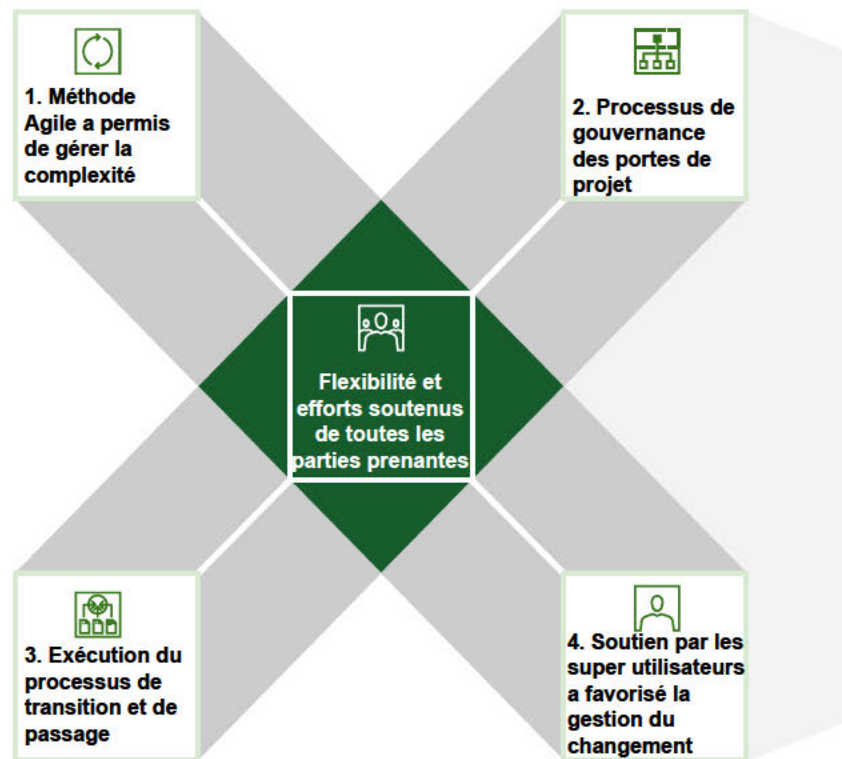
Dans un objectif de tirer profit des leçons apprises et des opportunités d'amélioration pour les prochains projets technologiques, l'examen s'est concentré sur les mécanismes utilisés dans le cadre du projet CASA/SAAQcllic. Il est à noter que dans le cas où des avis divergents ont été communiqués, la source qui a été impactée par la situation a été favorisée. De plus, considérant l'étendue du projet, le point de vue des personnes ayant quitté l'organisation avant le 3 mai 2023 n'a pu être obtenu.

Chronologie du projet CASA/SAAQclic

- 01 La **stratégie de transition**, déterminée en amont, **impose un arrêt des transactions des systèmes patrimoniaux** pendant plusieurs jours pour assurer une migration sans conflit.
- 02 Lors d'une session de revue du niveau de préparation au démarrage le **30 nov. 2022 (Porte 4)**, la décision est prise de **repousser** le démarrage de fin déc. 2022 à la **mi-février 2023**.
- 03 Lors de la dernière revue de préparation au démarrage du **16 janvier 2023 (Porte 5)**, la **reddition** de compte et le statut montrent un **niveau de préparation et de risques contrôlés** par les diverses équipes et l'**autorisation** est donnée pour le **début des activités de transition**.
- 04 La **fermeture** des systèmes **patrimoniaux** s'effectue le **26 janvier 2023** en même temps que s'amorce le processus de **migration** vers le nouveau système **qui s'achève le 16 février 2023**. Lors de cette période, des services réduits sont offerts dans les centres de services et sur rendez-vous. Des essais de type unitaires sont faits tout au long du processus de transition et de passage au niveau système afin de s'assurer de la conformité du transfert des données. **Aucun incident majeur** d'intégrité de **données** n'est détecté durant cette période.
- 05 L'ouverture du système et le début de la **reprise des transactions en attente** par les employés dans les centres de services s'amorcent le **17 février 2023**. Dès la première journée d'opération, des **incidents (performance, données incorrectes, problèmes fonctionnels)** sont détectés.
- 06 Le **système est ouvert** aux commerçants, mandataires, entreprises et partenaires, et les centres de service ouvrent leurs portes le **20 février 2023**. D'**autres incidents** sont rapportés au niveau des centres de services et des partenaires externes, **impactant le service à la clientèle** et les **équipes de soutien** sont **surchargées**. Après **deux premières semaines d'opération plus difficiles**, les **problématiques** sont **graduellement abordées** et la **prestation de service s'améliore** au fil des semaines.



Élément 1 - Leçons apprises – Points forts



Malgré les problématiques vécues au démarrage et grâce aux **efforts soutenus** de toutes les parties prenantes, **l'opération s'améliore progressivement**. Le système supporte une grande proportion des opérations courantes de la société. La majorité de la base des utilisateurs voit ses connaissances de la nouvelle solution augmenter. Considérant les nombreuses variables impliquées dans ce projet, **cet accomplissement ne devrait pas être sous-estimé et se doit d'être souligné**.

1. La **méthode Agile** a permis de **diviser** un projet hautement complexe avec une grande variabilité en sous-projets et **équipes aux dimensions** permettant une **gestion plus aisée**.
2. Le modèle de passage de **portes avec approbation** a facilité **l'alignement des multiples parties prenantes**.
3. L'**exécution du processus de transition et de passage** au nouveau système, qui a traité et converti des milliards de données, s'est **déroulé tel que prévu** et sans problèmes majeurs. Cependant, bien que réalisé dans les temps, la conception ainsi que la couverture des tests et des règles d'affaires manquantes dans la conversion n'ont pas permis d'identifier certains incidents, qui n'ont été découverts qu'à postériori lors du démarrage.
4. La structure du soutien aux utilisateurs, centrée sur les **super utilisateurs**, a permis un **soutien de proximité** lors du démarrage. Cela a facilité la **gestion du changement** dans les centres de services.

Élément 1 - Leçons apprises

Sommaire des observations

Problématiques, causes et impacts

A

Le **report du démarrage** au 20 février 2023 a mené à une fermeture des systèmes de 14 jours au lieu des six jours ouvrables initialement prévus. Ceci a augmenté la **charge de travail** pour les opérations à reprendre au démarrage, charge qui a été **sous-estimée**.

B

La **capacité de traitement** a été engorgée par une **reprise complète des activités** (pas d'ouverture sur rendez-vous uniquement ou de certains services seulement). La **présence dans l'actualité** de la SAAQ dans les premiers jours a engendré un **effet boule de neige** sur la venue en centres de services et chez les mandataires de clients qui étaient soit en retard de paiement ou avaient des besoins non urgents. ⚠

C

Contrairement au plan initial de geler les développements en amont du déploiement, le passage de la porte 5 (16 janvier) s'est fait avec des développements et tests à **compléter avant le déploiement (20 février)**. Ces activités n'ont pas fait l'objet d'une **gouvernance et revalidation** à postériori et certains développements ont été la source d'**incidents critiques au démarrage**.

D

Des problématiques techniques sont survenues au démarrage car les tests n'ont pas permis de détecter les éléments suivants :

1. Des problèmes fonctionnels par **manque de couverture des scénarios d'essais** de bout en bout et *journée dans la vie* (plusieurs cas d'exceptions difficiles à couvrir dans leur intégralité);
2. Des problèmes de données reliés à l'utilisation de **données créées manuellement au lieu de données réelles** dans les tests;
3. Des problèmes d'intégration par **manque d'implication de toutes les parties prenantes**, y compris les partenaires externes.

De plus, certains **partenaires critiques** comme les commerçants, les entreprises de flottes de véhicules ou les corps policiers ont aussi été **affectés négativement par les divers problèmes** (p. ex. : statuts de permis incohérents, portails de commerçant présentant des problèmes majeurs) et leur **confiance** en l'intégrité de l'information et fonctionnalités offertes **est à rebâtir**. La perception de près de **400 millions de dollars de taxes auprès des commerçants a été retardée** ainsi que la remise à Revenu Québec. Les **corps policiers** ont également **transformé leur système informatique**, dont le démarrage s'est effectué en **même temps** que la SAAQ, ajoutant à la complexité du démarrage.

F

Le **niveau d'adhésion des services en ligne** souhaité a été en **dessous du niveau historique** initialement prévu en raison de :

1. Sous-estimation de l'impact et du besoin en **gestion du changement** lié à l'utilisation d'un **mécanisme d'authentification sécurisé**
2. L'**impact** des cas d'exception de clients ne pouvant s'identifier n'était **pas complètement connu** (près de 15 % de la clientèle présentaient des cas d'exception non traités) ; ⚠
3. D'un **manque de gestion proactive d'enjeux d'authentification connus par la SAAQ et le MCN** en juin 2022;
4. D'un **alignement tardif entre le MCN et la SAAQ** au niveau de la communication externe;
5. Des **enjeux de disponibilité du SAG** lors des deux premiers jours de démarrage.

Considérant les éléments connus de la direction de la SAAQ avant démarrage (4 identifiants, certains cas d'exception non-traités et la communication tardive), l'**estimation du taux d'utilisation de SAAQ clic** au démarrage n'a **pas été ajustée** et donc était **optimiste**.

F

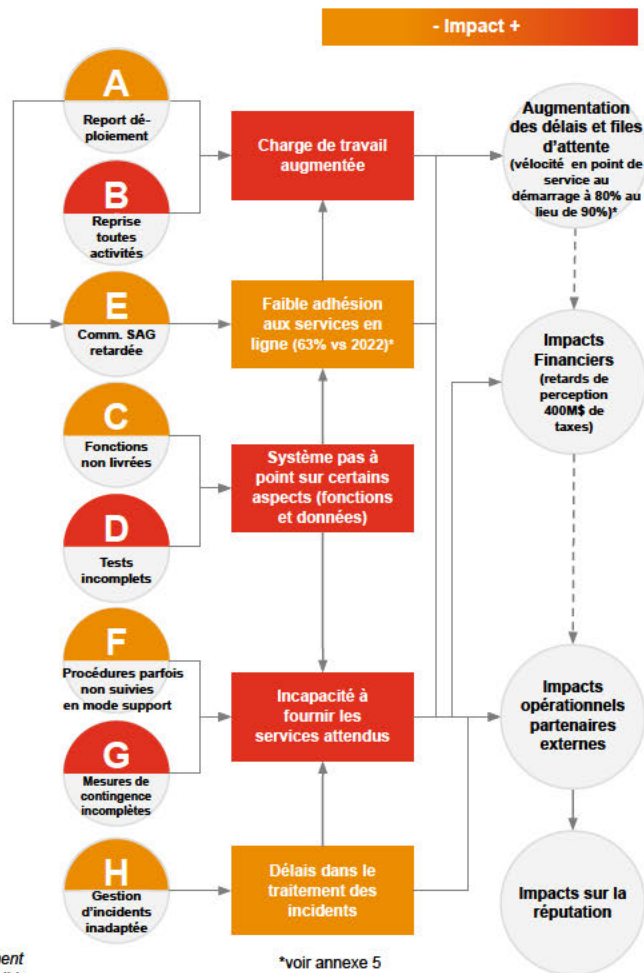
Tous ces facteurs ont engendrés une **charge élevée de travail** vers les centres de services et les mandataires. Le système était ouvert pour certains super utilisateurs afin de leur permettre de débloquent certaines transactions, et ils ont parfois **dévié des procédures établies en mode résolution par essais et erreurs**. Ceci a engendré des problématiques de données et des **délais de services**.

G

Les **plans de contingence initiaux** n'étaient pas assez étoffés, ce qui a conduit la SAAQ à avoir une posture plus réactive que proactive et a eu des **impacts sur les services** aux clients et partenaires.

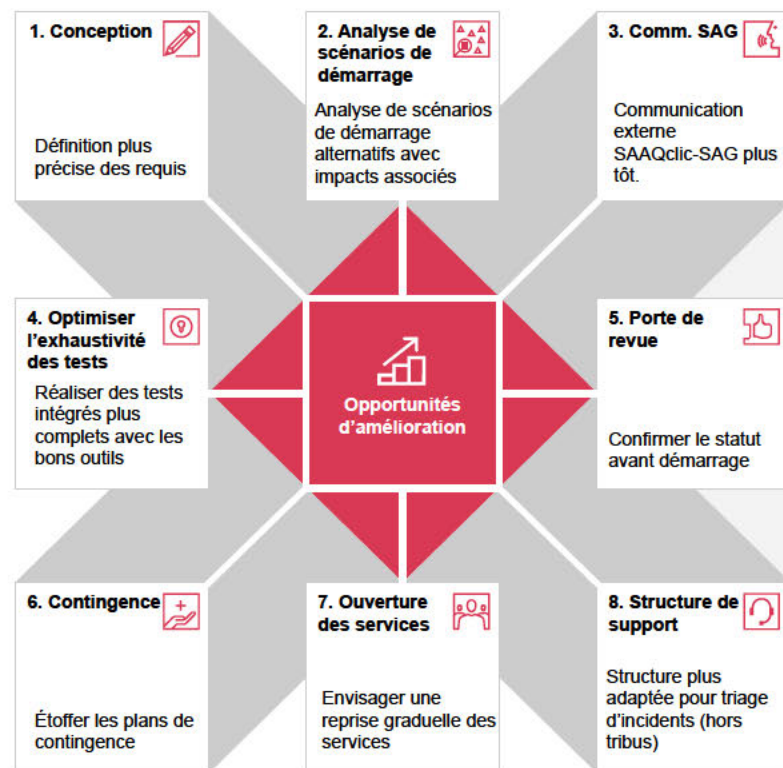
H

Le **système de soutien à deux niveaux**, basé sur les super utilisateurs et les tribus, a été **engorgé** dès les premiers jours de l'ouverture aux clients et partenaires. Le processus de **filtrage d'incidents** souhaité n'a **pu être fait de façon efficace** et dans des délais raisonnables.



Élément 1 - Leçons apprises

Opportunités d'amélioration



- 1. Augmenter le taux et le temps de définition des requis** lors de la conception et **impliquer les partenaires externes** afin de pouvoir **identifier plus tôt les éléments majeurs** avec une complexité importante et éviter ainsi des re-développements significatifs tardifs.
- Lors du **report de projet**, l'analyse de scénarios alternatifs de démarrage avec impacts associés aurait pu permettre de mettre en lumière d'autres options (**par exemple, période de report un peu plus longue** qui aurait permis un plus grand niveau de préparation pour compléter le reste à faire et **exécuter des essais de bout en bout**).
- Stratégie de communication externe** reliée à SAAQclac et SAG **plus robuste et débutée plus tôt**, avec multiples rappels et communication sur clientèle visée et cas d'exceptions connus (p. ex. : cas qui étaient connus comme étant non supportés par le SAG au démarrage).
- Optimiser l'exhaustivité des tests**: De meilleurs outils afin d'exploiter les données réelles lors des tests ainsi que la participation des parties prenantes externes dans les tests de « la journée dans la vie » pour permis et immatriculation auraient permis des tests en conditions réelles plus élaborés
- S'assurer de mettre en place un gel des développements sur une période suffisante avant le déploiement et considérer **l'ajout d'une porte de revue** afin de confirmer l'exécution avec succès des plans de transition et de passage en production avant le démarrage aux clients et partenaires. De plus, s'assurer que les **indicateurs** ainsi que les **hypothèses et risques sous-jacents** sont bien **compris** par les parties prenantes. Incorporer une **revue** par un vérificateur **indépendant** afin d'obtenir une **appréciation externe des risques**.
- Des plans de contingence plus étoffés** auraient permis un niveau de préparation plus adéquat pour faire face aux divers aléas.
 - Demander et obtenir arrêtés ministériels avant le démarrage, gestion manuelle commerçants et entreprises, gestion des débordements des files d'attente avec coupons dès le premier jour, anticipation de l'authentification simplifiée en centres de services au début, plan de retour en arrière....
- Tenir compte de** l'habilitation des employés, des incidents potentiels et de la baisse temporaire de productivité pour établir une ouverture graduelle **des services, restreinte aux rendez-vous**, lors des premières semaines afin de permettre une reprise graduelle et sous un contrôle accru.
- La structure de soutien à deux niveaux** aurait bénéficié d'un **premier triage hors tribus**, de même qu'une **séparation des enjeux de redressement de données**.

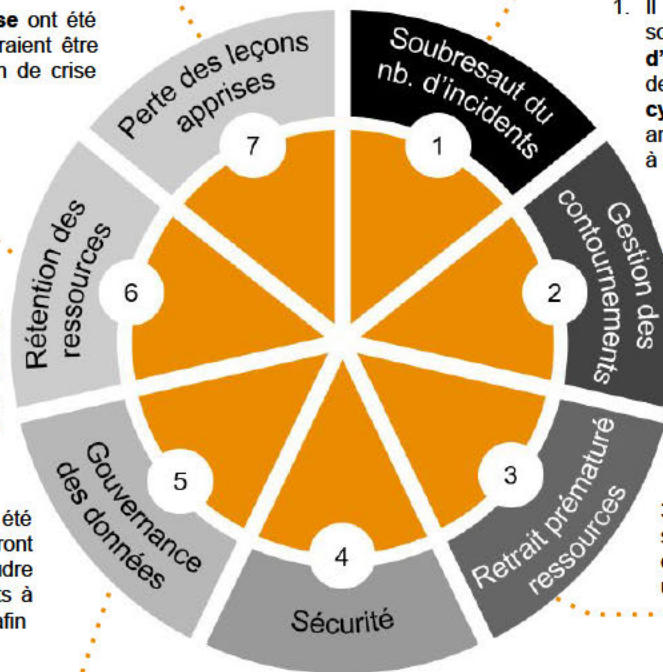
Élément 1 - Leçons apprises

Risques potentiels à considérer

7. Plusieurs éléments importants de **gestion de crise** ont été expérimentés pour la Livraison 2. Ces éléments devraient être **documentés** et incorporés dans les plans de gestion de crise pour de prochains déploiements.

6. La société doit rester attentive à l'**état de motivation des ressources clés**, très sollicitées depuis plusieurs mois. Ces ressources ont acquis une expérience précieuse sur le marché ce qui les rend attrayantes. Une **stratégie de rétention**, des périodes de repos supplémentaires et une revue de la compensation en fonction des habiletés et du marché devraient être envisagées.

5. Plusieurs **ajustements manuels de données** ont été faits depuis le démarrage et d'autres seront vraisemblablement requis dans le futur afin de résoudre certains incidents. Ces ajustements doivent être sujets à des **contrôles et une gouvernance robuste** afin d'assurer l'intégrité des données de la SAAQ.



1. Il est possible, lors de la première année de vie de la solution, que la SAAQ expérimente d'**autres cycles d'augmentation du nombre d'incidents** attribuables soit à des transactions **saisonnnières** ou encore au caractère **cyclique** des opérations de la SAAQ (renouvellements annuels, etc.). La SAAQ doit anticiper le tout et être préparée à faire face à une recrudescence possible d'incidents.

2. Tous les cas qui ont fait l'objet de **contournements manuels** (émissions de lettres et autres), qui ont été mis de l'avant pour pallier aux incidents, devront être régularisés dans le système. Ces régularisations doivent être surveillées et planifiées afin d'**éviter** toute **surcharge** imprévue.

3. Un **retrait hâtif** du nombre de **ressources** assignées au soutien de la solution pourrait occasionner une **surcharge** de travail dans la correction de l'inventaire des incidents et un retard dans la vélocité attendue.

4. Le **resserrement des profils de sécurité** pourrait engendrer des **pertes de productivité** liées à des accès trop restrictifs jusqu'à ce que le point d'équilibre soit trouvé.

Élément 3 - Grandes décisions

Plan de passage en production et de transition

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

Selon les informations revues et diverses entrevues, la décision du plan de passage a été prise à la suite d'analyses réfléchies. Les alternatives possibles étaient soit plus risquées, soit difficilement réalisables ou comportaient des risques inhérents (voir la page suivante). Bien que plusieurs analyses documentées soutiennent la décision de rejeter certains choix alternatifs, (p. ex. : analyse d'ajout du contrôle routier effectuée en 2019), la décision initiale de grouper permis, immatriculation et perception en une livraison aurait pu faire l'objet d'une documentation plus explicite.

- Desurendues, interdépendance des systèmes et volume de données
- Interdépendances des processus et complexité des règles d'affaires
- Choix d'une solution intégrée
- Difficulté de découper par centre de services, par client ou par fonction, et d'opérationnaliser le tout dans l'éco-système étendu
- Coût d'une approche delta et stockage de données patrimoniales en terminal local (non centralisé)

Formaliser des analyses de scénarios de déploiement alternatifs (partiellement réalisé)

30/11/2022 - Porte 4 – Décision de Poursuite / Arrêt

Services réduits de 14 jours ouvrables du 26/01/2023 au 20/02/2023 :
Le report du démarrage a nécessité de fermer 14 jours et non 6 comme initialement prévu pour la période de janvier 2023

- Impossibilité pour certaines équipes de livrer la solution dans les temps
- Risque de perdre des ressources si report d'un an
- Le choix d'une approche avec fonctions groupées: permis, immatriculation, perception et contrôle routier, offre moins de flexibilité en terme de déploiement
- Périodes occupées du 15 mars au début mai ainsi que d'octobre à début novembre
- Identifier d'autres périodes de déploiement considérant le reste à faire et l'avancement des tests

Porte 6 pour valider l'état post grand déménagement



Légende

Élément identifié par discussion seulement, ayant influencé la décision

Élément soutenu par une analyse formalisée

Éléments additionnels qui auraient pu être considérés

Éléments qui ont pesé le plus sur les décisions

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. Le mode de migration incrémental 'delta', bien que possible, aurait été difficilement exploitable en dehors d'un mode 'pilote-parallèle' (à cause de la difficulté de scinder la clientèle par région ou par segment). Étant donné son coût de réalisation élevé, cette option a été rejetée.

- Complexité des systèmes et des processus
- Mécanisme de mise à jour des données dans SAP complexe
- Temps requis pour réaliser les activités préparatoires
- Coût d'une approche delta et stockage de données patrimoniales en terminal local (non centralisé)

Report du démarrage

16/01/2023 – Porte 5 – Décision de Poursuite / Arrêt

*Des stratégies de tests et de reprises alternatives auraient pu être mises de l'avant pour minimiser les risques reliés au plan de démarrage préconisé (fonctions groupées, toutes régions et segments de clients et partenaires) :

- Gel de développements et tests intégrés avec données réelles et groupe de parties prenantes élargi;
- Plan de reprise graduel;
- Plans de contingence plus étoffés.

- Gel des développements sur les systèmes patrimoniaux
- Coût des ressources par mois
- Tableau de bord du statut des critères en porte 5
- Évaluation de risque en fonction du statut des critères de décision (p. ex. : % de test, succès) et du reste à faire

Élargir l'implication des parties prenantes (p. ex. : chefs de services - centres de services, représentants des commerçants et entreprises, etc.) dans les vérifications 'journee dans la vie étendue' et valider le bon fonctionnement de la solution et la bonne conversion et migration des données

Élément 3 - Alternatives rejetées

Plan de passage en production et de transition

Un des objectifs de l'examen externe du projet CASA/SAAQclc est d'évaluer la stratégie associée au plan de passage en production et au plan de transition (services réduits pendant 14 jours) et de confirmer que les analyses face à la stratégie ont été appropriées. La revue de la documentation disponible sur l'évaluation d'alternatives à la stratégie utilisée a été priorisée. Toutefois, dû notamment à la durée du projet (certaines analyses remontent à 2014), l'ensemble des analyses formalisées n'était pas disponible. Dans ces cas, une discussion avec les parties prenantes a été effectuée afin de compiler l'information nécessaire et documenter les prérequis, contraintes et risques associés aux alternatives suivantes.

Alternatives discutées avec les parties prenantes*	Prérequis nécessaires	Contraintes	Risques	Analyse formalisée SAAQ disponible
Déploiement fonction par fonction (p. ex. : permis, immatriculation, perception, contrôle routier après)	- Interopérabilité entre anciens et nouveaux systèmes avec interfaces bidirectionnels - Besoin de délimitation dans les processus et systèmes de la source vers la cible	- Incapacité d'isoler complètement les fonctions dans les systèmes patrimoniaux à cause des nombreuses interdépendances (p. ex. : permis, immatriculation, perception) - Calcul des droits est fait dans l'espace mémoire de l'ensemble des terminaux et non de façon centralisée. Ceci rend difficile la dissociation des différentes fonctions (immatriculation et permis, par exemple)	- Interfaces complexes et stabilité d'opération incertaine - Coexistence de l'ancien écosystème avec le nouveau, et ce, pour une période étendue, mettant de la pression sur environnement de soutien et d'évolution	Oui
Déploiement régional ou par segment de clients	- Toutes les fonctions prêtes au moment du premier déploiement - Scinder la population cible avec des critères contrôlés - Solution pour gérer la mise à jour des données en mode incrémental (mode delta)	- Les clients peuvent se déplacer d'un centre à l'autre - Coût et temps requis pour support complet d'un mode de migration delta - Certains services offerts seulement dans certains centres - L'ensemble des données doivent être disponibles à un vaste écosystème tels que les corps policiers, les services douaniers, les administrations nord-américaines, les commerçants de véhicules, les organismes judiciaires et donc nécessite la mise en place d'interfaces complexes car l'utilisation par ceux-ci de 2 systèmes n'est pas envisageable.	- Interfaces complexes et stabilité d'opération incertaine - Coexistence de l'ancien écosystème avec le nouveau et ce pour une période étendue, mettant de la pression sur environnement de soutien et d'évolution	Oui

* Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des alternatives possibles. Les alternatives principales et les détails associés ont été répertoriées et documentées à la suite de discussions avec différentes parties prenantes.

Élément 3 - Alternatives rejetées (suite)

Plan de passage en production et de transition



Alternatives discutées avec les parties prenantes*	Prérequis nécessaires	Contraintes	Risques	Analyse formalisée SAAQ disponible
Tests intégrés avec chargement plein volume et gel du développement (avant démarrage)	- Synchronisation entre les développements, la migration et les modèles de données - Gel des développements jusqu'au résultat des tests - Fermeture de quelques jours supplémentaires pour permettre la transition de systèmes patrimoniaux et les tests préliminaires avant le démarrage. - Utilisation de cas réels des centres de services pour essais intégrés	Besoin d'effectuer deux cycles de migration de données (un pour tests complets, un pour démarrage)	Pression importante sur les équipes de conversion pour effectuer deux cycles de conversion coup sur coup	Non
Pilote-parallèle (manuel ou technologique) - ouverture pour un ou quelques centre(s) de service(s)	- Solution pour gérer la mise à jour dans les systèmes patrimoniaux du mode parallèle soit par interface ou manuellement par double saisie - Systèmes patrimoniaux restent actifs pour l'écosystème pendant le pilote - Fermeture de quelques jours supplémentaires pour permettre la transition de systèmes	- Seulement possible pour un ou quelques centres de services étant donné le besoin de synchroniser avec les systèmes patrimoniaux par double-entrées ou interfaces - Une seul système doit être maintenu comme source de vérité et non deux pour les partenaires externes - Ne traiterait pas tous les cas de clients en déplacement d'autres régions - Besoin d'effectuer deux cycles de migration de données (un pour pilote, un pour démarrage complet)	- Désynchronisation possible des deux écosystèmes durant le pilote (patrimoniaux et nouvel environnement) - Étire la période de support requise des systèmes patrimoniaux - Pression importante sur les équipes de conversion pour effectuer deux cycles de conversion	Non

* Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des alternatives possibles. Les alternatives principales ont été répertoriées à la suite de discussions avec différentes parties prenantes.



Élément 2

Capacité de la SAAQ à supporter la solution

Contexte

La SAAQ mène depuis plusieurs années un large chantier de transformation numérique (projet CASA/SAAQclic), d'une **taille et d'une complexité sans précédent**, axé sur la technologie SAP. La SAAQ est maître d'œuvre et maître d'ouvrage du projet CASA/SAAQclic et, par conséquent, en assure la gestion. Elle est également soutenue par un consortium de cabinets de conseils spécialisés (Alliance).

La Livraison 2 de ce projet a été déployée le 20 février 2023. **La fin de la période de stabilisation et la transition vers un contrat de support et évolution avec l'Alliance étaient initialement prévues pour le 19 mai 2023** à condition que les critères contractuels de sortie soient respectés.

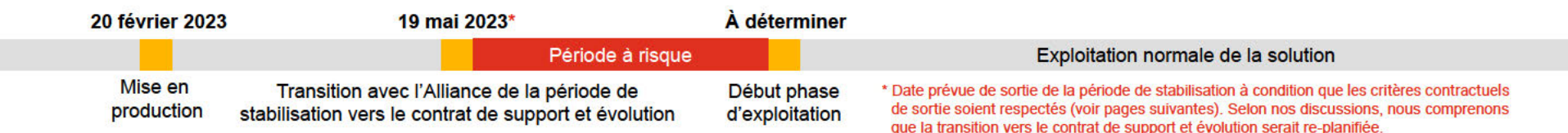
Nonobstant le modèle contractuel entre l'Alliance et la SAAQ, PwC a réalisé une évaluation de la capacité opérationnelle de la SAAQ à reprendre l'exploitation normale de la solution CASA/SAAQclic.

L'exploitation normale d'une solution technologique s'entend généralement par l'atteinte d'un état cible équilibré et stable en termes de processus et de gouvernance, de ressources et de technologie. Cet état cible permet à l'organisation de pouvoir **atteindre ses objectifs de performance et de concentrer toute son attention sur l'évolution** des capacités et l'amélioration continue.

Généralement, la sortie de la période de stabilisation contractuelle coïncide avec le début de l'exploitation normale de la solution. La séparation de ces deux jalons présente un **risque d'étirement de la période de stabilisation si le bon niveau de soutien n'est pas présent**.

Afin de minimiser ce risque, la SAAQ doit s'assurer d'être en capacité de **soutenir la solution avec les bons niveaux de ressources ainsi que toute la structure associée en place**.

Jalons de mise en service jusqu'à l'exploitation normale de la solution



Sommaire sur le niveau de préparation

Considérant le point de départ, les contraintes associées aux systèmes patrimoniaux et l'ampleur de ce qui a été livré, **la solution**, bien que faisant encore face à certains défis, **supporte une proportion importante des opérations courantes de la société.**

Dans le cadre de la transition de la phase de stabilisation vers la phase d'exploitation normale, la SAAQ a établi une liste de critères de sortie contractuels. Nonobstant ces critères ainsi que le modèle contractuel entre l'Alliance et la SAAQ, il existe d'autres critères de transition à l'exploitation normale, basés sur des pratiques reconnues, qui devraient être considérés afin d'évaluer la capacité de la SAAQ à soutenir la solution.

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

L'évaluation prend en considération quatre aspects :

- Processus et gouvernance,
- Ressources,
- Technologie,
- Performance.

En raison de la variabilité dans les enjeux soulevés et le niveau d'avancement dans leur résolution, la SAAQ devrait considérer évaluer le niveau de préparation à l'exploitation normale par escouade (lorsque applicable) selon les divers critères présentés aux pages suivantes.

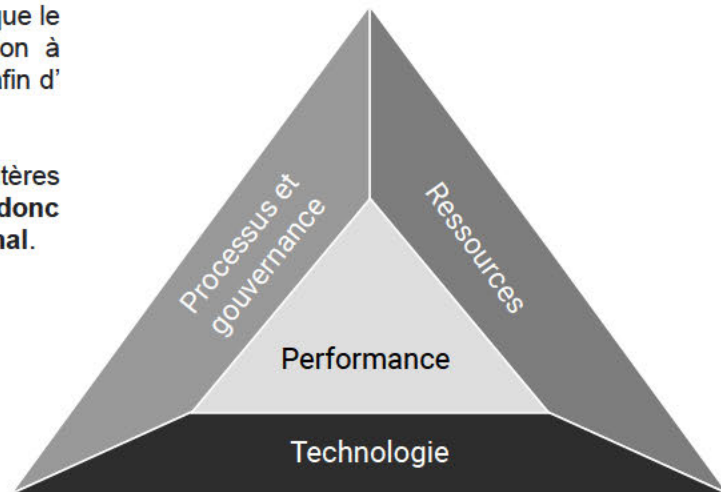


Tableau de bord pour l'ensemble des critères de sortie – (1/5)



Domaines	Critères de sortie à considérer	Statut* au 2023-05-17	Présence d'un critère connexe de sortie contractuel	Commentaires
 Processus et gouvernance	Structure de soutien et d'évolution cible, gouvernance associée définie avec équipes en place			Une structure cible est en discussion, mais elle n'a pas encore été communiquée et mise en place
	Budget disponible pour soutenir la solution			S'assurer que les enveloppes budgétaires soient disponibles pour permettre de soutenir la structure cible sur le long terme. Nous comprenons que le budget fait partie des discussions pour l'organisation cible.
	Documentation opérationnelle en place et communiquée aux diverses équipes			Documentation non complétée au chapitre de certains processus d'affaires
	Documentation d'exploitation TI en place et communiquée aux diverses équipes			Processus établis et en place depuis la L1
	Réduction du nombre de méthodes de contournement restantes vers un nombre minimal lié à des cas d'exception à faible fréquence			Encore de nombreuses méthodes de contournement liées à des incidents P2 ouverts

* L'évaluation a été effectuée en fonction des critères additionnels à considérer et non pas en fonction des critères contractuels avec l'Alliance.

Critère non atteint

Critère partiellement atteint

Critère atteint

Tableau de bord pour l'ensemble des critères de sortie – (2/5)

Domaines	Critères de sortie à considérer	Statut* au 2023-05-17	Présence d'un critère connexe de sortie contractuel	Commentaires
 Ressources	Transfert de connaissances effectué aux parties prenantes concernées (équipes de soutien et évolution, équipes opérationnelles, etc.)		x	Non complété et absence de mesures pour évaluer la montée en connaissance des différentes parties prenantes
	Formation en mode « delta-rafraîchissement » de l'équipe de soutien (incluant les super utilisateurs) et de la base utilisateurs selon les besoins et lacunes identifiés lors de la phase de stabilisation			Certains besoins de formation ont émergé ou n'ont pas pu être complétés lors de la phase de stabilisation
	Disponibilité des tribus pour traiter d'autres sujets comme les améliorations de la solution sans affecter les niveaux de soutien			Présentement, la SAAQ n'a pas la capacité de réduire le nombre d'incidents dans toutes les escouades tout en traitant les évolutions
	Niveau de confiance de la base « usager » et des équipes de soutien à gérer et soutenir la solution sur l'ensemble des services offerts			Le processus amorcé par l'équipe de gestion du changement pour sonder les utilisateurs et super utilisateurs devrait être étendu aux équipes en soutien à la solution

* L'évaluation a été effectuée en fonction des critères additionnels à considérer et non pas en fonction des critères contractuels avec l'Alliance.

Critère non atteint

Critère partiellement atteint

Critère atteint

Tableau de bord pour l'ensemble des critères de sortie – (3/5)

Domaines	Critères de sortie à considérer	Statut* au 2023-05-17	Présence d'un critère connexe de sortie contractuel	Commentaires
 Technologie	Fonctionnalités livrées répondant aux besoins, à part les exceptions approuvées par ligne d'affaires		x	Afin d'atteindre la vitesse de croisière requise de l'opération normale de la solution, il faudrait que tous les éléments résiduels de la livraison 2 soient livrés et fonctionnels tel qu'initialement planifié.
	Aucun incident résiduel P1		x	Un seul incident P1 connu et en cours de traitement.
	Aucun incident résiduel P2 outre cas d'exception		x	Environ 7 000 incidents P2 résiduels, dont : - Un certain nombre d'incidents (approx. 5000) rattachés à 387 problèmes techniques identifiés et en traitement par les tribus. - Des incidents résiduels non reliés aux problèmes techniques dont un certain nombre devrait être reclassifiés.

* L'évaluation a été effectuée en fonction des critères additionnels à considérer et non pas en fonction des critères contractuels avec l'Alliance.

Critère non atteint

Critère partiellement atteint

Critère atteint

Tableau de bord pour l'ensemble des critères de sortie – (4/5)

Domaines	Critères de sortie à considérer	Statut* au 2023-05-17	Présence d'un critère connexe de sortie contractuel	Commentaires
 Technologie	Réduction significative du nombre d'incidents P2 quotidiens créés à un niveau inférieur aux capacités de traitement de la structure cible		x	Bien que la tendance ralentit, le nombre d'incidents en cours continue d'augmenter, car il y a quotidiennement plus d'incidents créés que d'incidents fermés. Nous comprenons qu'il ne s'agit pas toujours d'incidents directement liés à la solution. Cependant il faut statuer sur cet inventaire et sur les causes qui l'engendre.
	Réduction significative de l'inventaire accumulé d'incidents P2 à un niveau qui n'entrave pas les opérations courantes d'exploitation (support et évolution)		x	Il y a actuellement 1 incident P1 et approx. 7 000 incidents P2 ouverts
	Visibilité et plan d'action pour la résolution ou la fermeture des incidents P3 et P4.		x	Le journal d'incident P3 et P4 ne contient pas que des incidents et tous n'ont pas le bon niveau de priorité, il faut un plan d'action pour revenir à une situation saine (par exemple : nettoyage, fermeture, dépriorisation)
	Rafraîchissement des divers environnements SAP (formation, développement) pour assurer une bonne synchronisation entre les modes support et évolution			Présentement, tous les environnements ne sont pas rafraîchis et ne permettent pas aux équipes de travailler dans des conditions proches de la production

* L'évaluation a été effectuée en fonction des critères additionnels à considérer et non pas en fonction des critères contractuels avec l'Alliance.

Critère non atteint

Critère partiellement atteint

Critère atteint

Tableau de bord pour l'ensemble des critères de sortie – (5/5)

Domaines	Critères de sortie à considérer	Statut* au 2023-05-17	Présence d'un critère connexe de sortie contractuel	Commentaires
 Performance	Performance du service de bout en bout délivré aux clients au niveau de service attendu.	En évaluation par la SAAQ	x	S'assurer que la SAAQ délivre les services de bout en bout aux clients en respect de la déclaration de service aux clients.
	Réduction du nombre d'appels de clients uniques au centre d'appels à des niveaux historiques acceptables compte tenu des nouveaux services.			La SAAQ reçoit actuellement le double d'appels par rapport à l'année dernière mais en réduction importante par rapport au mois de mars dernier. De plus, le nombre d'appels par client unique est de 2,3 en avril ce qui s'approche du niveau historique de 1,7 l'année passée à la même période.
	Revue des plaintes ouvertes et confirmation qu'elles ne sont pas révélatrices de problématiques système non traitées	À évaluer		Critère non évalué à ce jour mais le niveau actuel est significativement plus élevé que l'année passée.
	Approbation de chaque vice-présidence que la solution répond à leurs besoins et que leurs équipes sont en capacité de l'opérer et de la soutenir.			Confirmation et arrimage que tous les critères importants sont respectés.

* L'évaluation a été effectuée en fonction des critères additionnels à considérer et non pas en fonction des critères contractuels avec l'Alliance.

Critère non atteint

Critère partiellement atteint

Critère atteint

Considérations pour les prochaines étapes



Activités ayant un impact sur la durée de la stabilisation

- Identification des inefficiences actuelles et optimisation de la structure de soutien de stabilisation (ex. : revue de la définition des différentes priorités d'incidents, redressement de données vs résolution d'incidents, rôles des super-utilisateurs, mise en place d'un processus de triage d'incidents, etc.)
 - *Plan pour traitement de redressement de données avec équipe autonome (hors tribus) en cours par la SAAQ*
- Confirmer et sécuriser les ressources requises d'ici la fin de la phase de stabilisation.

Activités ayant un impact sur la préparation à l'exploitation normale

- Définir, communiquer et mettre en place l'organisation cible de soutien et d'évolution avec les rôles et responsabilités.
- Sécuriser le budget nécessaire pour soutenir l'organisation de support pour les prochaines années.
- Définir une gouvernance harmonisée et l'arrimage entre évolution, livraisons futures et soutien.



Annexes



Annexe 1 - Présentation exécutive

Sommaire au Conseil - 22 juin 2023

Contexte

Mandat d'examen du projet CASA/SAAQclic réalisé par PwC du 3 Mai au 19 Juin 2023



Élément 1 - Post mortem et leçons apprises

Élément 2- Capacité de la SAAQ à supporter l'exploitation « normal » de la solution CASA/SAAQclic

Élément 3 - Retour sur le plan de passage en production et le plan de transition

- Prochaines étapes et
- Éléments à considérer

Élément 1 - Post mortem et leçons apprises

Points Forts

L'opération s'améliore progressivement et le système supporte une grande proportion des opérations courantes

1. **Méthodologie Agile:** Gestion simplifiée de la complexité.
2. **Gouvernance des portes:** Bon alignement exécutif.
3. **Migration technique:** Bien rodé et sans embûche.
4. **Super utilisateurs:** Soutien de proximité.

Flexibilité et efforts soutenus de toutes les parties prenantes

Principales causes et impacts des problèmes vécus au démarrage

- A. Impact de l'inventaire accumulé des **transactions en attente sous-estimé**;
- B. **Reprise** de tous les services **sans restriction**;
- C. **Fonctionnalités incomplètes** ou pas suffisamment testées;
- D. **Manque d'exhaustivité des tests** avant le démarrage;
- E. **Alignement tardif** entre le **MCN** et la **SAAQ** et **communication SAG** tardive et **pas assez transparente**;
- F. **Procédures** opérationnelles pas toujours suivies;
- G. **Mesures de contingence incomplètes** ou tardives;
- H. Processus de **gestion des incidents inadapté**;



- **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'attentes
- **Impacts sur partenaires externes**

Opportunités d'amélioration

- **Définition plus précise des requis**
 - Implication des parties prenantes externes
 - identifier complexité plus tôt et éviter les ajustements tardifs
- **Analyse plus poussée du report de projet**
 - Considération du reste à faire et planification de temps d'essais plus long
 - Analyse de l'impact global du report
- **Statutaire plus précis** avant le démarrage:
 - Alignement des parties prenantes sur indicateurs, hypothèses et risques
 - Revue de risques par vérificateur indépendant

Évènements imprévisibles ayant eu un impact sur le démarrage (février 2023)

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).

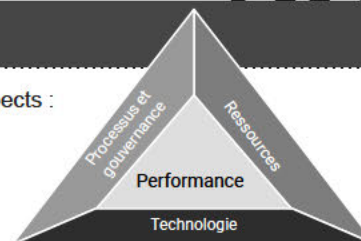
Plans de passage en production et de transition et exploitation de la solution CASA/SAAQclic

Élément 2. Exploitation de la solution CASA / SAAQclic

Selon discussions et revue de documents clés un certain nombre de **critères de transition** de la phase de stabilisation vers la phase d'exploitation normale ne sont pas actuellement pleinement **respectés** (*Nonobstant les critères établis et le modèle contractuel entre l'Alliance et la SAAQ*). Pour ces raisons, **la SAAQ ne semble donc pas encore prête à soutenir pleinement la solution dans un mode d'exploitation normal.**

L'évaluation prend en considération quatre aspects :

- Processus et gouvernance,
- Ressources,
- Technologie,
- Performance.



Élément 3. Plan de passage en production et de transition

Plan de passage en production (permis, immatriculation, perception et contrôle routier)

- Selon les informations revues et diverses entrevues, la **décision du plan de passage a été prise à la suite d'analyses réfléchies.**
- Les **alternatives** possibles étaient soit **plus risquées**, soit **difficilement réalisables** ou comportaient des **risques inhérents**.

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.
- Le mode de **migration incrémental 'delta'**, bien que **possible**, aurait été **difficilement exploitable** en dehors d'un mode 'pilote-parallèle' (à cause de la difficulté de scinder la clientèle par région ou segment). Du fait de son coût de réalisation élevé, cette option a été rejetée.

Des stratégies de tests et de reprises alternatives auraient pu être mises de l'avant pour **minimiser les risques** reliés au plan de démarrage préconisé:

- Gel de développements et tests intégrés avec données réelles et groupe de parties prenantes élargi;
- Plan de reprise graduel;
- Plans de contingence plus étoffés.

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

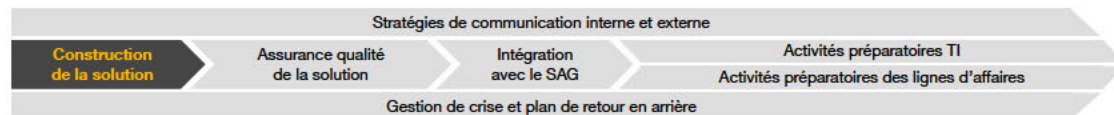
Thèmes	Éléments à considérer par la SAAQ
Gestion des incidents	• Réaliser une surveillance centralisée des méthodes de contournements et établir un plan de traitement de l'inventaire de l'ensemble des incidents. • Identifier les inefficiences actuelles et optimiser la structure de soutien (ex: revue 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.



Annexe 2 - Élément 1

Post mortem et leçons apprises

Post mortem par critère



Nous avons noté certaines contraintes qui ont pu influencer les observations et les causes notées ci-bas :

- Pression sur ressources clés tout au long du projet causés par départs, remplacement et difficulté de combler les besoins en ressources 

	 Observations	 Impacts	 Causes	Opportunités d'amélioration
1	Utilisation de la méthodologie Agile pour un programme de cette ampleur.	L'indépendance et la flexibilité des équipes ont permis la livraison d'une solution fonctionnelle en gérant la complexité.		
2	Des fonctionnalités n'ont pas été livrées à temps et l'impact sur les opérations de ces éléments manquants a été sous-évalué.	- Impossibilité pour certains clients de réaliser leurs activités comme l'immatriculation des véhicules pour les concessionnaires. - Dysfonctionnements sur des services de base comme l'échange de permis et les annulations de paiement. 400 millions de dollars de taxes non perçues auprès des concessionnaires. - Une solution « stable » n'a pu être testée de bout en bout avant le déploiement.	- Certains requis ont été définis tardivement. - Les activités de développement se sont poursuivies jusqu'à la mise en service de la solution au lieu de septembre 2022 tel qu'initialement prévu. - Certaines interfaces n'étaient pas testées et approuvées au moment de la porte 5 (annexe 6 - 37 % des interfaces de priorités 1 et 66 % des interfaces de priorités 2). - Modifications d'objets durant les cycles de développement et la période de grand déménagement. - Compréhension de tous les intervenants des lignes d'affaires manquant de granularité sur l'impact du manque à livrer.	- Renforcer le cadre entourant les activités de développement en : - Définissant les requis à un pourcentage plus élevé avant de commencer la conception; - Arrêtant les développements sur des éléments structurants sur une période suffisante en amont du démarrage afin de pouvoir compléter les tests et les autres activités de préparation. - Renforcer l'implication de tous les intervenants des lignes d'affaires ainsi que des partenaires externes afin de mesurer l'impact opérationnel des décisions.
3	Sous-estimation de l'impact sur les lignes d'affaires à la suite de certaines décisions de développement.	- Taux d'adhésion aux services en ligne plus bas que prévu (annexe 5). - Saturation des centres de services.	L'impact sur la clientèle de certains cas d'utilisation n'ont pas été pris en compte (par exemple, l'abandon de la possibilité de paiement de déremisage par carte de crédit)	- Afin de favoriser l'adhésion aux services en ligne, revoir les fonctionnalités disponibles avant la prochaine période de pointe (remisage de véhicule à l'automne, par exemple). - Renforcer les mécanismes d'évaluation d'impact opérationnel.

Note : La liste d'impacts et de causes mentionnée n'est pas exhaustive et se concentre sur les éléments les plus importants qui ont été rapportés.



Élément imprévisible

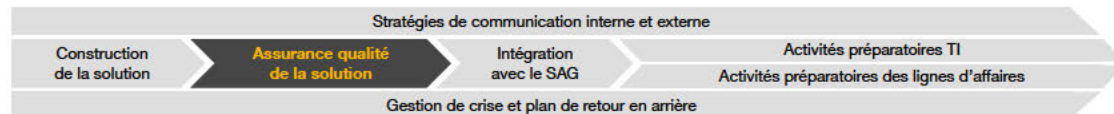


Point fort



Difficulté

Post mortem par critère



Nous avons noté certaines contraintes qui ont pu influencer les observations et les causes notées ci-bas :

- Le coût de report du déploiement;
- La nécessité de faire des développements dans l'environnement patrimonial afin de respecter les nouveautés réglementaires;
- Le risque important de perte de ressources clés dans le projet avant le déploiement.

	Observations	Impacts	Causes	Opportunités d'amélioration
1	Les tests fonctionnels n'ont pas permis d'identifier une part importante des enjeux rencontrés au démarrage (annulation de paiement impossible, véhicules manquants rendant impossible leur immatriculation, impossibilité de gérer une flotte de plus de 10 000 véhicules, etc.) Certains incidents ont été identifiés lors de la saisie manuelle du 27 janvier 2022 au 17 février 2023, leur nombre a ensuite significativement augmenté à partir de l'ouverture graduelle le 20 février 2023.	• Augmentation des files d'attente dû au fait que les préposés n'étaient pas en capacité de réaliser une part significative de leurs transactions au moment du lancement. • Saturation des équipes de soutien pour la correction des incidents (annexe 7). • Stabilisation du portail commerçant sur plusieurs mois. • 400 millions de dollars de taxes en retard de collection.	• La décision de la date de démarrage (16 janv.) a été prise sans que tous les tests soient complétés et avec un nombre important de cas de test en erreur (parfois plus de 1 sur 10). • Certains scénarios de test ont été effectués avec des données créées et non des données converties car les développements des objets de conversion et de la solution se faisaient en parallèle et l'arrimage s'est complété tardivement. • Les équipes avaient des difficultés pour identifier des cas complexes dans les données converties. • Les cas de test de l'exercice « une journée dans la vie » pour permis et immatriculation n'étaient pas représentatifs de la complexité des cas réels et ne couvraient pas l'intégration des opérations. • Le démarrage a été le premier vrai test plein volume avec des transactions ayant un certain niveau de complexité • Certains problèmes identifiés avant le 20 février 2023 n'avaient pas de plan de contingence au lancement (ex: annulation de paiement).	• Impliquer davantage les équipes ayant une compréhension de bout en bout des activités dans les centres de services au niveau des stratégies de tests ainsi que les partenaires externes (concessionnaires, encanteurs, etc.), des cas de tests et les faire approuver par les lignes d'affaires. • Avoir une approche plus tactique sur la réalisation des tests afin d'en augmenter la qualité (avoir les données au bon moment, améliorer les tests d'intégration, etc.). • Communiquer davantage sur les éléments qui ne fonctionnaient pas en interne et à l'externe. • Prévoir et communiquer des mesures de contournement pour les incidents connus.

Note : La liste d'impacts et de causes mentionnée n'est pas exhaustive et se concentre sur les éléments les plus importants qui ont été rapportés.



Élément imprévisible

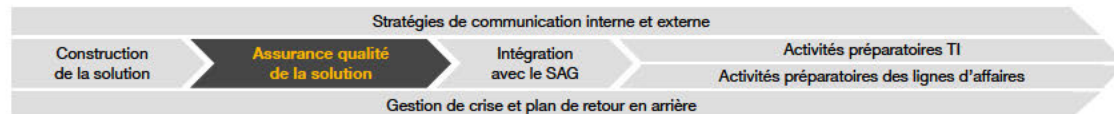


Point fort



Difficulté

Post mortem par critère



Nous avons noté certaines contraintes qui ont pu influencer les observations et les causes notées ci-bas :

- Le coût de report du déploiement;
- La nécessité de faire des développements dans l'environnement patrimonial afin de respecter les nouveautés réglementaires;
- Le risque important de perte de ressources clés dans le projet avant le déploiement.

	 Observations	 Impacts	 Causes	Opportunités d'amélioration
2	Les tests de performance n'ont pas permis d'identifier les besoins au démarrage.	Dégradation de la performance pour les utilisateurs.	• Transactions avec requêtes de données non optimisées. • Formation et plan de contingence manquants causant plusieurs transactions en attente. • Manque de mémoire.	• Faire des essais plein volumes avec l'ensemble des données migrées
3	Les règles d'affaires pour tester la qualité des données étaient incomplètes et ont conduit à des erreurs de données (p. ex. : permis avec une date de fin de validité jusqu'en 2031 périmé, plaques de la mauvaise couleur, etc.).	• Perte de confiance de certains partenaires comme les corps de police envers la fiabilité des données. • Saturation des équipes de soutien pour les ajustements de données.	• Manque de compréhension des besoins d'affaires dans l'établissement des règles pour tester la qualité des données. • Modèle de données encore en changement proche du démarrage.	• Impliquer davantage les parties prenantes étendues des lignes d'affaires (p. ex. : chefs de service) dans la définition des règles d'affaires liées aux données. • Faire approuver les règles de données par les lignes d'affaires.
4	Le dernier rapport formel du vérificateur indépendant de l'Alliance a été déposé en octobre 2022.	• Bien que des huis clos ont été tenus dans le forum de collaboration hebdomadaire et que le vérificateur indépendant a été présent dans quelques comités de direction après le dépôt de son dernier rapport, le CA n'a pas disposé d'une appréciation indépendante et mise à jour des risques potentiels à la Livraison 2 au moment du passage de la porte 5.	• Nature de l'extension du contrat entre le vérificateur indépendant et l'Alliance • Report de la mise en service	• Prévoir le suivi d'un vérificateur indépendant sur l'ensemble des jalons importants (mise en service, transition vers un mode d'opération normal, etc.) en mettant une emphase sur la gouvernance, la reddition de compte ainsi que l'identification d'angles morts potentiels.

Note: La liste d'impacts et de causes mentionnée n'est pas exhaustive et se concentre sur les éléments les plus importants qui ont été rapportés.



Élément imprévisible



Point fort



Difficulté

Post mortem par critère



Nous avons noté certaines contraintes qui ont pu influencer les observations et les causes notées ci-bas :

- Cas non supportés par le SAG au démarrage – 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)

	Observations	Impacts	Causes	Opportunités d'amélioration
1	Sous-estimation de l'impact et du besoin en gestion du changement lié à l'utilisation d'un mécanisme d'authentification sécurisé.	- Taux d'adhésion des services en ligne plus bas que prévu (annexe 5). - Saturation des centres de services.	- Compréhension et évaluation trop lentes des informations reçues du MCN par la SAAQ concernant le SAG (quatre secrets et cas d'exception non-traités). - Information reçue par la SAAQ fin avril 2022 : Nombre de renseignements personnels requis pour s'authentifier (NAS, numéro de permis de conduire, numéro de carte d'assurance maladie, numéro d'avis de cotisation). - Information reçue par la SAAQ début juin 2022 : Part de la population qui ne pouvait pas utiliser ce service (personnes qui n'ont pas de NAS ou de carte d'assurance maladie, par exemple). <i>Cependant à ce moment l'impact en terme du nombre de cas est encore inconnu.</i> - La direction de la SAAQ a été informée tardivement de certains éléments clés liés au SAG (plan de communication) : - Information reçue en septembre 2022 : confirmation de la responsabilité des organismes gouvernementaux utilisateurs du SAG de faire la communication du service d'authentification.	- S'assurer que l'information clé circule suffisamment rapidement auprès de la direction en ce qui concerne les dépendances entre les différents projets afin que l'impact sur le service à la clientèle soit pris en compte et que des mesures d'atténuation puissent être mises en place. - Établir un plan de communication plus transparent avec multiples rappels et ce plus tôt incluant les cas de problèmes d'authentification connus.

Note : La liste d'impacts et de causes mentionnée n'est pas exhaustive et se concentre sur les éléments les plus importants ayant été rapportés.



Élément imprévisible

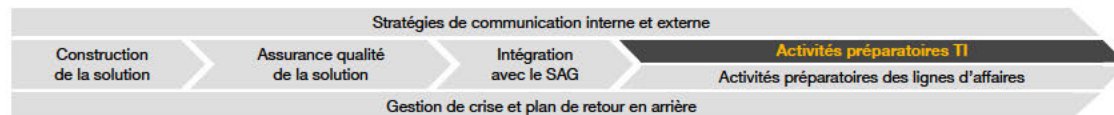


Point fort



Difficulté

Post mortem par critère



	 Observations	 Impacts	 Causes	Opportunités d'amélioration
1	Les plans techniques de préparation, de transition et de passage se sont bien déroulés.	Mise en service de la solution dans les temps.	- Plan détaillé des activités de préparation TI avec les activités à réaliser par jour. - Test à blanc « Dryrun » de conversion. - Essais unitaires simples de type « Smoke tests » le 16 février 2023.	
2	Une structure de soutien de proximité via super-utilisateurs a été mise en place afin d'aider les usagers dans les centres de services.	Meilleur accompagnement des utilisateurs		
3	La structure de soutien était prévue pour un scénario de déploiement avec peu d'incidents (taille des tribus, ligne de soutien accélérée, niveau de formation des super utilisateurs).	- Saturation des équipes de soutien. - Perte de visibilité concernant le contenu du journal des incidents (triage parfois tardif, incidents P2 pas toujours bien classifiés, P3 et P4 non traités). - Fermeture de la ligne de soutien accélérée.	- Sous-estimation des efforts requis pour la résolution des incidents. - Traitement de tous les types d'incidents (fonctionnalité vs données, par exemple) de la même manière. - Le niveau de formation des super utilisateurs n'était pas le même à travers les différentes cohortes. Certains incidents ont été relayés plutôt que filtrés. - Pression sur les ressources clés (départ et difficulté pour combler les besoins).	- Planification de plusieurs scénarios de lancement incluant des situations pessimistes afin de prévoir des mesures à mettre en place afin de limiter l'impact sur la capacité des équipes. - Création d'une base de connaissance formelle spécifique aux super utilisateurs afin qu'ils puissent régler une partie des problèmes les plus courants et que ceux-ci n'engorgent pas les tribus. - Triage des incidents hors tribus.
4	Un modèle de saisie des incidents standardisé était requis et a été mis en place après le démarrage.	Dans les premières semaines suivant le démarrage, il arrivait que les incidents envoyés par les super utilisateurs aux tribus ne contiennent aucun détail sur l'incident rencontré (transaction ne fonctionne pas, captures d'écran, etc.)	Manque de formation de certains super utilisateurs.	- Mise en place d'un modèle générique de saisie des incidents en amont du lancement. - Amélioration des catégories d'incidents afin de permettre un meilleur filtrage. - Possibilité aux super utilisateurs de regrouper des incidents.

Note : La liste d'impacts et de causes mentionnée n'est pas exhaustive et se concentre sur les éléments les plus importants qui ont été rapportés.



Élément imprévisible

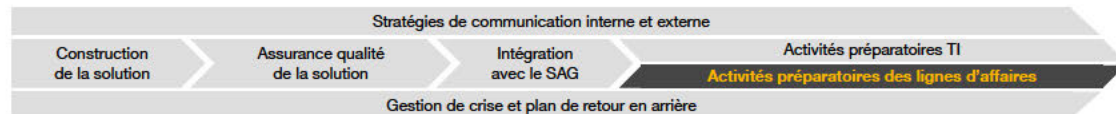


Point fort



Difficulté

Post mortem par critère



Nous avons noté certaines contraintes qui ont pu influencer les observations et les causes notées ci-bas :

- 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.
- Dans l'opinion publique ainsi qu'au niveau médiatique, il n'y a pas de distinction entre les centres de service de la SAAQ et les mandataires. Ainsi, plusieurs écueils vécus chez les mandataires sont publicisés comme étant ceux de la SAAQ.



	 Observations	 Impacts	 Causes	Opportunités d'amélioration
1	Les directions des centres de services, les différents syndicats et PPIs ont fait preuve d'une grande flexibilité durant la période de stabilisation.	• Période de service accru (les samedis : prise de photo, ouverture hâtive, etc.).	• La gestion de la période de pandémie et les mesures de contournement mises de l'avant durant la période de services réduits ont permis aux équipes de service à la clientèle de faire preuve de résilience. • Une culture SAAQ orientée vers un service à la clientèle de qualité. • Devancement de plusieurs activités (p. ex., renouvellements) pour réduire l'achalandage durant la période de stabilisation.	• Plus grand niveau d'implication des mandataires dans le processus afin d'avoir une meilleure compréhension de leurs enjeux.
2	Les plans de reprise et de contingence (p. ex. : demande et obtention d'arrêtés ministériels, distribution de coupons, gestion manuelle commerçants et entreprises) ont été mis en place tardivement et n'ont pas permis aux centres de services de servir les clients au niveau initialement prévu pour le lancement.	Augmentation de la taille des files d'attente	• Les plans de reprise et contingence n'étaient pas suffisamment étoffés, incluant les mesures qui vont au-delà de la solution (distribution de coupons, coordination de la file dynamique dans tous les points de service etc.), et manquaient d'actions coordonnées. • Absence de solution de contournement pour certains des problèmes identifiés avant le démarrage. • Manque d'ajustement du plan de reprise d'activités suite au report de la mise en service de Décembre 2022 à février 2023.	• Impliquer les directions opérationnelles dans la planification des mesures de reprise et de contingence afin d'avoir une approche coordonnée et mieux adaptée. • Prévoir des scénarios « pessimistes » dans les plans de reprise afin d'avoir une posture proactive plutôt que réactive. • Communiquer de manière plus transparente sur les enjeux rencontrés afin que les équipes opérationnelles puissent se préparer plus adéquatement.

Note : La liste d'impacts et de causes mentionnée n'est pas exhaustive et se concentre sur les éléments les plus importants qui ont été rapportés.



Élément imprévisible

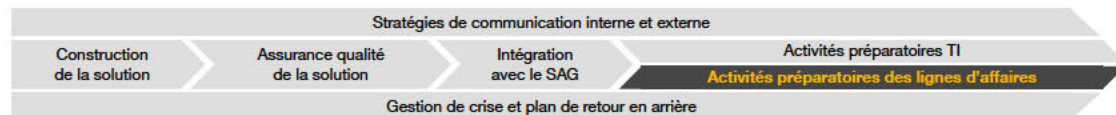


Point fort



Difficulté

Post mortem par critère



Nous avons noté certaines contraintes qui ont pu influencer les observations et les causes notées ci-bas :

- 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.
- Dans l'opinion publique ainsi qu'au niveau médiatique, il n'y a pas de distinction entre les centres de service de la SAAQ et les mandataires. Ainsi, plusieurs écueils vécus chez les mandataires sont publicisés comme étant ceux de la SAAQ.



	 Observations	 Impacts	 Causes	Opportunités d'amélioration
3	Des clients non prioritaires se sont rendus dans les centres de services et le centre de contact a été saturé d'appels.	• Augmentation des files d'attente. • Saturation du centre de contact.	• Toutes les activités ont reprises en même temps. • Il était possible de se rendre dans les centres de services sans rendez-vous. • Mauvaise compréhension de la période de services réduits versus fermeture.	• Envisager une reprise graduelle sur rendez-vous uniquement lorsqu'un projet impacte l'ensemble des activités ou un volume important de transactions.
4	La formation des utilisateurs et super utilisateurs aurait pu être optimisée pour faciliter l'autonomie (p. ex. : comment saisir un incident dans le système et quels éléments inclure).	• Incidence sur l'augmentation des files d'attente et la saturation du centre de contact. • Création d'anomalies liées à une mauvaise utilisation du système (réf. annexe 7).	• Impact de la transformation des processus vs solution sous-estimé (changement vers un dossier client où il devient important de comprendre la situation globale du client avec plus de fonctionnalités). • Une partie de la formation s'est faite sous forme de diffusion d'information. • Procédures décrites pas toujours suivies (base de connaissance difficile à utiliser). • Formation dans un environnement non rafraîchi. • Fort volume de communication rendant difficile l'intégration des informations les plus importantes.	• Mettre en place une structure de formation mettant davantage en évidence les changements en termes de processus. • Avoir une approche de formation plus tactique et étalée dans le temps. • Mettre en place une base de connaissance plus facile d'accès prenant en considération le changement de lexique.

Note : La liste d'impacts et de causes mentionnée n'est pas exhaustive et se concentre sur les éléments les plus importants qui ont été rapportés.



Élément imprévisible

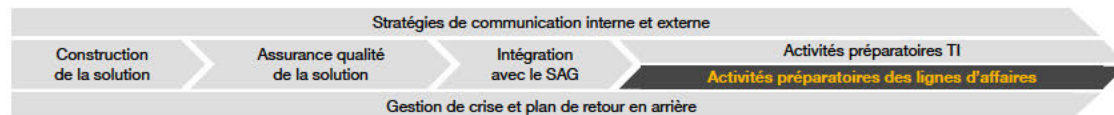


Point fort



Difficulté

Post mortem par critère



Nous avons noté certaines contraintes qui ont pu influencer les observations et les causes notées ci-bas :

- 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.
- Dans l'opinion publique ainsi qu'au niveau médiatique, il n'y a pas de distinction entre les centres de service de la SAAQ et les mandataires. Ainsi, plusieurs écueils vécus chez les mandataires sont publicisés comme étant ceux de la SAAQ.



	 Observations	 Impacts	 Causes	Opportunités d'amélioration
5	Les activités de préparation pour les services administratifs ont été dépriorisées par rapport aux activités impactant plus directement le service à la clientèle.	• Formation détaillée planifiée après le déploiement ce qui a impacté la vélocité de l'équipe des finances. • Impact généralisé sur la performance des transactions qui se terminent par un paiement.	• Difficulté pour les lignes d'affaires d'avoir une vision détaillée et un impact sur les priorités en termes de fonctionnalités. • Concentration sur les transactions à grand volume et grande visibilité pour les particuliers.	• Prendre en considération les flux financiers (p. ex. : taxes collectées) en plus du volume de transaction pour évaluer l'impact sur les processus de bout en bout. • S'assurer que les formations sont suivies en amont du déploiement.
6	Sous-estimation de l'impact du report de la date de déploiement à mi-février 2023, tel que décidé le 30 novembre 2022.	• Prolongement de la période de service réduit. • Rapprochement de la période de déploiement aux périodes occupées de la SAAQ (IRP et déremisage).	• Absence de revue détaillée des analyses de risque et différents plans de déploiement pour tenir compte du changement de période de déploiement. • La gestion des rendez-vous et des files dynamiques ainsi que la publication des temps d'attente ont été mis en place en réaction à l'achalandage accru durant la période de démarrage et n'étaient pas en place dès le 20 février 2023 de manière concertée.	• Améliorer l'intégration de l'impact de l'arrêt dans la planification des activités de reprises opérationnelles (p. ex. : coordination des mesures dans les centres de services, chez les mandataires, etc.).

Note : La liste d'impacts et de causes mentionnée n'est pas exhaustive et se concentre sur les éléments les plus importants qui ont été rapportés.



Élément imprévisible



Point fort



Difficulté

Post mortem par critère



	 Observations	 Impacts	 Cause	Opportunités d'amélioration
1	Des capsules ont été mises en place et les super utilisateurs ont fait de la diffusion en centre de services.	Vision positive de la solution et adoption facilitée.		
2	La reddition aux lignes d'affaires s'est faite à haut niveau et ne permettait pas toujours de bien apprécier la source des indicateurs et les risques associés.	Difficulté d'évaluer l'impact de certains éléments à risque dans la prise de décision.	- Les indicateurs présentés étaient parfois complexes, parfois au vert, mais avec des hypothèses et des nuances manquant parfois de clarté au niveau de leurs implications (réf. annexe 6) - Outre l'implication de leurs représentants dans les équipes de projet (tribus), et de la "journée dans la vie", les lignes d'affaires n'ont pas fait d'autres vérifications sur le fonctionnement de la solution et l'intégrité des données leur permettant d'interpréter l'information.	S'assurer de mettre en place un gel des développements sur une période suffisamment longue avant le déploiement et considérer l'ajout d'une porte de revue afin de confirmer l'exécution avec succès des plans de transition et de passage en production avant le démarrage avec les clients et partenaires. De plus, s'assurer que les indicateurs ainsi que les hypothèses et risques sous-jacents sont bien compris par les parties prenantes. Incorporer une revue par un vérificateur indépendant pour obtenir une appréciation externe des risques.

Note : La liste d'impacts et de causes mentionnée n'est pas exhaustive et se concentre sur les éléments les plus importants qui ont été rapportés.



Post mortem par critère



	 Observations	 Impacts	 Cause	Opportunités d'amélioration
3	Communication externe tardive : Conférence de presse le 19 janvier 2023 annonçant une période de service réduit à partir du 26 janvier 2023.	Pas assez de temps pour assimiler les informations et s'ajuster.	Retard de la mise en place du plan de communication à cause du report de la date de démarrage.	Amorcer la gestion du changement avec les clients plus tôt lorsqu'une transformation touche des dépendances visibles du client (p. ex. : anticiper et communiquer sur les cas d'exceptions connus avec méthodes de contournement).
4	Communication externe sur le nouveau système d'authentification tardive.	Taux d'adhésion des services en ligne plus faible qu'anticipé et même plus faible qu'historiquement connu par la SAAQ pour les services en ligne existants sous l'ancien système (annexe 5).	- Prise de conscience tardive du besoin de publiciser le nouveau service d'authentification. - Sous-estimation de l'effort requis pour faire la gestion du changement. - Le portail SAAQclic n'a pas été rendu disponible à l'heure annoncée le 20 février 2023. - Panne majeure de SAAQclic le 21 février 2023.	

Note : La liste d'impacts et de causes mentionnée n'est pas exhaustive et se concentre sur les éléments les plus importants qui ont été rapportés.



Post mortem par critère



Nous avons noté certaines contraintes qui ont pu influencer les observations et les causes notées ci-bas :

- Après la conférence de presse le 19 janvier 2023, il devient difficile de faire un retour en arrière.

	 Observations	 Impacts	 Cause	Opportunités d'amélioration
1	La gestion de crise a été réactive plutôt que proactive.	- Saturation des centres de services accrue suite à des prises de décisions tardives. - Invalidité des permis et délais d'immatriculation. - Augmentation des plaintes.	Les scénarios étant optimistes, aucun réel plan de gestion de crise n'a à priori été développé.	- Prévoir un plan de gestion de crise avec différents scénarios et des registres d'actions à réaliser lorsque le projet peut impacter la clientèle. - Revoir périodiquement les registres d'action et les enrichir après chaque utilisation. - Prévoir et faire approuver d'avance les arrêtés ministériels.
2	Analyse limitée des options alternatives de déploiement.	- Pression accrue sur les équipes. - Manque d'ajustement suite aux prises de décision.	- L'option d'un report de décembre 2022 à février 2023 au lieu de décembre 2023 a été identifiée tardivement. - Mars est une période occupée avec les flottes commerciales (IRP), avril et mai sont occupées avec les déremisages et l'été est une période de vacances.	Identifier chacune des fenêtres possibles de déploiement et établir un plan associé afin de minimiser l'impact opérationnel.

Note : La liste d'impacts et de causes mentionnée n'est pas exhaustive et se concentre sur les éléments les plus importants qui ont été rapportés.



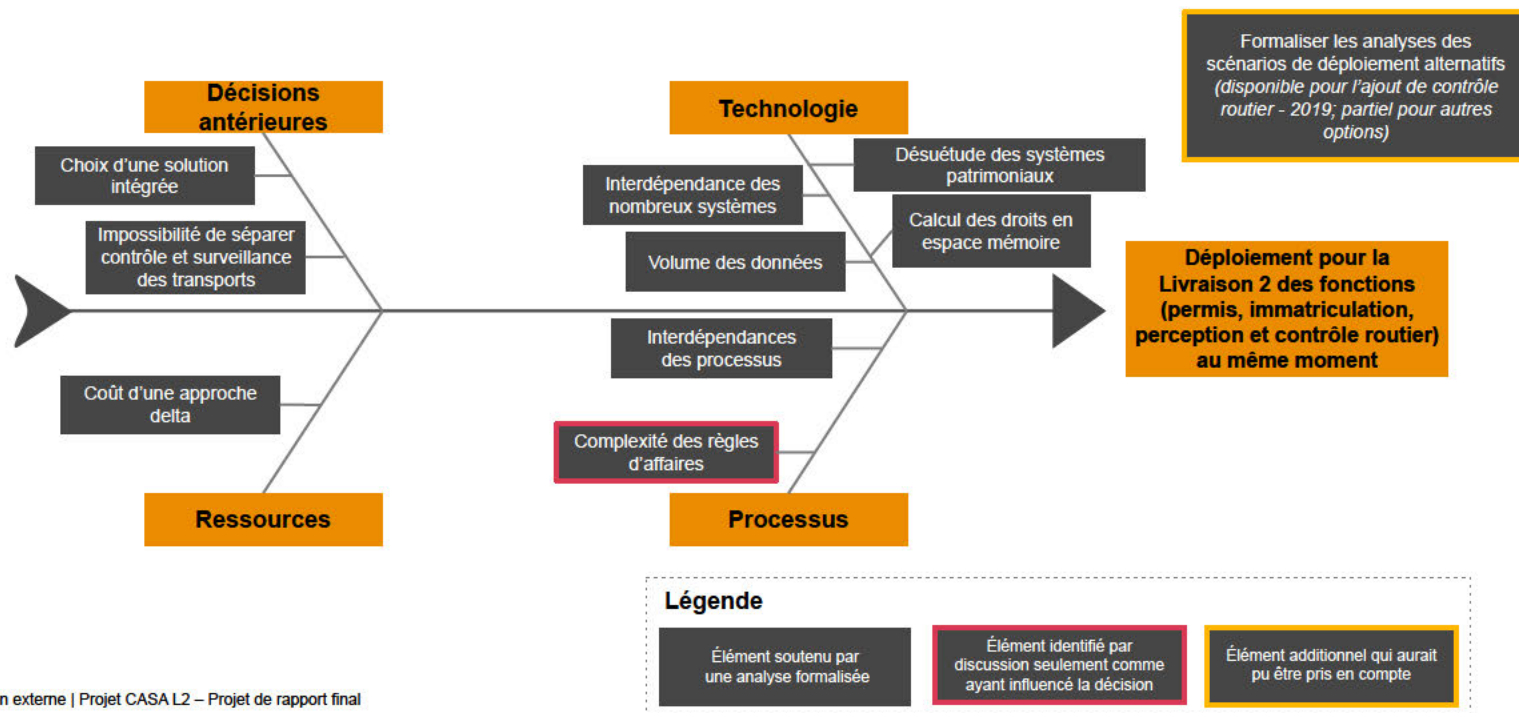


Annexe 3 - Élément 3

Retour sur le plan de passage en production et le plan de transition

Pourquoi passer en production avec un périmètre fonctions groupées (permis, immatriculation, perception et contrôle routier)?

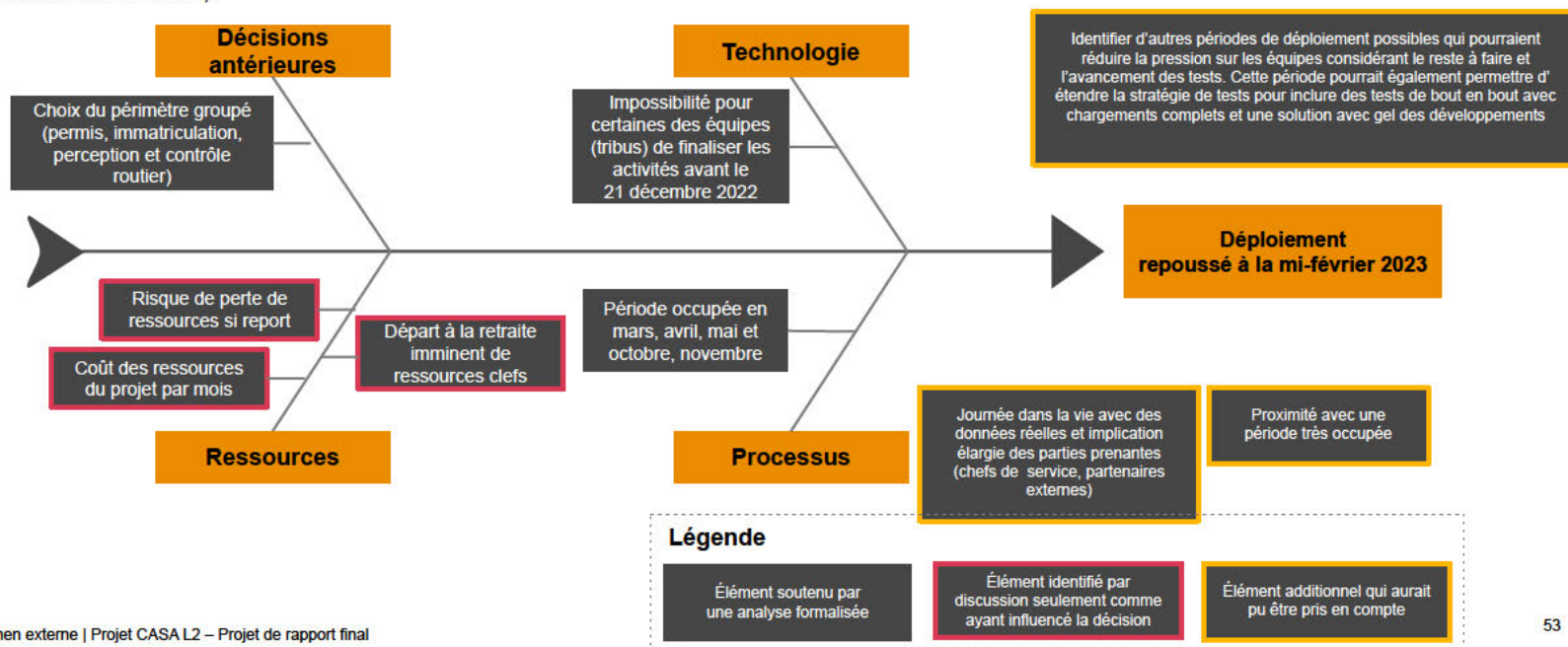
L'environnement TI de la SAAQ était vieillissant. Il comptait plus de 100 systèmes pour le service à clientèle et 10 milliards de données qui étaient répliquées à travers ces différents systèmes. Cet aspect, ainsi que l'interdépendance et la complexité des processus d'affaires, ont conduit à un déploiement pour la livraison 2 des fonctions (permis, immatriculation, perception et contrôle routier) au même moment.



Pourquoi reporter le déploiement à la mi-février 2023?

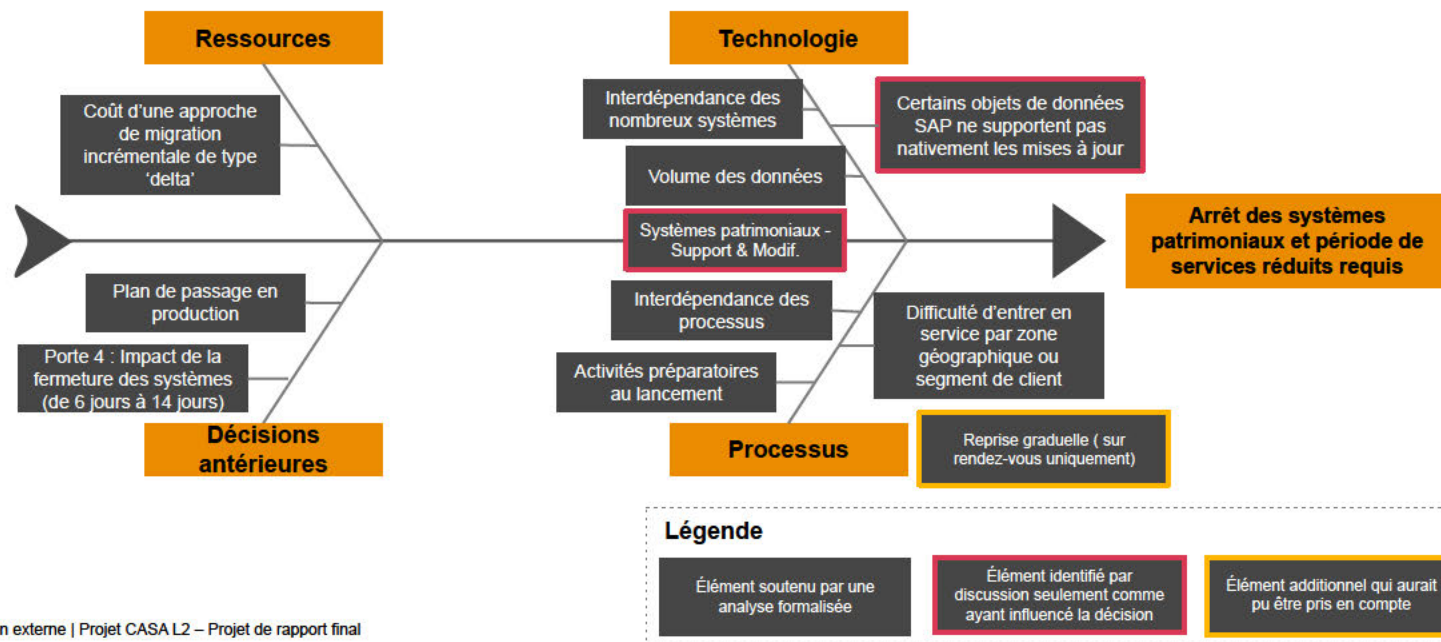
Compte tenu de l'impossibilité de livrer la solution à la date convenue (Décembre 2022), la société prévoyait de repousser le déploiement d'un an. Peu de temps après avoir décidé de reporter le déploiement, elle a finalement établi qu'il serait possible de déployer à la mi-février 2023. Le 30 novembre 2022, le conseil d'administration a donc approuvé le report du déploiement au 15 février 2023. Le 6 janvier 2023, un report de cinq jours additionnels a été approuvé amenant la date prévue de déploiement au 20 février 2023.

Aucune analyse formalisée sur l'impact du report de la mise en service au 20 février 2023 en termes de transactions n'était disponible (volume en fin d'année versus mi-février).



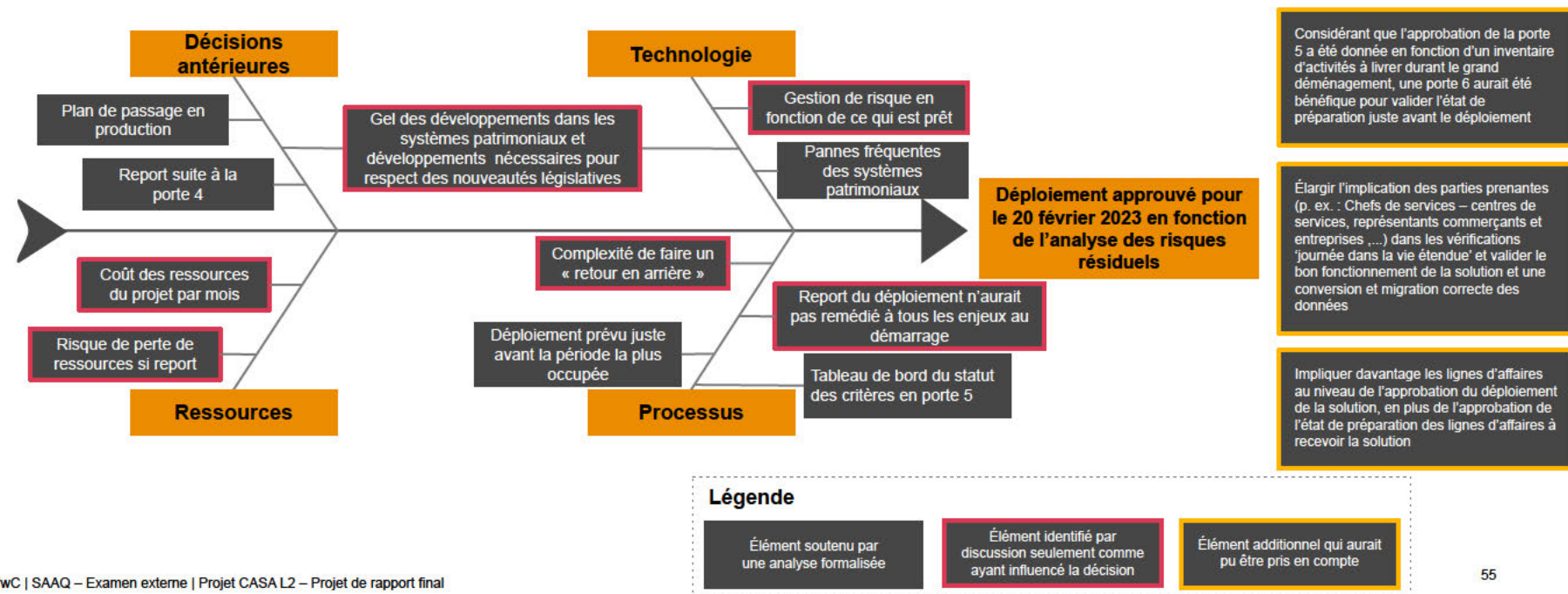
Pourquoi une transition de services réduits de 14 jours?

Les mêmes aspects de complexité des processus d'affaires et de l'environnement TI que ceux cités pour le plan de mise en production ont requis un arrêt des systèmes afin d'assurer une migration sans pertes de données. Une approche pilote ou parallèle dans un centre de services a été rejetée. Elle aurait nécessité l'adaptation des objets de migration de données pour supporter un mode incrémental en plus des nombreuses interfaces ou doubles entrées afin de maintenir les données entre les nombreux systèmes et le nouveau système. Ceci était jugé trop coûteux et présentait une part de risques. De même, un démarrage par segment de client n'était pas facilement réalisable. En plus du fait que les clients peuvent se déplacer d'un centre à un autre, il aurait nécessité l'utilisation de l'ancien et du nouveau système pour tous les partenaires externes (corps policiers, commerçants, entreprises,...) ou l'ajout d'interfaces additionnels ce qui aurait eu l'effet d'étirer la période de support des systèmes patrimoniaux, qui auraient dû être modifiées pour supporter de nouvelles réglementations.



Pourquoi approuver la mise en service au 20 février 2023?

La décision d'aller de l'avant avec un déploiement le 20 février 2023 a été prise en prenant en considération les éléments suivant : (1) au moment de la porte 5, le 16 janvier 2023, les tribus ont confirmé que les résultats des critères permettaient le déclenchement du déploiement, (2) durant le comité de direction du 17 janvier 2023, les lignes d'affaires ont confirmé être prêtes à accueillir la solution et (3) la conversion des données a été approuvée par les tribus.





Annexe 4 - Élément 2

Capacité de la SAAQ à supporter la solution

Observations détaillées – Processus et gouvernance (1/2)

Critères	Observations	Forces et risques
Structure de soutien et d'évolution cible, gouvernance associée définie avec les équipes en place	La structure actuelle est héritée des phases de projet et de stabilisation. Les équipes TI en charge du soutien et des évolutions CASA sont organisées en tribus avec chacune un chef de tribu et plusieurs escouades composées de propriétaires de produit, conseillers en processus et solution et des ressources techniques. Toutes ces ressources se rapportent hiérarchiquement à la Vice-Présidence Expérience Numérique. Les décisions stratégiques sont prises par les v.p. lors des comités de direction. Un centre de commandement avec les principales parties prenantes TI est en place pour gérer les priorités. Un comité de suivi des changements à la solution est mis en place pour évaluer et hiérarchiser les changements. Des super utilisateurs sont à proximité des utilisateurs pour reporter les incidents rencontrés par ces derniers dans chaque centre de service et à distance.	Forces - L'organisation en mode agile apporte plus de flexibilité et favorise l'amélioration continue. Risques - Le modèle de gouvernance actuel est dérivé du mode projet et sollicite fréquemment un nombre de ressources important. La structure cible n'est pas encore approuvée et mise en place. - Bien que plusieurs des ressources de la VPEN viennent des lignes d'affaires (CPS), le contact avec celles-ci se fait principalement au niveau des v.-p. ce qui peut limiter la visibilité sur les processus de bout en bout, dans la prise de décision, et augmente le risque que l'impact opérationnel ne soit pas correctement évalué. - Le rôle des super utilisateurs est à revoir afin d'optimiser le triage des incidents. - Un arbitrage a lieu entre la réalisation de redressement de données et le développement de correctifs et une nouvelle structure est en développement. - La communauté de discussion par Teams pour les SUs, qui est organisée par thématiques, est informelle et la remontée en base de connaissance spécifique pour le soutien de l'utilisateur n'est pas toujours formalisée. Il existe une base de connaissance pour les utilisateurs, mais il n'y en a pas une conçue spécifiquement pour les super utilisateurs.
Budget disponible pour soutenir la solution	Une enveloppe budgétaire était initialement prévue pour financer les livraisons ultérieures (L2.5, L3) et la structure de soutien et évolution jusqu'en 2027. Cependant, la complexité de la Livraison 2 a engendré une consommation de l'enveloppe budgétaire plus hâtivement que prévue. Nous comprenons que le budget fait partie des discussions pour l'organisation cible.	Risques - Si une enveloppe budgétaire suffisante pour soutenir les activités de soutien et d'évolution n'est pas approuvée et disponible afin d'appuyer la structure cible de soutien à moyen terme, il pourrait exister un risque au niveau de la pérennité de la solution. - Une enveloppe insuffisante présenterait un risque de perte de continuité des ressources.

Observations détaillées – Processus et gouvernance (2/2)

Critères	Observations	Forces et risques
Documentation opérationnelle en place et communiquée aux diverses équipes	La documentation opérationnelle est stockée sur un site intranet sur lequel sont stockées 1000 procédures d'exploitation. Ce site est à disposition des différents usagers.	Forces - Des capsules sont publiées fréquemment afin de former les employés. Risques - Les critères de recherche dans la base de connaissance ne sont pas optimisés et il y a des enjeux car le lexique utilisé entre l'ancien et le nouveau système n'est pas identique. - Certaines procédures n'ont pas encore été documentées.
Documentation d'exploitation TI en place et communiquée aux diverses équipes	La documentation TI est globalement en place avec des processus documentés. La SAAQ supporte la solution CASA depuis la Livraison 1.	s.o.
Réduction du nombre de méthodes de contournement restantes vers un nombre minimal lié à des cas d'exception à faible fréquence	Des méthodes de contournement liées à des incidents P2 ont été mises en place pour pallier les manquements actuellement présents dans la solution. Elles sont documentées et partagées avec les usagers afin qu'ils puissent compléter leurs activités quotidiennes.	Risques - Si trop nombreuses et sans plan de retrait, les mesures de contournement peuvent devenir les procédures standards. - Le contournement d'incidents via l'émission de lettres, bien que répondant aux besoins immédiats des clients, peut engendrer un grand nombre d'actions correctives à prendre dans le système afin de refléter la réalité.

Observations détaillées – Ressources (1/2)

Critères	Observations	Forces et risques
Transfert de connaissances effectué aux parties prenantes concernées (équipes de soutien et évolution, équipes opérationnelles, etc.)	Les ressources de la SAAQ sont responsables de la gestion, mais une structure de « deux dans une boîte » a été mise en place lors du projet afin qu'elles soient supportées par des ressources de l'Alliance et montent en compétence. Les ressources de l'Alliance qui soutiennent la SAAQ dans les prises de décision et qui ont le plus d'expérience vont graduellement être désaffectées. Un transfert de connaissance est nécessaire et identifié par l'organisation.	Forces - Combiner les ressources de la SAAQ aux différents niveaux avec les ressources de l'Alliance a été un accélérateur pour leur montée en compétence. Risques - Il n'y a pas de métrique pour mesurer le niveau de préparation des ressources de la SAAQ à fonctionner avec une réduction de support planifiée de l'Alliance.
Formation en mode « delta-rafraîchissement » de l'équipe de soutien (incluant les super utilisateurs) et de la base utilisateurs selon les besoins et lacunes identifiés lors de la phase de stabilisation	Fin 2022, il y a eu 55 000 heures de formation qui ont été dispensées aux différents usagers. Les super utilisateurs ont réalisé de la diffusion dans les succursales. L'environnement SAP utilisé pour faire la formation date de Juin 2022. La formation a été faite sur une instance utilisée pour le développement.	Forces - La diffusion réalisée par les super utilisateurs a permis de favoriser l'adoption d'un point de vue gestion du changement. Risques - La diffusion seule ne permet pas de couvrir tous les besoins en formation des usagers. - La structure de formation ne permet pas de répondre à tous les besoins des usagers actuels incluant les super utilisateurs.

Observations détaillées – Ressources (2/2)

Critères	Observations	Forces et risques
Disponibilité des tribus pour traiter d'autres sujets comme les améliorations de la solution sans affecter les niveaux de soutien	Globalement, les tribus se concentrent sur la résolution d'incidents. Cependant, certaines tribus commencent à avoir de la capacité pour se concentrer sur d'autres activités telles que compléter certains éléments résiduels de la livraison 2 ou réaliser des évolutions. Dans l'exercice de BRP pour juin 2023, l'escouade CSV-3d de la tribu CSV se concentre environ à : - 80 % au soutien des opérations courante; - 20 % sur résolution de problème; - 0 % sur livraison des « reste à faire » pour juin 2023.	Forces - Certaines tribus reprennent graduellement contrôle sur l'inventaire accumulé des incidents et planifient avoir complété certains éléments résiduels d'ici fin Juin. Risques - Une planification et gestion dynamique des ressources inter et intra tribu est souhaitable afin de répondre aux besoins de soutien et aux évolutions incluant des changements réglementaires, des éléments résiduels et les livraisons futures. - Les tribus sont très spécialisées, ce qui peut rendre la gestion dynamique des ressources complexe et limiter la vision et compréhension des processus de bout en bout. - Un nombre important d'incidents est lié au redressement de données ce qui fait en sorte que les tribus passent une proportion trop importante de leur temps à la résolution d'incidents et aux opérations courantes. Ceci fait en sorte que certaines tribus n'ont pas suffisamment de temps pour corriger les problèmes ou développer des évolutions. Une structure indépendante pour adresser ce point est en cours de déploiement par la SAAQ.
Niveau de confiance de la base « usager » et des équipes de soutien à gérer et soutenir la solution sur l'ensemble des services offerts	Un sondage est réalisé de manière périodique pour mesurer le niveau de confiance des super utilisateurs.	Forces - Le niveau de confiance des super utilisateurs est relativement bon à environ 7.4 (selon dernier sondage effectué). Risques - Le processus amorcé par l'équipe de gestion du changement pour sonder les utilisateurs et super utilisateurs devrait être étendu aux équipes supportant la solution. - Un niveau de confiance bas dans les tribus pourrait refléter un risque de manque de vision globale sur le fonctionnement, configuration et les développements de la solution pour supporter les processus d'affaires. - Les équipes opérationnelles sont en train de monter en compétence. Un plan de développement est souhaitable, notamment pour les chefs d'équipes.

Observations détaillées – Technologie (1/2)

Critères	Observations	Forces et risques
Fonctionnalités livrées répondant aux besoins, à part les exceptions approuvées par ligne d'affaires	La liste du reste est stockée dans différents fichiers Excel au sein de chaque tribu. Dans le BRP pour juin 2023, les différentes tribus ont amorcé la planification des efforts pour réaliser les éléments résiduels.	Forces - Une grande proportion de processus livrés et supportés par le système. Risques - La liste du reste à faire ne semble pas complètement priorisée ce qui rend difficile l'identification d'un plan d'action et d'un échéancier pour chacun des items. - Il ne semble pas y avoir de structure commune entre les équipes pour documenter le résiduel ce qui pourrait impacter la vision globale des éléments à compléter avant la bascule en mode d'exploitation normale.
Aucun incident résiduel P1	Un seul incident P1 connu et en cours de traitement.	Forces - Il reste un incident P1 qui est connu, traité et dont la résolution est planifiée. Risque - Si la résolution planifiée retarde ou n'apporte pas le niveau de performance souhaité, ceci pourrait impacter les opérations à moyen et long terme.
Aucun incident résiduel P2 outre cas d'exception	En date du 15 mai 2023, plus de 7000 incidents P2 sont en cours, dont environ 5000 sont reliés à 387 problèmes techniques documentés. En termes de résolution d'incidents, les tribus se concentrent sur la résolution de problèmes (analyse causale, développement de correctif, etc.) afin de bénéficier de l'effet multiplicateur d'un problème versus un incident.	Forces - Lors du BRP pour juin 2023, les tribus ont commencé à quantifier les efforts requis pour la résolution de problèmes. Risques - Les incidents P2 continuent d'augmenter alors que le nombre de problèmes techniques est assez stable. - La résolution d'un problème pourrait permettre d'aborder la cause primaire de plusieurs incidents et d'éliminer de futurs incidents liés. Par contre, il pourrait tout de même y avoir des actions correctives distinctes à prendre pour chaque incident (par exemple, ajustements de données pour différents clients initialement affectés par le problème).
Réduction significative du nombre d'incidents P2 quotidiens créés à un niveau inférieur aux capacités de traitement de la structure cible	Bien que la tendance ralentit, le nombre d'incidents en cours continue d'augmenter, car il y a quotidiennement plus d'incidents créés que d'incidents fermés.	Risques - Basculer trop rapidement en mode exploitation lors de l'atteinte de la vitesse de résolution sans considération des points suivants : - o Impact du changement de gestion de la capacité entre soutien et évolution; - o Vitesse réduite dans la période estivale; - o Soubresauts à prévoir tant que tous les cycles de transaction n'ont pas eu lieu.

Observations détaillées - Technologie (2/2)

Critères	Observations	Forces et risques
Réduction significative de l'inventaire accumulé d'incidents P2 à un niveau qui n'entrave pas les opérations courantes d'exploitation (support et évolution)	En date du 15 mai 2023, un incident P1 et 7 000 incidents P2 sont ouverts.	Force - Le groupement des incidents en un problème technique permettra une résolution avec un impact plus rapide que s'ils sont traités individuellement. Risques - L'accumulation d'incidents ne permet globalement pas aux tribus d'intégrer à leurs activités quotidiennes la livraison des éléments résiduels de la livraison 2 et de faire des évolutions.
Visibilité et plan d'action pour la résolution ou la fermeture des incidents P3 et P4.	Actuellement, les incidents P3 et P4 ne sont pas suivis. La SAAQ est en processus de déterminer un plan d'action pour les incidents P3 et P4.	Risques - Les incidents P3 et P4 ne sont pas suivis, ce qui ne permet pas d'avoir une vision complète sur l'arrière des incidents ouverts. - Présumer que l'ensemble des incidents P3 et P4 ne requiert pas d'action corrective de la part des tribus pourrait faire en sorte que certains enjeux ne soient jamais traités (par exemple, des ajustements de données pour certains clients).
Rafrâichissement des divers environnements SAP (formation, développement) pour assurer une bonne synchronisation entre les modes support et évolution	Présentement, tous les environnements ne sont pas rafraîchis et ne permettent pas aux équipes de travailler dans des conditions proches de la production.	Force - Dans l'exercice de BRP pour juin 2023, ceci est une des priorités des tribus. Risques - Les environnements utilisés pour la formation, le développement et le soutien ne sont pas alignés sur la production, ce qui limite l'efficacité de ces activités.

Observations détaillées – Performance

Critères	Observations	Forces et risques
Performance du service de bout en bout délivré aux clients au niveau de service attendu	S'assurer que la SAAQ délivre les services de bout en bout aux clients selon la déclaration de service aux clients.	Risques La performance globale de la solution CASA/SAAQclic devrait être évaluée en fonction de l'efficacité des processus, l'habilitation des préposés en plus de la performance applicative de la solution.
Réduction du nombre d'appels de clients uniques au centre d'appels à des niveaux historiques acceptables compte tenu des nouveaux services	La SAAQ reçoit actuellement le double d'appels par rapport à l'année dernière, mais en recul par rapport au mois de mars dernier. De plus, le nombre d'appels par client unique est de 2,3 en avril ce qui s'approche du niveau historique de 1,7 l'année passée à la même période.	Risques Un volume d'appels élevé pourrait être indicateur d'enjeux de performance, de fonctionnalités manquantes ou d'un niveau d'adoption plus faible que souhaité lors de la bascule en mode d'exploitation normale.
Revue des plaintes ouvertes et confirmation qu'elles ne sont pas révélatrices de problématiques système non traitées	Critère non évalué à ce jour, mais le niveau actuel est significativement plus élevé que l'année passée.	Risques Prendre en considération les plaintes dans le cadre du passage en phase d'exploitation afin d'identifier les éléments résiduels qui pourraient être reliés à des problématiques des systèmes, les revoir et les approuver le cas échéant.
Approbation de chaque vice-présidence que la solution répond à leurs besoins et que leurs équipes sont en capacité de l'opérer et de la soutenir.	Confirmation et arrimage que tous les critères importants sont rencontrés.	Risques Le transfert d'imputabilité du département Expérience Numérique vers les lignes d'affaires devrait s'opérer pour l'acceptation de la solution et le passage en mode exploitation.



Annexe 5 - Métriques

Impacts sur les capacités organisationnelles en terme de services à la clientèle

Impacts sur les métriques opérationnelles

Le niveau d'adhésion des services en ligne est en deçà des prévisions. Le nombre de transactions réalisées en centres de services se rapproche du prévisionnel pour certains services. En ce qui concerne les plaintes, elles ont été en augmentation par rapport aux niveaux de 2022.

Adhésion en ligne

L'hypothèse de démarrage était un niveau d'adhésion aux services en ligne similaire aux niveaux historiques.

Bien que l'offre de service ait augmentée avec les nouveaux systèmes, au 1er juin 2023, le nombre de clients en ligne est à 63% du nombre de clients à la même date en 2022.

Il y a eu un nombre d'enregistrement important au mois d'avril.

Le nombre de transactions avec la PES au 31 mai 2022 était proche de 500 000 contre presque 275 000 au 31 mai 2023.

Transactions réalisées

Les niveaux suivants ont été relevés au 1er juin 2023 pour les différents services :

- **Cible au 31 mai** : Prise de photo 302k / 339k **(89%)**
- **Cible au 31 mai** : Déremisage 235k / 231k **(102%)**
- **Cible au 31 juillet** : Transfert de propriété 433k / 800k **(54%)**
- **Cible au 30 juin** : Examens théoriques et pratiques 336k / 473k **(71%)**
- **Cible au 31 août** : Reconnaissance expérience de conduite 34k / 50k **(68%)**

Toutes les transactions mesurées sauf pour le déremisage accusent un retard par rapport au volume réalisé en 2022.

La vitesse prévue au démarrage était de 90% mais s'est avérée être à 80%. Au 15 juin 2023 elle est revenue à 91%.

Plaintes

Beaucoup de plaintes ont été enregistrées au démarrage en février mais il y a une baisse de celles-ci depuis le mois de mai.

Sur la période du 20 février au 4 mai 2023, les principaux objets des plaintes sont:

- La disponibilité des services automatisés **(430 contre 33 en 2022)**;
- Le délai pour obtenir un rendez-vous **(234 contre 6 en 2022)**;
- Le délai pour accéder à un employé de 1ère ligne **(161 contre 72 en 2022)**.

Niveau d'adhésion à la prestation électronique de service



État de la situation en terme de transactions réalisées

Tableau de l'état de la reprise des services liés au déploiement (1^{er} juin 2023)

✓ : retour à la normale

	Cible	État de situation		Mitigation	
Services					
Prise de photo permis	31 mai	302 K services rendus, reste 37 K à faire d'ici la cible		63 % des centres de services offrent des rendez-vous en moins de 15 jours.	• Arrêté: 9 mars au 1^{er} juin, valide 90 jours. • Nouvel arrêté du 1^{er} juin au 31 août, valide 90 jours. • Réutilisation de la photo à partir de juillet. • Anticipation de 7500 clients de moins par semaine.
Déremisage	31 mai	235 K services rendus, cible 2022 dépassée de 4 K		Retour à la normale.	
Transfert de propriété (entre particuliers et commerçants)	31 juillet	433K services rendus, reste 367 K à faire afin d'être comparable avec 2022 (réévaluation de l'inventaire en cours)		Sur les 30 000 transactions de transferts de propriété commerçants visées par l'arrêté ministériel sur la prolongation du transit, 22 000 ont été faites et 8 000 restent à faire.	• Arrêté: 9 mars au 8 avril 2023, transit valide 60 jours (au lieu de 10 jours). • Impact probable jusqu'au 8 juin.
Examens théoriques et pratiques	30 juin	336 K services rendus, reste 137 K à faire afin d'être comparable avec 2022		Rendez-vous disponibles en juin et juillet pour les examens théoriques et 69 % des CS pour les examens pratiques en juillet. Réinjection de rdv pour les pratiques.	
Reconnaissance expérience de conduite	31 août	34 K services rendus, reste 36 K à faire dans un contexte d'augmentation de l'immigration		Les clients qui devaient être priorisés en mai, juin et juillet ont reçu une communication.	• Mesures d'accélération pour rejoindre l'ensemble des clients ayant rempli un formulaire. • Arrêté: valide jusqu'au 29 août 2023.
Accessibilité des services (Rendez-vous permis et immatriculation)	30 juin (cible révisée au 31 juillet)			52 % des centres de services offrent des rendez-vous en moins de 15 jours. Ajouts de nouveaux rendez-vous en continu.	• Dès juin réduire le sans rendez-vous et faire passer la prise de rendez-vous de 60 % à 80%. • La réutilisation de la photo doit permettre de libérer 7500 clients par semaine.
Santé des clients - contrôles médicaux obligatoires	1 ^{er} août			Productivité actuelle des services se situe en-deçà des hypothèses. De nouvelles mesures seront mises en place. Dossiers ayant un risque pour sécurité routière sont traités selon les normes en vigueur.	
Vignette de stationnement pour personnes handicapée	29 mai				

Tableau de bord opérationnel au 15 juin 2023

Depuis le 20 février 2023
saaqcliq 
Données en date du 15 juin 2023

Nombre de clients servis **3 462 610**

Montants perçus **1 668 M \$**

Clients servis en services électroniques

1 407 025

Clients et Entreprises

623 405 clients servis
432 259 comptes créés ⁽¹⁾

Déremisages ⁽²⁾

155 966

Prise RV pour examens

144 382

Remisages

40 196

Mise au rancart d'un véhicule

19 817

Transfert de propriété

11 804

Mise à jour du dossier client

362 873

Commerçants

8 492 utilisateurs
248 236 immatriculations de véhicules
(neufs & usagés)

Mandataires (vérification mécanique)

982 utilisateurs
125 401 vérifications mécaniques

Partenaires

925 utilisateurs

**Clients servis
Points de services**

1 687 309

Délai moyen
d'attente  **17 min**
Vélocité  **91 %**

Envois postaux

Permis de conduire

471 909

Plaque d'immatriculation

458 712

Avis de renouvellement (permis et immatriculation)

3,22 millions

Clients répondus - Centres de relations clients ⁽⁴⁾

Appels

267 027

Courriels

73 355

Médias sociaux

9 706

Contrôles routiers

Interventions sur routes

36 432

Échanges de données en continu ⁽³⁾

37,9 millions

Centre de renseignements policiers du Québec (CRPQ)

7,175 millions

Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé

4,227 millions

(1) Nombre de comptes SAG : 635 367

(3) Cumulatif au 15 juin

(2) Nombre de 2022 : 179 774



État de la situation en terme de nombres de plaintes

2022

Structure adm courante principale	Toutes les unités administratives	
1-Type requête	Plainte	
1-Qualification	Fondée	

Nb req ferm catg	An fermeture	
1-Motif requête	2022	Total général
Accès services langue	4	4
Accès services proximité lieux	16	16
Attitude	42	42
Clarté et concision des communications (verbale, écrite, formulaire)	4	4
Confidentialité	2	2
Délai - rendre décision ou appliquer	12	12
Délai - Retour d'appel	2	2
Délai accéder à employé 1re ligne	72	72
Délai émission documents	10	10
Délai modifications dossier du client	2	2
Délai pour obtenir un rendez-vous	6	6
Délai réponse requête écrite (courriel ou courrier)	2	2
Désaccord envers demande ou décision rendue	7	7
Disponibilité services automatisés	33	33
Entretien, aménagement et sécurité des lieux	1	1
Équité	1	1
Fiabilité renseignements et informations complètes	58	58
Habiletés professionnelles	62	62
Lois, règlem., polit., normes, proc. opér. (incluant frais exigibles)	24	24
Qualité produits, services et Image corporative	1	1
Services automatisés- Simplicité utilisation /dispo et fiabilité infos	11	11
Total général	314	314

20 février au 4 mai

2023

Structure adm courante principale		Toutes les unités administratives	
1-Type requête		Plainte	
1-Qualification		Fondée	

Nb req ferm catg	An fermeture	Trim fermeture			Total général
	2023				
	Trim 1 2023 Février 2023	Mars 2023	Trim 2 2023 Avril 2023	Mai 2023	

1-Motif requête					
Accès informations documents		10	7	4	21
Accès services langue	2	3	1		6
Accès services proximité lieux	3	25	11	1	40
Attitude	2	20	15	6	43
Clarté et concision des communications (verbale, écrite, formulaire)		4	2		6
Confidentialité		2	1	1	4
Délai - rendre décision ou appliquer	1	13	10	6	30
Délai - Retour d'appel	1	16	11	5	33
Délai accéder à employé 1re ligne	9	98	43	11	161
Délai émission documents	3	33	37	5	78
Délai modifications dossier du client	3	52	25	6	86
Délai pour obtenir un rendez-vous	13	126	84	11	234
Délai réponse requête écrite (courriel ou courrier)	1	1	3	2	7
Désaccord envers demande ou décision rendue	1	27	25	3	56
Disponibilité services automatisés	43	208	152	27	430
Entretien, aménagement et sécurité des lieux		3			3
Équité		2	1		3
Fiabilité renseignements et informations complètes	6	28	13	4	51
Habiletés professionnelles	5	28	31	11	75
Lois, règlem., polit., normes, proc. opér. (incluant frais exigibles)	13	37	40	17	107
Qualité produits, services et Image corporative		5	3	2	10
Services automatisés- Simplicité utilisation /dispo et fiabilité infos	16	67	59	16	158
Total général	95	537	403	97	1132

20 au 26 février	1er au 4 mai
------------------	--------------



Annexe 6 - Métriques

Reddition de compte sur les critères utilisés lors de la porte 5

Extrait illustratif de la reddition de compte de la porte 5

Comité de direction - 17 janvier 2023

4. Activités préparatoires au déploiement

Volet organisationnel (Affaires)

L'organisation (tant les activités Ligne rouge que Ligne verte) est prête à recevoir CASA

Domaine	Critères généraux porte 5	Statut au 30 novembre	Statut au 17 janvier	Reste à faire, risques résiduels et mesures de mitigation
Base de connaissances	- Procédures pour formation Service clientèle : 100 % - Procédures priorisées par ASRR Service clientèle : 50 % - Procédures priorisées par ASRR Arrière-guichet : 10 % - Procédures priorisées par CRSV : 10 % - Inventaire des procédures de mitigation : 100 %			- Risque résiduel : aucun - Mesures de mitigation : - L'état d'avancement ne compromet pas l'implantation - Les procédures ont été priorisées et la rédaction se poursuivra après le déploiement - Les anciennes procédures, incluant les règles d'admissibilité aux services et normes en vigueur, restent disponibles aux utilisateurs - Le plan de livraison des procédures d'arrière-guichet est animé avec le calendrier de formation
Formation	Formations Service clientèle (SC) publiées : 39/39 - Formations / "Coaching" Arrière-guichet (AG) publiées : 36/50 - Calendrier de coaching Arrière-guichet convenu Programmes de formation et modes de diffusion Arrière-guichet Calendrier formation Arrière-guichet : 100 % en finalisation			- Calendrier convenu pour les formations restantes. Formations débutées. - Conception et diffusion arrière-guichet se termineront dans les jours suivant l'implantation

Éléments principaux notés

La décision d'aller de l'avant avec le déploiement a été prise sachant que la base de connaissance ne serait finalisée qu'après le déploiement (1) et des mesures de mitigations étaient en place (par ex: anciennes procédures restent disponibles). Toutefois il est possible que le risque résiduel à été sous-estimé et que ce reste à faire a pu avoir un impact sur les problématiques vécues au démarrage.

CASA

Prêt pour le déploiement

Finalisation pendant le grand déménagement

Finalisation immédiatement après le déploiement

Finalisation dans les semaines qui suivent le déploiement ou au moment opportun

Empêche le déploiement

11

Ministère de l'Économie
Québec
Avec vous,
au cœur de votre réussite

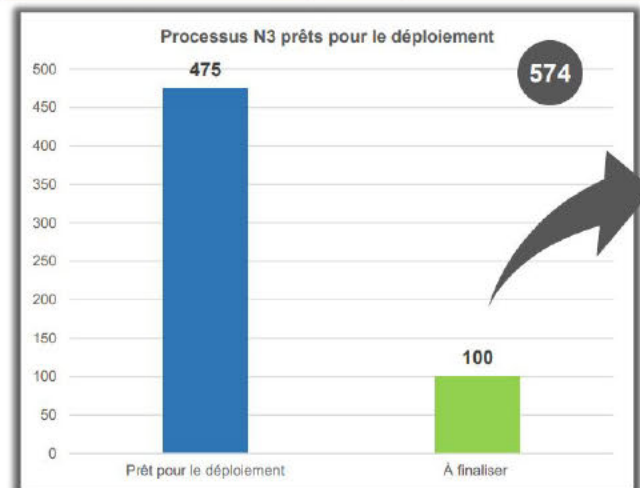
Extrait illustratif de la reddition de compte de la porte 5

Comité de direction - 17 janvier 2023

5. État des processus

574 processus N3

La majorité des processus sont prêts pour le déploiement. Le plan pour résoudre les anomalies et terminer les essais est connu et s'appuie sur la stratégie de mitigation.



- 82 % des processus N3 sont **prêts** à déployer ¹
- Les **processus** de mission **fonctionnent**
- Les éléments à **terminer** portent surtout sur des processus **dépendants** comme la PES, les annulations correctives et la diffusion de l'information
- Il reste **133 anomalies** prioritaires à **résoudre** en date du 16 janvier et la **vélocité** de résolution des anomalies est de **64 par jour** ²
- Pour **terminer** les processus restants, il faut **résoudre** les **anomalies** et **compléter** les **essais**

Annexe 2 - Résultats des tests intégrés finaux, de non-régression et des contrôles clés « Un jour dans la vie »

CASA



Prêt pour le déploiement



Finalisation pendant le grand déménagement



Finalisation immédiatement après le déploiement



Finalisation dans les semaines qui suivent le déploiement ou au moment opportun



Empêche le déploiement

13

Société de l'assurance automobile
Québec
Avec vous, pour votre sécurité

Éléments principaux notés

La décision d'aller de l'avant avec le déploiement a été prise sachant qu'il y avait 18% des processus pour lesquels la solution n'était pas prête à déployer (1). Certes un focus sur les scénarios à gros volume était requis, l'impact du reste à faire et des cas d'exceptions peut avoir été sous-estimé. De plus, un volume d'incidents (2) de la phase de développement a été reporté à la période de grand déménagement (période de transition et de passage). Il est possible que l'impact de ces incidents ait été également sous-estimé.

Extrait illustratif de la reddition de compte de la porte 5

Comité de direction - 17 janvier 2023

6.1 Activités d'assurance qualité (TIF)

GCC - De la facturation au recouvrement

1 L'équipe projet conclut que le processus Facturation est prêt pour le déploiement.

Domaine	Critères généraux porte 5	Statut au 30 novembre	Statut au 17 janvier	Reste à faire, risques résiduels et mesures de mitigation
GCC – De la facturation au recouvrement	Processus De la facturation au recouvrement fonctionne de bout en bout			• Les tests démontrent que la qualité de la facturation est adéquate • Tous les écarts entre le patrimoine et SAP sont explicables et les impacts sont gérables • Mesures de mitigation : mesures en place pour l'étape 3 – Facturer initialement les clients
	Calcul de la facturation			
	1 Facturer les services clients (centres de services, PES)			• Finaliser les TIF et la résolution d'anomalies
	2 Facturer périodiquement les clients (traitements différés en lots pendant la nuit applicative)			
	3 Facturer initialement les clients (conversion)			• Risques résiduels : ◦ PDI : 5 700 cas potentiels à créditer ◦ 69 k factures en double • Mesures de mitigation : ◦ Création d'un rapport périodique pour ajuster le dossier du client à posteriori ◦ Développement d'un programme afin d'éliminer les factures en double postconversion et avant le déploiement

Annexe 2 - Résultats des tests intégrés finaux, de non-régression et des contrôles clés « Un jour dans la vie »

CASA



Prêt pour le déploiement



Finalisation pendant le grand déménagement



Finalisation immédiatement après le déploiement



Finalisation dans les semaines qui suivent le déploiement ou au moment opportun



Empêche le déploiement

14

Ministère de l'Énergie
Québec
100, rue de la Loi, 100
Québec, QC G1P 8S7

Éléments principaux notés

La responsabilité de la reddition de compte est au niveau des équipes projet (1) (tribus). Il peut donc être difficile pour les lignes d'affaires de comprendre, dans le détail, les éléments devant être finalisés durant le grand déménagement (2) et ultimement le risque résiduel. Plus précisément au niveau de la facturation et du recouvrement plusieurs incidents ont été notés dès la réouverture graduelle. Il est possible qu'une meilleure compréhension du reste à faire aurait permis de prévoir des méthodes de contournement en place dès le début.

Extrait illustratif de la reddition de compte de la porte 5

Comité de direction - 17 janvier 2023

6.2 Activités d'assurance qualité (TIF)

Prestation électronique de services

Les essais progressent bien et se termineront au plus tard durant le grand déménagement

Domaine	Critères généraux porte 5	Statut au 30 novembre	Statut au 17 janvier	Reste à faire / avancement des essais, risques résiduels et mesures de mitigation
PES	Portail Commerçants (prioritaire)			Avancement : 67 %
	Portail Partenaires (prioritaire)			Avancement : 42 %
	Portail Mandataires VVR (prioritaire)			Avancement : 100 %
	Portail Clients			Avancement : 57 %
	Portail Entreprises			Avancement : 47 %

Éléments principaux notés

La décision d'aller de l'avant avec le déploiement a été prise sachant que la finalisation des essais de plusieurs portails était à finaliser durant le déploiement (1). Toutefois il est possible que le risque résiduel a été sous-estimé et que ce reste à faire a pu avoir un impact sur les problématiques vécues au démarrage.

De plus, il ne semble pas qu'un plan de retour en arrière était en place si les résultats des essais n'étaient pas au rendez-vous.

Annexe 2 - Résultats des tests intégrés finaux, de non-régression et des contrôles clés « Un jour dans la vie »

CASA



Prêt pour le déploiement



Finalisation pendant le grand déménagement



Finalisation immédiatement après le déploiement



Finalisation dans les semaines qui suivent le déploiement ou au moment opportun



Empêche le déploiement

17

Société de l'assurance
Québec
Assurance
sur l'état de votre sécurité

Extrait illustratif de la reddition de compte de la porte 5

Comité de direction - 17 janvier 2023

6.3 Activités d'assurance qualité (TIF)

« International Registration Plan » (IRP) et échanges avec les partenaires

Les essais progressent bien. Les interfaces de priorités 2 seront livrées au moment convenu avec les partenaires

Domaine	Critères généraux porte 5	Statut au 30 novembre	Statut au 17 janvier	Reste à faire, avancement des essais, risques résiduels et mesures de mitigation
IRP				Anomalies à résoudre afin de terminer les TIF et certaines interfaces avec les partenaires

Domaine	Critères généraux porte 5	Statut au 30 novembre	Statut au 17 janvier	Reste à faire, avancement des essais, risques résiduels et mesures de mitigation
Échanges avec les partenaires	• Interfaces partenaires de priorité 1 (requis au moment du déploiement) testées et approuvées : 100 %			• Interfaces partenaires de priorité 1 testées et approuvées : 63 % • Date de fin planifiée : 20 janvier
	• Interfaces partenaires de priorité 2 (selon le moment convenu avec le partenaire) testées et approuvées : 100 % au 15 février			• Interfaces partenaires de priorité 2 testées et approuvées : 34 % • Date de fin planifiée : d'ici le 15 mars

Annexe 2 - Résultats des tests intégrés finaux, de non-régression et des contrôles clés « Un jour dans la vie »

CASA

Prêt pour le déploiement

Finalisation pendant le grand déménagement

Finalisation immédiatement après le déploiement

Finalisation dans les semaines qui suivent le déploiement ou au moment opportun

Empêche le déploiement

20

Ministère de l'Économie
Québec

Novembre 2023
En vertu de la Loi sur l'accès à l'information

Éléments principaux notés

La décision d'aller de l'avant avec le déploiement a été prise sachant que la finalisation des essais IRP (1) était à finaliser immédiatement après le déploiement. Toutefois, il semble que le risque résiduel a pu être sous-estimé compte tenu que la période de grand volume IRP approchait rapidement après le déploiement (Mars 2023).

De plus, au niveau des tests et de l'approbation des interfaces de priorité 1, le critère de passage de la porte était de 100% (2) alors qu'au 17 janvier 2023, 37% (3) restait à faire.

Extrait illustratif de la reddition de compte de la porte 5

Comité de direction - 17 janvier 2023

Annexe 2 - Résultats des tests intégrés finaux, de non-régression et des contrôles clés « Un jour dans la vie »

Domaine	Critères généraux porte 5	Statut au 30 novembre	Statut au 17 janvier	Reste à faire, risques résiduels et mesures de mitigation
TIF	Scénarios TIF exécutés avec succès : 100 % Nombre d'anomalies P1 et P2 ouvertes = 0 2		 1	• TIF1 ◦ Scénarios exécutés avec succès : 88 % (402/551) ◦ Étapes à succès : 97 % (3614/3742) • TIF2 ◦ Scénarios exécutés avec succès : 64 % (61/95) ◦ Étapes exécutées avec succès : 83 % (359/430) • Tests de non-régression : ◦ Scénarios exécutés avec succès : 70 % (131/186) ◦ Étapes exécutées avec succès : 90 % (1433/1587) • Anomalies à résoudre (hautes priorités) : 133 • Vitesse quotidienne moyenne de résolution : 64 anomalies
Un jour dans la vie de la SAAQ (JDLV)	Contrôle clé JDLV exécuté : 100 %	S. O.		• JDLV Contrôle routier : 100 % (31 octobre au 10 novembre 2022) • JDLV en Centre de services : 100 % (5 au 11 janvier 2023) • Aucun risque résiduel

Éléments principaux notés

La décision d'aller de l'avant avec le déploiement a été prise sachant que la finalisation de bon nombre de scénarios de TIF ne serait finalisé qu'après le déploiement (1), et ce malgré le critère de passage de la porte (100% complété avec succès et 0 anomalies) (2). Toutefois il est possible que le risque résiduel à été sous-estimé et que ce reste à faire a pu avoir un impact sur les problématiques vécues au démarrage. De plus, il ne semble pas y avoir de plan de retour en arrière si les résultats des essais ne sont pas au rendez-vous.

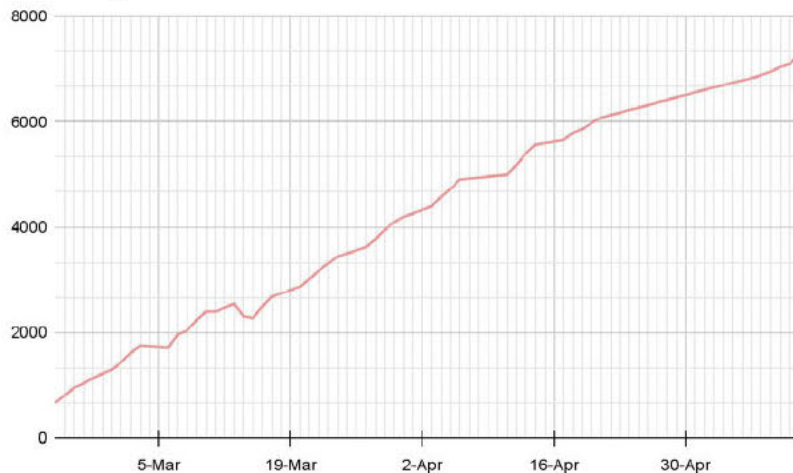


Annexe 7 - Métriques

Incidents et problèmes suite au déploiement

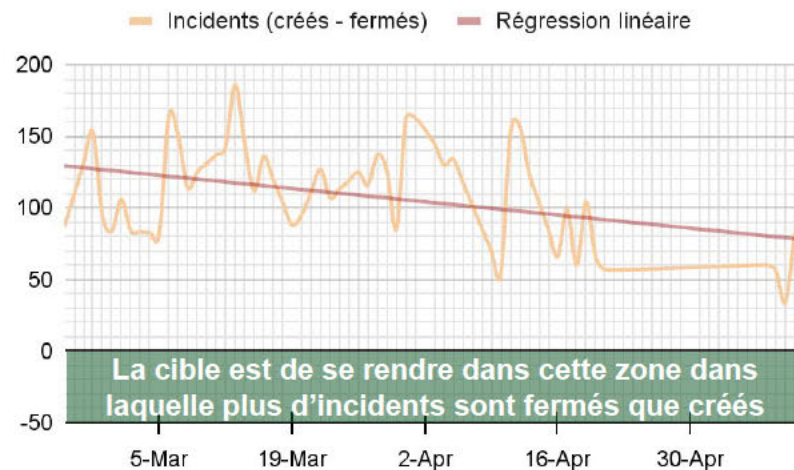
Analyse de l'évolution des incidents au 15 mai 2023

Graphique 1 : Évolution du volume d'incidents P1 P2 en cours depuis le lancement



Le volume d'incidents P1 et P2 en cours (ouverts dans SOLMAN) **augmente significativement depuis le « go-live »**. Toutefois, la pente de la courbe s'adoucit et indique un rapprochement vers la stabilisation.

Graphique 2 : Évolution de la vélocité des incidents P1 P2 depuis le lancement (créés moins fermés quotidiennement)



Une analyse de la capacité de résolution, c.-à-d. le taux de croissance quotidien du volume d'incidents ouverts, **permet de renforcer les constats émis grâce au graphique 1.**

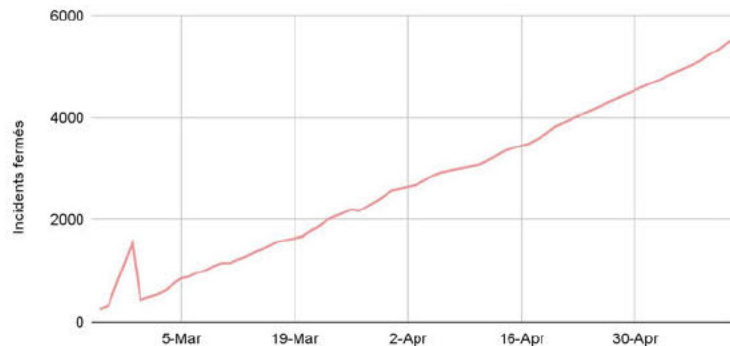


En effet, la courbe de tendance du graphique 2 permet de démontrer le passage du taux de croissance quotidien des incidents d'une valeur d'environ **130 incidents additionnels ouverts en début de lancement à environ 80 incidents additionnels ouverts quotidiennement** en date de l'analyse.

* La situation est variable selon les tribus/escouades. Les tribus CSV / CSP ont les situations de soutien les plus critiques.

Analyse de l'évolution des incidents au 15 mai 2023

Graphique 3: Évolution du volume total d'incidents fermés depuis le lancement



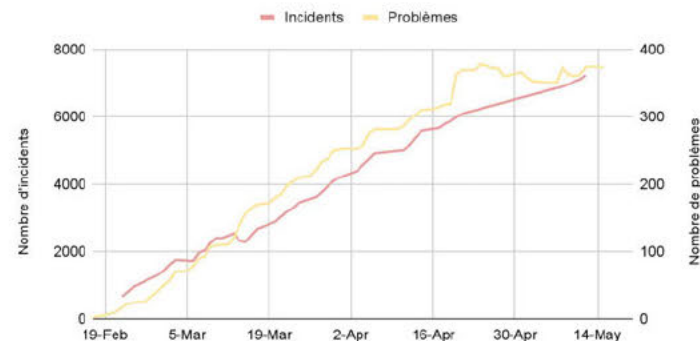
Le nombre de **problèmes en cours** suit le **même comportement** que celui des incidents.

Graphique 5: Répartition des incidents



Le volume d'incidents P1 P2 fermés **augmente de façon assez considérable depuis le « go-live »**. Celui-ci maintient le même rythme de croissance jusqu'en fin Avril où il connaît une **légère accélération**.

Graphique 4: Comparaison de l'évolution du nombre d'incidents et problèmes en cours depuis le lancement



29.9% des incidents P1 P2 ne sont pas liés à des problèmes définis. Ainsi, **2157 incidents P1 P2 demeureront ouverts** après la résolution de l'intégralité des problèmes.



Annexe 8 - Autres annexes

Personnes rencontrées et documents consultés

Personnes rencontrées (1/2)

Dans le cadre de l'examen, les personnes suivantes ont été rencontrés:

Nom	Rôle	Groupe	Date
Karl Malenfant	Vice-président à l'Expérience Numérique	SAAQ	3-18-25 mai et 6-7-8 juin 2023
Caroline Foldes-Busque	Directrice générale principale / Leader Livraison 2	SAAQ	3-5-11-16-24 mai 2023
Gleb Dubovets	Associé Sénior - Leader adjoint	Alliance	11 mai 2023
Anick Rouleau	Bureau direction générale CASA	SAAQ	3-5-10-11 mai 2023
Maude Daoust	Adjointe exécutive, directrice et leader du suivi et soutien administratif	SAAQ	3-5-11-12 mai 2023
Jean-Philippe Mckenzie	Vice-président à l'accès sécuritaire au réseau routier	SAAQ	16-23 mai et 8 juin 2023
Martin Simard	Vice-président aux services aux assurés	SAAQ	16-23 mai et 8 juin 2023
Marie-Ève Beaulieu	Vice-présidente aux Affaires juridiques et corporatives	SAAQ	16-23 mai et 8 juin 2023
Pascale Lortie	Chef de service de la prestation de services – Mauricie – Portneuf	SAAQ	16 mai 2023
Nancy Lepage	Chef de centre de services - Centre de Services Lebourgneuf	SAAQ	16 mai 2023
Christian Dionne	Chef de Soutien services numériques	SAAQ	10 mai 2023
Martin Lemaire	Directeur général - Livraison des processus et produits d'affaires	SAAQ	10-11-17-24 mai et 2 juin 2023
Jérôme Paradis	Directeur et Leader – Chapitre Opérations et déploiement des solutions numériques	SAAQ	11-26 mai 2023
Bruno Coulombe	Chef Infrastructure technologique de mission et architecture technologique	SAAQ	11 mai 2023
Marie-Hélène Casgrain	Leader adjointe - Fonctionnels SAP	Alliance	11 mai 2023
Suzie Coderre	Leader - Gestion du Changement - CASA	SAAQ	12 mai 2023
Dave Leclerc	Vice-président aux stratégies de marketing et de sécurité routière et à l'expérience employée	SAAQ	23-25 mai et 8 juin 2023
Francine Lépinay	Vice-présidente aux contributions d'assurance, aux finances et au contrôle organisationnel	SAAQ	23-26 mai et 2-8 juin 2023
Guy Tremblay	Vice-président au contrôle routier et à la sécurité des véhicules	SAAQ	23-29 mai et 8 juin 2023
Sonia Simard	Leader conversion - Projet CASA	SAAQ	24 mai 2023
Vincent Verreault	Concepteur - Conversion de données	SAAQ	24 mai 2023

Personnes rencontrées (2/2)

Dans le cadre de l'examen, les personnes suivantes ont été rencontrés:

Nom	Rôle	Groupe	Date
Carole Bédard	Directrice générale - Audit, enquêtes et évaluation de programme gouvernemental	MCN	24-29 mai 2023
Éric Ducharme	Président-directeur général, Société de l'assurance automobile du Québec	SAAQ	24 mai et 13 juin 2023
Marie-Ève Boyer	Chef de service de la prestation de services – Henri Bourassa	SAAQ	25 mai 2023
Jonathan Kelly	Sous-ministre adjoint au ministère de la Cybersécurité et du Numérique	MCN	29 mai 2023
Julie Bélanger	Directrice générale des solutions citoyennes et entreprises	MCN	29 mai 2023
Isabelle Millaire	Analyste d'affaires - conseiller en processus et solution	SAAQ	1er juin 2023
Judy Carmichael	Conseiller en processus et solution - Essais	SAAQ	1er juin 2023
Lysanne Ratté	Leader - Développement des processus privilèges de conduire - CASA	SAAQ	1er juin 2023
Caroline Couturier	Product Owner - Tribu usagers de la route	SAAQ	1er juin 2023
Pascal-Simon Audet	Propriétaire du produit en cybersécurité	SAAQ	1er juin 2023
Claudia Genois	Chef de tribu - Expérience client et employés Diffusion	SAAQ	1er juin 2023
Anne-Renée Beaulieu	Directrice générale - Services à la clientèle décentralisés	SAAQ	1er juin 2023
Karine Morneau	Directrice générale - Évolution des services à la clientèle	SAAQ	1er juin 2023
Vicky Maranda	Directrice générale - Acquisitions et contrôle organisationnel	SAAQ	2 juin 2023
Maxime Mercier	Product Owner - Tribu finance, facturation et encaissement	SAAQ	2 juin 2023

Documents consultés (1/4)

Dans le de l'examen, les documents suivants ont été revus:

Ref.	Documents
1	Plans et critères de stabilisation
2	Tableaux de bord opérationnel de janvier 2022 à juin 2023
3	Plaintes usagés reçues du 20 février au 4 mai
4	Rapports Incidents liés à la stabilisation du 24 février au 15 mai 2023
5	Diagramme de processus de demandes de changements
6	Diagramme de processus de mises en production et livraison
7	Diagramme de processus incidents majeur
8	Rapports analyse de service go-live SAP (7)
9	Rapports de revue de EY (7)
10	Reddition des comptes exécutifs - Rapports de suivi CASA de mars 2022 à février 2023
11	Procès verbaux du comité de direction de septembre 2022 a février 2023

Documents consultés (2/4)

Dans le de l'examen, les documents suivants ont été revus:

Ref.	Documents
12	Procès verbaux du conseil d'administration du 14 septembre 2022 au 23 janvier 2023
13	Inventaire des fonctionnalités non-livrées
14	Suivis exécutif du 6 décembre 2022 au 16 février 2023 avec l'Alliance
15	Compte rendu forum de collaboration de septembre 2022 à février 2023
16	Suivi des portes et probants CASA de septembre 2022 à février 2023
17	Faits saillants du plan de reprise de février à mai 2023
18	Scénarios évolutifs plans de contingence (2)
19	Plan de reprise des transactions
20	Plans de transition et suivi
21	Gantt de diffusion des communications externes
22	Stratégie de communication externe

Documents consultés (3/4)

Dans le de l'examen, les documents suivants ont été revus:

Ref.	Documents
23	Stratégie de communication interne - Forums de septembre 2022 à janvier 2023
24	Stratégie de transition de l'implantation big bang
25	Architecture d'entreprise (processus d'affaires)
26	Plans d'assurance qualité du programme CASA et gestion des risques
27	Exemple d'atelier des risques COGES
28	Exemple de registre de risque
29	Communication du SAG (Kaizen juin et SCRUM hebdomadaires du 02/09/2022 au 13/01/2023)
30	Suivi des inventaires de transaction au 1er juin 2023
31	Étude de crédit
32	PES part de marché mois de mai 2023
33	Mesures de contournement

Documents consultés (4/4)

Dans le de l'examen, les documents suivants ont été revus:

Ref.	Documents
34	Organigramme fonctionnel VPEN CASA
35	Suivi des problèmes au 16 mai 2023
36	Calendrier opérationnel
37	Cas d'affaire contrôle et surveillance routière
38	Processus de perception
39	Mandat de positionnement PGI final



Merci!

[pwc.com/ca/fr](https://www.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.