

Ministère ou organisme Société de l'assurance automobile du Québec (Société) y compris dans l'exercice de ses fonctions fiduciaires	N° de la demande du CIG
Unité administrative Toutes les unités administratives	Dossier
Titre du programme SAAQ y compris dans l'exercice de ses fonctions fiduciaires - Reddition de comptes de la Société pour 2018-2019 et 2019-2020	Montant total

Objet de la demande

Suivant l'engagement de la Société à rendre compte du niveau d'effectif utilisé et de l'évolution des déficits annuels et cumulés des activités liées au permis de conduire et à l'immatriculation, une demande est faite au Conseil du trésor de prendre acte de la reddition de comptes déposée.

Par ailleurs, la Société demande qu'elle puisse faire autoriser les projets découlant de son projet de modernisation par sa gouvernance, et ce, même si les projets ont un coût égal ou supérieur au seuil fixé par l'article 33 des Règles relatives à la planification et à la gestion des ressources informationnelles.

Synthèse des explications

1. CONTEXTE DE LA DEMANDE

Depuis 2013, la Société de l'assurance automobile du Québec (la Société) rend compte au Conseil du trésor du niveau d'effectif utilisé et de l'évolution des déficits annuels et cumulés des activités liées au permis de conduire et à l'immatriculation. Il est prévu que cet exercice bisannuel soit l'occasion pour la Société de présenter, pour une analyse prioritaire, ses besoins, notamment en ressources humaines, pour de nouveaux mandats, responsabilités ou opportunités d'affaires.

La Société s'est engagée à 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 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. 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 sans augmentation de la tarification aux clients.

Afin d'assurer le succès de cette modernisation, les règles de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles ont été revues¹ et des effectifs supplémentaires temporaires pour la durée de ce projet ont été obtenus. La Société a conclu un contrat à la suite d'un processus d'appel d'offres public² autorisé par le Secrétariat du Conseil du trésor et vérifié par des vérificateurs indépendants 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.

Ce projet de modernisation permet notamment :

- d'augmenter les services aux clients, principalement par plus de services en ligne disponibles 24/7, et d'exiger moins de déplacements obligatoires;
- de faciliter la transmission d'informations avec les partenaires;
- d'offrir un environnement de travail stimulant et à valeur ajoutée;
- d'obtenir un capital informationnel exploitable et fiable;
- de bénéficier d'une solution pérenne et évolutive.

1. C.T. 213662, 18 février 2014

2. C.T. 214920, 21 avril 2015

Le projet a débuté sa phase de réalisation en 2017.

La mise en œuvre est complétée pour les modules concernant la gestion contractuelle ainsi que la gestion des ressources financières, humaines et matérielles.

La mise en œuvre est en cours pour les modules concernant les activités liées au permis de conduire et à l'immatriculation et Contrôle routier Québec. Afin de diminuer les risques liés à livraison 2 du projet, l'échéancier a été reporté au 31 décembre 2022.

Jusqu'à maintenant, la Société respecte son engagement de résorber son déficit cumulé des activités liées au permis de conduire et à l'immatriculation, et ce, sans avoir à augmenter la tarification aux clients.

Dans le cadre du projet de modernisation (ci-appelé CASA), la Société souhaite demeurer autonome dans la détermination des modalités relatives aux autorisations requises pour l'approbation des projets qualifiés en ressources informationnelles. À cette fin, la Société demande qu'elle puisse faire autoriser les projets qui découlent de CASA par sa gouvernance, et ce, même si les projets ont un coût égal ou supérieur au seuil fixé par l'article 33 des Règles relatives à la planification et à la gestion des ressources informationnelles.

2. REDDITION DE COMPTES POUR 2018-2019 et 2019-2020

Les efforts de gestion et un suivi serré ont permis de poursuivre le projet de modernisation tout en assurant les services aux clients. Voici les résultats des exercices 2018-2019 et 2019-2020 :

	Niveau d'effectif utilisé (heures rémunérées / ETC transposés)			Surplus annuel		Solde du déficit cumulé		
	Cible convenue	Réel	Écart (dépassement)	Cible convenue ¹	Réel	Cible convenue ²	Réel	Avance p/r à Entente MFQ
2018-2019	6 500 722	6 131 899	368 823	0 M\$	18,5 M\$	178 M\$	148 M\$	29 M\$
	3 560	3 358	202					
2019-2020	6 363 978 *	6 491 933	(127 955)	0 M\$	10,4 M\$	178 M\$	138 M\$	40 M\$
	3 485	3 555	(70)					

* Inclut les 262 987 heures rémunérées supplémentaires accordées pour le projet de modernisation de la Société

2.1. Niveau d'effectif utilisé

En 2018-2019, le niveau d'effectif utilisé (6 131 899 heures rémunérées, soit 3 358 ETC) est moindre que la cible obtenue du Conseil du trésor (6 500 722 heures rémunérées, soit 3 560 ETC) le 18 juin 2018³.

En 2019-2020, le niveau d'effectif utilisé (6 491 933 heures rémunérées, soit 3 555 ETC) est supérieur de 70 ETC à la cible obtenue du Conseil du trésor (6 363 978 heures rémunérées, soit 3 485 ETC) le 11 décembre 2018⁴. Malgré ce dépassement, la Société a respecté son budget total de frais d'administration.

Rappelons que le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a procédé à une réduction de la cible d'effectif autorisée de la Société de 75 ETC pour l'année 2019-2020⁶. La réduction d'effectifs de 75 ETC devait être constituée des baisses suivantes :

- 20 ETC en service direct à la population dû au passage du permis 4 à 8 ans qui amène une réduction du nombre de transactions à réaliser ;
- 55 ETC en service administratif.

3. C.T. 219524, 18 juin 2018

4. C.T. 220228, 11 décembre 2018

Cette réduction n'a pu être réalisée en raison de la transformation organisationnelle qui mobilisait plusieurs effectifs travaillant en service direct aux clients pour assurer le succès du développement et du déploiement de la solution et tout en maintenant un niveau de service de qualité pour la clientèle.

En conséquence, la Société a réalisé une réduction de 5 ETC plutôt que 75 ETC demandés par le SCT.

Par ailleurs, la Société finance, à même sa cible d'effectifs, des mandats qui ne font pas partie de sa mission.

- Annuellement, environ 28 125 heures (15 ETC) sont affectées à des mandats confiés par le ministère des Transports du Québec (Programme d'adaptation de véhicule et de vignettes de stationnement pour les personnes handicapées).
- De plus, en 2020, environ 37 000 heures (20 ETC) ont été investies dans les activités gouvernementales en lien avec la pandémie de COVID-19.

Pour assurer la réalisation du projet de modernisation de la Société, 262 987 heures rémunérées supplémentaires ont été accordées en 2017 (144 ETC). Selon l'échéancier convenu⁵, ces 144 ressources devaient être complètement remboursées en 2022-2023. Toutefois, en raison du report au 31 décembre 2022 de la livraison des modules supportant les activités liées au permis de conduire et à l'immatriculation et Contrôle routier Québec, la Société demande l'ajustement de l'échéancier comme suit :

Remboursement de l'effectif pour la réalisation du projet de modernisation de la Société (en ETC) :

	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	Total
Remboursement initial prévu	9	26	109	-	144
Remboursement proposé	-		-	144	144

2.2 Niveau d'effectif projeté

En mars 2020, la crise de la COVID-19 a provoqué une crise des services à la clientèle pour les services en permis de conduire et immatriculation. En cohérence avec les priorités gouvernementales, le niveau de services à la clientèle a été rétabli.

Afin d'assurer les services dans le contexte de la crise des services à la clientèle, la Société prévoit dépasser de 350 ETC la cible d'effectif autorisée par le SCT jusqu'en 2021-2022 afin d'embaucher notamment des ressources pour :

- réduire le temps d'attente du client dans les centres d'appels (150 ETC) ;
- élargir les heures de services aux clients le soir et les fins de semaine en centres de services (50 ETC) ;
- ajouter des évaluateurs fonctionnels pour les examens pratiques et majorer les heures de ceux-ci (50 ETC) ;
- assurer l'utilisation des comptoirs disponibles dans les centres de services où la demande est élevée (35 ETC) ;
- développer des nouveaux services numériques et supporter la crise des services à la clientèle (environ 65 ETC).

2.3 Évolution du déficit cumulé des activités liées au permis de conduire et à l'immatriculation

Les cibles convenues avec le ministère des Finances quant au remboursement du déficit ont été respectées, voire dépassées, sans augmentation de la tarification. La Société a poursuivi le remboursement de son déficit cumulé en 2018-2019 et en 2019-2020. Au 31 mars 2020, le solde de déficit cumulé est de 138 M\$ comparativement à une cible convenue de 178 M\$, soit une avance de 40 M\$.

La résorption du déficit cumulé n'a pas affecté le niveau de services à la clientèle. En effet, tel que démontré ci-dessous, depuis 2017-2018, les plaintes ont diminué de 35 % et le niveau de satisfaction de la clientèle est demeuré stable, et ce, malgré une hausse des volumes de transactions de 2 %.

	2017	2018	2019
Nombre de plaintes fondées	766	582	497
Indice de satisfaction de la clientèle	8,6/10	8,6/10	8,6/10
Nombre de transactions traitées - Permis et immatriculation	23 657 176	23 650 952	24 139 884

2.4 Autorisation des investissements du projet de modernisation (CASA)

En 2014, afin d'assurer le succès de son projet de modernisation, les règles de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles ont été adaptées au contexte de la Société⁶ en lui conférant une plus grande autonomie au niveau de l'autorisation des projets et de la reddition de comptes afférente. Le décret⁷ concernant la soustraction, en partie, de la SAAQ à l'application de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement a été abrogé lors de l'entrée en vigueur des dispositions de la Loi renforçant la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (2017, chapitre 28).

En mai 2017, le conseil d'administration de la Société a approuvé le projet de modernisation CASA ainsi qu'une enveloppe contractuelle globale pour financer sa réalisation.

Le projet CASA est un chantier de modernisation qui comporte différentes livraisons, composées de plusieurs projets distincts. Afin d'optimiser le suivi et la gestion, la livraison 2 comprend 15 projets représentant chacun un cycle de réalisation. Chaque projet se réalise distinctement à l'intérieur d'une livraison et le déploiement de tous les projets est effectué au même moment pour l'ensemble des livrables de la livraison.

Rappelons qu'en 2018, le Conseil du trésor a autorisé la Société à désigner son propre dirigeant de l'information⁸. La Société dispose d'une gouvernance adéquate et applique les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources informationnelles. Une reddition de comptes des projets en ressources informationnelles est déposée trimestriellement au conseil d'administration ainsi qu'à ses divers comités.

Par ailleurs, les articles 47 et 48 des Règles relatives à la planification et à la gestion des ressources informationnelles prévoient notamment que :

- chaque organisme public doit, au terme de la phase d'exécution d'un projet qualifié, produire un bilan de projet;
- le bilan doit être transmis au dirigeant de l'information auquel l'organisme public est rattaché ainsi qu'au dirigeant principal de l'information au moyen du Système intégré de gestion des ressources informationnelles (SIGRI), au plus tard six mois suivants la date de fin du projet.

Précisons que le projet de modernisation a été autorisé avant l'entrée en vigueur des dispositions de la Loi renforçant la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement.

Un bilan de projet a notamment pour objectifs d'effectuer une évaluation du projet et de sa performance ainsi que de présenter les éléments de suivi après la clôture du projet. Étant donné que pour les projets issus du chantier de modernisation, le déploiement se fait simultanément pour tous les projets d'une même livraison, un bilan par livraison semble donc plus pertinent qu'un bilan par projet. En effet, un bilan par projet ne pourrait inclure l'ensemble des informations pertinentes d'un bilan, principalement les éléments de suivi après la clôture et les leçons apprises. Il serait donc incomplet et non représentatif de la livraison. La production d'un bilan par livraison serait plus appropriée pour apprécier les résultats et plus pertinente pour le lecteur en lui permettant d'avoir une vue d'ensemble de ce qui a été réalisé.

6. C.T. 213662, 18 février 2014

7. Décret no 245-2014, 5 mars 2014 (2014, G.O. 2, 1273)

8. C.T. 219514, 18 juin 2018

La Société propose que les projets découlant de CASA soient présentés au tableau de bord de l'état de santé des projets en RI afin de maintenir la transparence actuelle.

De plus, l'article 10.1 paragraphe 7^o de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement permet au dirigeant de l'information de définir, après approbation du Conseil du trésor et dans le respect des règles établies conformément à cette loi, des règles particulières en matière de gestion de l'information, si nécessaire.

Considérant les éléments ci-dessus, pour les projets issus du chantier de modernisation, la Société demande de conserver son autonomie pour autoriser les phases des projets découlant de CASA et recommande de produire un bilan par livraison de projets plutôt que par projet. En contrepartie, la Société soumettra au dirigeant principal de l'information (DPI) les suivis de projets.

Source de financement

La Société finance ses activités notamment au moyen des services tarifés aux usagers de la route. Elle ne bénéficie pas de l'octroi de crédits par le gouvernement.

ENGAGEMENTS BUDGÉTAIRES					CERTIFICAT D'IMPUTATION ET DE DISPONIBILITÉ BUDGÉTAIRE		
IMPUTATION			ANNÉES		Directrice générale des finances, par intérim :	Date	
Portefeuille-Programme	Élément	Super catégorie	En cours 20 -20	Ultérieures			
						2021-02-23	
					Pour renseignements, s'adresser à :	Téléphone	
					Elaine Olivier		
Sous-ministre ou dirigeant de l'organisme					Date	Ministre	Date
					2021-02-22		
Nom en lettres moulées					Nom en lettres moulées		
Nathalie Tremblay							
Sous-ministre ou dirigeant de l'organisme					Date	Ministre	Date
Nom en lettres moulées					Nom en lettres moulées		

Août 2020

Conseil du trésor