

C.T. général		RÉSERVÉ AU CONSEIL DU TRÉSOR	
CONFIDENTIEL		C.T.	218058
		Date	29 AOÛT 2017

95237

Ministère ou organisme	Dossier
Société de l'assurance automobile du Québec (Société) y compris dans l'exercice de ses fonctions fiduciaires	
Unité administrative	Montant total
Toutes les unités administratives	
Titre du programme	
SAAQ y compris dans l'exercice de ses fonctions fiduciaires	

Objet de la demande

Suivant l'engagement de la Société de rendre compte annuellement sur le niveau d'effectif utilisé et sur l'évolution des déficits annuel et cumulé des activités d'émission de permis de conduire et d'immatriculation, il est demandé ce qui suit :

- De prendre acte que la Société dépose ladite reddition de comptes et s'engage à répéter l'exercice annuellement et, qu'à cette occasion ou lorsque l'urgence d'une situation l'impose, elle présentera, pour une analyse prioritaire, ses besoins de flexibilité ;
- De prendre acte que la Société respecte ses engagements pour 2015-2016 et poursuit le remboursement du déficit cumulé des activités en permis de conduire et immatriculation, et ce, sans augmenter la tarification ;
- À compter de l'exercice 2017-2018, augmenter temporairement de 144 ETC (262 987 heures rémunérées) le niveau d'effectif autorisé de la SAAQ, suivant une stratégie décroissante sur 5 ans, afin de lui permettre de réaliser la modernisation de ses ressources informationnelles ;
- De considérer les besoins d'investissement en ressources informationnelles de la Société dans le cadre de l'élaboration du prochain PQI.

Synthèse des explications

1. CONTEXTE DE LA DEMANDE

Suite au Discours sur le budget 2013-2014, la Société de l'assurance automobile du Québec (la Société) s'est engagée¹ à rendre compte annuellement au Conseil du trésor sur le niveau d'effectif utilisé et sur l'évolution des déficits annuel et cumulé des activités d'émission des permis de conduire et d'immatriculation. Il est prévu que cet exercice soit l'occasion pour la Société de présenter, pour une analyse prioritaire, ses besoins en ressources humaines, notamment pour de nouveaux mandats, responsabilités ou opportunités d'affaires.

Cette décision du Conseil du trésor fait suite à l'engagement du gouvernement d'examiner les moyens pour permettre à la Société d'avoir la flexibilité pour résorber son déficit annuel récurrent de 35 M\$ et son déficit cumulé de 218 M\$ par des gains de productivité de 5 % par année et par l'amélioration de ses moyens pour offrir des services à la clientèle.

Afin de répondre aux attentes et faire face à l'augmentation du volume d'affaires et des besoins de sa clientèle, de ses partenaires et des autres administrations, la Société modernise ses services et ses processus en faisant appel aux technologies de l'information. Cette modernisation demande une hausse des investissements en effectifs et en ressources informationnelles pour la durée du projet, ce qui est un des objets de la présente demande. Des retombées économiques supérieures aux investissements seront en contrepartie réalisées, ce qui assurera le remboursement du déficit cumulé et permettra de récupérer les ressources investies.

Afin d'assurer le succès de cette modernisation, les règles de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles ont été revues², une plus grande imputabilité a été mise en place de même qu'un mécanisme indépendant de surveillance sur l'utilisation des fonds et de consultation de la population similaire à celui existant pour les contributions d'assurance³. Le gouvernement a également autorisé la Société à conclure un contrat selon un processus d'appel d'offres public comportant des modalités particulières⁴ permettant d'assurer la qualité des produits et des services professionnels retenus pour la modernisation de ses systèmes, tout en respectant les principes énoncés à l'article 2 de la Loi sur les contrats des organismes publics.

Toutes les étapes préalables à la signature du contrat ont été franchies : pré-qualification d'un Progiciel de gestion intégré (PGI), pré-qualification de services professionnels, appel d'offres combinées PGI + services professionnels + équipements, évaluation de la qualité des offres reçues, dialogue compétitif, évaluation de la qualité des offres bonifiées et adjudication selon la meilleure qualité / coût total d'acquisition. Le contrat avec l'Alliance a été conclu le 14 juin dernier.

Les travaux se poursuivent. En effet, dans son Plan économique de mars 2016, le gouvernement a annoncé que la Société vise au cours des prochaines années à améliorer davantage la performance de sa prestation de services et ainsi mieux répondre aux besoins de la clientèle en misant notamment sur les nouvelles technologies.

1 CT 212619 du 21 mai 2013
2 CT213662 du 18 février 2014
3 2013, Modifications législatives, c. 16, a. 63 faire voir le libellé
4 CT 214920 du 21 avril 2015

Budget-4

C.T. général		RÉSERVÉ AU CONSEIL DU TRÉSOR	
CONFIDENTIEL		C.T.	218058
		Date	29 AOÛT 2017

Ministère ou organisme	Dossier
Société de l'assurance automobile du Québec (Société) y compris dans l'exercice de ses fonctions fiduciaires	
Unité administrative	Montant total
Toutes les unités administratives	
Titre du programme	
SAAQ y compris dans l'exercice de ses fonctions fiduciaires	

Objet de la demande
Suivant l'engagement de la Société de rendre compte annuellement sur le niveau d'effectif utilisé et sur l'évolution des déficits annuel et cumulé des activités d'émission de permis de conduire et d'immatriculation, il est demandé ce qui suit : - De prendre acte que la Société dépose ladite reddition de comptes et s'engage à répéter l'exercice annuellement et, qu'à cette occasion ou lorsque l'urgence d'une situation l'impose, elle présentera, pour une analyse prioritaire, ses besoins de flexibilité ; - De prendre acte que la Société respecte ses engagements pour 2015-2016 et poursuit le remboursement du déficit cumulé des activités en permis de conduire et immatriculation, et ce, sans augmenter la tarification ; - À compter de l'exercice 2017-2018, augmenter temporairement de 144 ETC (262 987 heures rémunérées) le niveau d'effectif autorisé de la SAAQ, suivant une stratégie décroissante sur 5 ans, afin de lui permettre de réaliser la modernisation de ses ressources informationnelles ; - De considérer les besoins d'investissement en ressources informationnelles de la Société dans le cadre de l'élaboration du prochain PQI.

À cette fin, la Société poursuivra des développements qui lui permettront notamment : - D'augmenter l'offre de services en ligne et d'offrir un rabais à ceux qui s'en prévaudront ; - De faciliter la transmission de documents par voie électronique et de rendre permanent le certificat d'immatriculation ; - D'instaurer le renouvellement automatique des permis de conduire et des certificats d'immatriculation et de les regrouper sur une seule facture pour le particulier. Jusqu'à maintenant, les résultats sont probants. La Société a respecté ses engagements⁵. Elle a amélioré ses services à la clientèle et réalisé des gains de productivité importants pour ses activités de permis de conduire et d'immatriculation. Ainsi, elle a converti des déficits annuels récurrents de 35 M\$ en un surplus annuel à compter de 2013-2014, lui permettant d'amorcer la réduction de son déficit cumulé qui est passé de 218 M\$ en 2013 à 191 M\$ au 31 mars 2016, et ce, sans augmentation de la tarification. La Société a complété son processus d'acquisition pour la modernisation de ses systèmes. Tel que prévu dans son plan de modernisation, une hausse des investissements et des effectifs est requise.
--

2. REDDITION DE COMPTES POUR 2015-2016

Les efforts de gestion et un suivi serré ont permis d'absorber tel que prévu la croissance du volume d'affaire de 1 % par année et de réduire le niveau d'effectifs utilisé (5%) tout en assurant un niveau de services adéquat. Les cibles convenues avec le ministère des Finances quant au remboursement du déficit sont respectées.

	Niveau d'effectif utilisé (ETC)		Surplus annuel		Solde du déficit cumulé	
	Cible convenue	Réel	Cible convenue ⁶	Réel	Cible convenue ⁶	Réel
2013-2014	3 373	3 343	8,0 M\$	9,9 M\$	210,2 M\$	208,3 M\$
2014-2015	3 362 ⁷	3 305	9,0 M\$	10,4 M\$	201,2 M\$	197,9 M\$
2015-2016	3 251 ⁷	3 201	10,2 M\$	7,1 M\$	191,0 M\$	190,8 M\$

⁵ CT 213661 du 18 février 2014 et CT 214921 du 21 avril 2015
⁶ Entente en vertu du paragraphe 60 de l'article 648 du Code de la sécurité routière pour la perception des droits sur le permis de conduire et sur l'immatriculation des véhicules routiers.

Ministère ou organisme	Dossier
Société de l'assurance automobile du Québec (Société) y compris dans l'exercice de ses fonctions fiduciaires	
Unité administrative	Montant total
Toutes les unités administratives	
Titre du programme	
SAAQ y compris dans l'exercice de ses fonctions fiduciaires	

Objet de la demande

Suivant l'engagement de la Société de rendre compte annuellement sur le niveau d'effectif utilisé et sur l'évolution des déficits annuel et cumulé des activités d'émission de permis de conduire et d'immatriculation, il est demandé ce qui suit :

- De prendre acte que la Société dépose ladite reddition de comptes et s'engage à répéter l'exercice annuellement et, qu'à cette occasion ou lorsque l'urgence d'une situation l'impose, elle présentera, pour une analyse prioritaire, ses besoins de flexibilité ;
- De prendre acte que la Société respecte ses engagements pour 2015-2016 et poursuit le remboursement du déficit cumulé des activités en permis de conduire et immatriculation, et ce, sans augmenter la tarification ;
- À compter de l'exercice 2017-2018, augmenter temporairement de 144 ETC (262 987 heures rémunérées) le niveau d'effectif autorisé de la SAAQ, suivant une stratégie décroissante sur 5 ans, afin de lui permettre de réaliser la modernisation de ses ressources informationnelles ;
- De considérer les besoins d'investissement en ressources informationnelles de la Société dans le cadre de l'élaboration du prochain PQI.

2.1. Niveau d'effectifs utilisé

En 2015-2016, le niveau d'effectifs utilisé (3 201) est moindre que la cible obtenue du Conseil du trésor (3 251) le 28 janvier 2015⁷.

Par ailleurs, rappelons que parmi les effectifs totaux, 10 ETC sont affectés aux mandats confiés par le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports et ne faisant pas partie de la mission de la Société.

2.2 Évolution du déficit cumulé des activités de permis de conduire et d'immatriculation

La Société a poursuivi le remboursement de son déficit cumulé en 2015-2016. Elle respecte la cible intérimaire fixée avec le ministère des Finances au 31 mars 2016, soit un solde de déficit cumulé de 191 M\$.

BESOINS DE FLEXIBILITÉ ENTRE 2017-2018 ET 2021-2022**3.1 Ajout d'effectifs en vue de la réalisation du Plan de transformation**

En juin 2015, le gouvernement faisait part de sa Stratégie gouvernementale en technologies de l'information (TI) « Rénover l'État par les technologies de l'information ». Un des quatre axes d'intervention de cette stratégie concerne la gestion plus efficace des talents. La Société a adhéré à cette stratégie novatrice dans le domaine des TI.

Au cours des cinq prochaines années, la Société réalisera son Plan majeur de transformation de ses services et ses processus d'affaires reposant sur l'implantation d'un Progiciel de gestion intégré (PGI) ce qui constitue la pièce maîtresse pour rencontrer les attentes du gouvernement. Au centre du Plan stratégique 2016-2020 de la Société, cette transformation apportera des bénéfices importants pour la Société elle-même, le Fonds d'assurance automobile du Québec et le gouvernement. En contrepartie, le gouvernement doit favoriser la mise en place de conditions gagnantes pour la Société, dont la disponibilité des talents.

Actuellement à la Société, la charge globale en TI est assumée par du personnel interne et des ressources externes dans une proportion de 68 %/32 %, une situation qui s'apparente au ratio cible de 70 %/30 % reconnu par les spécialistes du domaine des TI. Par ailleurs, l'ampleur du Plan de transformation exige un apport important de talents à la Société afin de préserver à l'interne la maîtrise des fonctions névralgiques du domaine des TI dans le cadre de l'exécution de ce plan.

⁷CT214608, 28 janvier 2015

Ministère ou organisme	Dossier
Société de l'assurance automobile du Québec (Société) y compris dans l'exercice de ses fonctions fiduciaires	
Unité administrative	Montant total
Toutes les unités administratives	
Titre du programme	
SAAQ y compris dans l'exercice de ses fonctions fiduciaires	

Objet de la demande

Suivant l'engagement de la Société de rendre compte annuellement sur le niveau d'effectif utilisé et sur l'évolution des déficits annuel et cumulé des activités d'émission de permis de conduire et d'immatriculation, il est demandé ce qui suit :

- De prendre acte que la Société dépose ladite reddition de comptes et s'engage à répéter l'exercice annuellement et, qu'à cette occasion ou lorsque l'urgence d'une situation l'impose, elle présentera, pour une analyse prioritaire, ses besoins de flexibilité ;
- De prendre acte que la Société respecte ses engagements pour 2015-2016 et poursuit le remboursement du déficit cumulé des activités en permis de conduire et immatriculation, et ce, sans augmenter la tarification ;
- À compter de l'exercice 2017-2018, augmenter temporairement de 144 ETC (262 987 heures rémunérées) le niveau d'effectif autorisé de la SAAQ, suivant une stratégie décroissante sur 5 ans, afin de lui permettre de réaliser la modernisation de ses ressources informationnelles ;
- De considérer les besoins d'investissement en ressources informationnelles de la Société dans le cadre de l'élaboration du prochain PQI.

L'engagement contractuel de la Société avec l'Alliance de fournisseurs pour la réalisation de son Plan de transformation comprend l'obligation, pour la Société, de fournir des talents à une hauteur convenue. En l'absence de la disponibilité du personnel interne pour occuper les fonctions névralgiques, la Société devra recourir de façon très importante à des ressources externes pour réaliser sa portion du Plan de transformation avec les conséquences suivantes :

- Un affaiblissement important de sa maîtrise d'ouvrage et la perte assurée de la maîtrise d'œuvre dans des fonctions clés touchant l'évolution de ses services et processus d'affaires allant ainsi directement à l'encontre de la Stratégie gouvernementale en TI ;
- La détérioration du ratio cible interne/externe ;
- Une hausse des coûts de son Plan de transformation pouvant aller jusqu'à 18 M\$, affectant directement les bénéfices pour la Société, le Fonds d'assurance automobile du Québec et le gouvernement ;
- L'incapacité pour la Société d'agir d'une façon proactive en acquérant graduellement l'expertise interne sur un tout nouvel univers technologique (PGI) qui, dans le cas contraire, amènerait une forte dépendance future envers les fournisseurs en TI et un accroissement de sa vulnérabilité quant à la continuité de ses opérations.

De plus, l'impossibilité pour la Société de confier à l'interne les fonctions névralgiques privera, à terme, la communauté gouvernementale de l'opportunité de développer une masse critique de talents spécialisés en regard des nouvelles façons de faire dans le développement de solutions d'affaires.

Traditionnellement, au sein des projets TI, les besoins sont établis selon des métriques composées d'efforts jours-personnes / capacité. Or, les besoins du présent projet de transformation ont été estimés à partir des métriques de l'Industrie et, font partie d'une entente contractuelle en partage de risque entre la Société et l'Alliance. Les estimés d'efforts sont fait en fonction du calendrier du projet et, ce dernier est aligné avec les objectifs du Plan stratégique 2016-2020 de la Société déposé à l'Assemblée nationale du Québec. Ce calendrier fait également partie de l'entente contractuelle entre la Société et l'Alliance et un non-respect des engagements impliquerait un retard dans la livraison des bénéfices convenus avec le ministère des Finances. Le nombre d'effectifs supplémentaires requis pour réaliser le Plan de transformation de la Société et respecter la Stratégie gouvernementale en TI est présenté au tableau ci-dessous.

	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23
ETC	144	144	144	135	109	-
Heures rémunérées	262 987	262 987	262 987	246 551	199 067	-

La répartition plus détaillée de la demande de ressources en TI est présentée en annexe. Celle-ci reflète les métiers spécialisés recherchés pour développer et opérer des solutions modernes avec un PGI. Ces métiers correspondent à l'une ou l'autre des 12 spécialités névralgiques identifiées dans le cadre de la mesure 13 de la Stratégie gouvernementale en TI.

Ministère ou organisme	Dossier
Société de l'assurance automobile du Québec (Société) y compris dans l'exercice de ses fonctions fiduciaires	
Unité administrative	Montant total
Toutes les unités administratives	
Titre du programme	
SAAQ y compris dans l'exercice de ses fonctions fiduciaires	

Objet de la demande
Suivant l'engagement de la Société de rendre compte annuellement sur le niveau d'effectif utilisé et sur l'évolution des déficits annuel et cumulé des activités d'émission de permis de conduire et d'immatriculation, il est demandé ce qui suit :
- De prendre acte que la Société dépose ladite reddition de comptes et s'engage à répéter l'exercice annuellement et, qu'à cette occasion ou lorsque l'urgence d'une situation l'impose, elle présentera, pour une analyse prioritaire, ses besoins de flexibilité ; - De prendre acte que la Société respecte ses engagements pour 2015-2016 et poursuit le remboursement du déficit cumulé des activités en permis de conduire et immatriculation, et ce, sans augmenter la tarification ; - À compter de l'exercice 2017-2018, augmenter temporairement de 144 ETC (262 987 heures rémunérées) le niveau d'effectif autorisé de la SAAQ, suivant une stratégie décroissante sur 5 ans, afin de lui permettre de réaliser la modernisation de ses ressources informationnelles ; - De considérer les besoins d'investissement en ressources informationnelles de la Société dans le cadre de l'élaboration du prochain PQI.

Par ailleurs, la Société fait image de pionnière dans la mise en œuvre de solution PGI d'entreprise comme levier stratégique à sa transformation et à la concrétisation de son plan stratégique 2016-2020. Les RI et les domaines d'affaires doivent travailler en symbiose dans la réalisation de cette solution d'affaires. Cet état de fait explique le découpage des familles de postes ainsi que des profils associés faisant l'objet de l'annexe. Plusieurs d'entre eux sont de nouveaux profils dans le portrait actuel RI mais ils représentent les profils qui seront dorénavant requis pour répondre efficacement aux besoins d'affaires de la Société.											
La Société sera en mesure de gérer la décroissance des effectifs obtenus, qui seront totalement remis en 2022-2023. D'une part, comme la moyenne d'âge du personnel interne en TI est d'environ 50 ans, les départs graduels à la retraite contribueront à cette décroissance. D'autre part, les résultats du Plan de transformation conduiront à une réduction d'effectifs tant du côté des lignes d'affaires que de la Vice-présidence aux technologies de l'information.											
Sur la base des produits et services, une projection pluriannuelle des impacts globaux du Plan sur les opérations de la Société a été réalisée ce qui permettra de planifier d'une année à l'autre avec clarté la diminution de la charge de travail relative au patrimoine informatique. De plus, la Société met à jour régulièrement son plan de main d'œuvre pour gérer la transition au niveau des expertises requises autant pour le Plan de transformation que pour assurer la continuité dans la livraison des services à sa clientèle.											
La réduction de la cible d'effectif sera suivie par le comité de Direction de la Société. Des bénéfices sont prévus à cet effet dans le cadre financier de la Société.											
3.2 Ajustement du Plan québécois des infrastructures (PQI) en ressources informationnelles de la Société											
Le tableau suivant présente la planification du PQI en regard des ressources informationnelles de la Société et ses besoins réels pour la période 2017-2018 à 2026-2027 pour couvrir l'exécution de son Plan de transformation et ses investissements réguliers.											
	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27	Total
Planification PQI - SCT	50	45	35	30	30	40	40	35	35	35	375
Besoins	100	60	50	40	20	20	20	20	20	25	375
Écart	50	15	15	10	-10	-20	-20	-15	-15	-10	0
La Société sera en mesure de respecter l'enveloppe globale 2017-2018 à 2026-2027. Toutefois, des écarts sont à combler pour les quatre prochains exercices financiers, lesquels se résorberont par la suite. Afin d'assurer la réalisation de son Plan de transformation et de respecter ses engagements auprès du gouvernement, la Société souhaite que soient considérés les besoins d'investissement additionnels en ressources informationnelles pour les années 2017-2018 à 2020-2021 dans le cadre de l'élaboration du prochain PQI.											

Ministère ou organisme	Dossier
Société de l'assurance automobile du Québec (Société) y compris dans l'exercice de ses fonctions fiduciaires	
Unité administrative	Montant total
Toutes les unités administratives	
Titre du programme	
SAAQ y compris dans l'exercice de ses fonctions fiduciaires	

Objet de la demande

Suivant l'engagement de la Société de rendre compte annuellement sur le niveau d'effectif utilisé et sur l'évolution des déficits annuel et cumulé des activités d'émission de permis de conduire et d'immatriculation, il est demandé ce qui suit :

- De prendre acte que la Société dépose ladite reddition de comptes et s'engage à répéter l'exercice annuellement et, qu'à cette occasion ou lorsque l'urgence d'une situation l'impose, elle présentera, pour une analyse prioritaire, ses besoins de flexibilité ;
- De prendre acte que la Société respecte ses engagements pour 2015-2016 et poursuit le remboursement du déficit cumulé des activités en permis de conduire et immatriculation, et ce, sans augmenter la tarification ;
- À compter de l'exercice 2017-2018, augmenter temporairement de 144 ETC (262 987 heures rémunérées) le niveau d'effectif autorisé de la SAAQ, suivant une stratégie décroissante sur 5 ans, afin de lui permettre de réaliser la modernisation de ses ressources informationnelles ;
- De considérer les besoins d'investissement en ressources informationnelles de la Société dans le cadre de l'élaboration du prochain PQI.

Sources de financement

L'investissement pour la modernisation des actifs informationnels de la Société ne requiert pas de crédits budgétaires et permettra de générer des bénéfices. En plus d'améliorer les services à la clientèle, les investissements permettent de générer des bénéfices qui assurent le remboursement de l'investissement et du déficit cumulé de 191 M\$ en plus de générer des gains de productivité.

Sous-ministre ou dirigeant de l'organisme	Date		Date
	31 juillet 2017.		26/7/17.
Sous-ministre ou dirigeant de l'organisme	Date	Ministre	Date

ENGAGEMENTS BUDGÉTAIRES					CERTIFICAT D'IMPUTATION ET DE DISPONIBILITÉ BUDGÉTAIRE	
IMPUTATION			ANNÉES		Directeur de la comptabilité	Date
Programme	Élément	Super catégorie	En cours 20	-20	Ultérieures	

RÉSERVÉ AU CONSEIL DU TRÉSOR						
DÉCISION : VOIR PAGE SUIVANTE						

LE CONSEIL DU TRÉSOR DÉCIDE :

De disposer de la demande comme suit :

1. De prendre acte que la Société de l'assurance automobile du Québec dépose la reddition de comptes et s'engage à répéter l'exercice annuellement et, qu'à cette occasion ou lorsque l'urgence d'une situation s'impose, elle présentera, pour une analyse prioritaire, ses besoins de flexibilité;
2. De prendre acte que la Société de l'assurance automobile du Québec a respecté ses engagements pour 2015-2016 et poursuit le remboursement du déficit cumulé des activités d'émission des permis de conduire et d'immatriculation, et ce, sans hausser la tarification;
3. D'autoriser l'ajout non récurrent à la cible des heures rémunérées de la Société de l'assurance automobile du Québec de :
 - a) 263,0 milliers d'heures rémunérées (144 ETC) pour les exercices 2017-2018, 2018-2019 et 2019-2020;
 - b) 246,6 milliers d'heures rémunérées (135 ETC) pour l'exercice 2020-2021;
 - c) 199,1 milliers d'heures rémunérées (109 ETC) pour l'exercice 2021-2022;
4. D'indiquer à la Société de l'assurance automobile du Québec que les réaménagements requis à son budget d'investissement en ressources informationnelles pour 2017-2018 et les années subséquentes seront pris en compte dans le cadre de l'élaboration du prochain Plan québécois des infrastructures 2018-2028, et ce, dans le respect de sa cible d'investissement convenue au Plan québécois des infrastructures 2017-2027.

La greffière du Conseil du trésor,



MARIE-CLAUDE RIOUX

Appariement Mesure 13				Nb Années / Personne (Max) (1)
Famille de postes	Profil	Spécificités	Spécialités potentiellement névralgiques	
Maîtrise d'ouvrage				54
	Leader de processus		Architecture d'affaires	
	Conseiller en processus	Expert de contenu, modélisation de processus (Industry Print), configuration de solution (IMG, BRF+, Workflow,...)	Architecture de processus	
	Architecte de solution	Intégration fonctionnelle : processus et composants fonctionnels de la solution SAP (S4/HANA, CRM, Fiori, Business Objects,	Architecture d'intégration d'applications	
	Conseillers en Intelligence d'affaires	Collecte et organisation des données, présentation des données, Java, Python, composants SAP (BI, lumira, Vora, Crystal reports, Web Intelligence, Data Services, etc.)	Intelligence d'affaires	
Maîtrise d'œuvre				31
	Leader TI		Gestion de projet	
	Architecte technologique	PCI, composants de la solution, sécurité de PGI, Intégration d'application d'entreprise (IAE), Infrastructure, SAP Process Orchestration, etc.	Architecture d'intégration technologique	
	Architecte de conversion de données	Extraction, Transformation, Injection, stratégie de conversion PGI, outils de conversion (SAP Data Services, SAP Information Steward, SAP Data Quality Management, etc.)	Architecture de données et d'information	
	Administrateur PGI (Basis)	SAP NetWeaver, SAP Process Orchestration, SAP Solution Manager, composants de la solution, etc.	Architecte d'intégration technologique	
	Administrateur Sécurité PGI	SAP Identity Management, SAP Single sign-on, HCP Cloud Identity Service, Portail SAP, composantes applicatives SAP.	Sécurité de l'information	
	Concepteur/ développeur	ABAP Workbench, UI5/HTML5, SAP Web IDE, SAP BO Design Studio, SAP Crystal Reports, SAP ScreenPersonas, etc.	Architecture d'intégration technologique	
	Concepteur/ développeur en Intelligence d'affaires	Outils de développement (Eclipse, etc.), composants de la solution	Intelligence d'affaires	
Conduite du changement				22
	Concepteur de formation	SAP SuccessFactors (LMS), SAP Workforce Performance Builder, gestion des environnements de formation SAP, composants de la solution, etc.	Pilotage	
	Formateur	SAP SuccessFactors (LMS), SAP Workforce Performance Builder, gestion des environnements de formation SAP, composants de la solution, etc.	Pilotage	
	Conseiller technique	SAP SuccessFactors (LMS), SAP Workforce Performance Builder, gestion des environnements de formation SAP, composants de la solution, etc.	Architecture d'intégration technologique	
	Analyste en gestion de changement	planification, organisation, conception, réalisation et suivi, connaissance de la méthodologie et des outils de gestion de changement utilisés.	Pilotage	
	Spécialiste en communication	analyse des besoins; définition de stratégies; élaboration de plans de communication; production, diffusion et évaluation des communications	Pilotage	
Intégration & Assurance-qualité et Gestion				37
	Gestionnaire du programme		Gestion de projet	
	Conseiller en integration	Gestion de livraison, gestion de tests, méthodologie, outils (SAP Solution Manager, HP QualityCenter pour SAP, HP LoadRunner pour SAP, SAP Test Data Migration Server, etc.)	Gestion de projet	
	Conseiller en sécurité, contrôle, conformité	Expérience Sécurité et risques données intégrées (PGI), SAP Identity Management, SAP Governance Risk and Compliance (GRC).	Sécurité de l'information	
	Conseiller stratégique	Gouvernance, gestion de programme, solution PGI, TI	Conseil stratégique	
	Conseiller en gestion de projet	Planification et contrôle de projet, gestion des ententes de lot, méthodologie en gestion de projet, risques, bénéfices, Team Foundation Server, Microsoft Enterprise Project Management (EMS).	Gestion de projet	
	Facilitateur "agile"	Scrum master	Gestion de projet	
Total				144

(1) Le nombre d'années/personnes correspond aux efforts évalués par l'Alliance dans sa soumission, comme quote-part de la Société, pour chacun des profils identifiés, afin de réaliser avec succès le Plan de transformation et assurer un niveau adéquat de transfert de connaissance.