

Examen externe – Projet CASA L2

Réponses et commentaires de la Société de l’assurance automobile du Québec

Mise en contexte

À la demande de la Société de l’assurance automobile du Québec (Société) et du ministère de la Cybersécurité et du Numérique (ministère), un contrat d’examen externe a été octroyé à la firme PricewaterhouseCoopers (PwC) en mai 2023.

Les conclusions de l’examen de PwC s’appuient sur l’état de la situation à la fin de mai 2023.

La Société et le ministère souscrivent complètement au rapport et aux conclusions de PwC.

Un tel examen a permis de saisir diverses perspectives d’amélioration pour le futur.

Certaines mesures de mitigation auraient pu être mises en place avant le déploiement.

Dans la très grande majorité des points de service de la Société, on constate depuis le 10 août un retour à la normale.

À ce jour, la majorité des problèmes majeurs ont été réglés et les dossiers des clients et clientes corrigés.

La satisfaction globale de la clientèle servie dans les centres de services et chez les mandataires s’est améliorée. Un sondage réalisé au cours de la période du 26 juillet au 8 août situe le niveau de satisfaction à 9,3/10, alors qu’il était de 7,6/10 en mars dernier.

Résumé du rapport d'examen et constats

La Société fournit ci-dessous certaines informations partagées avec PwC pour permettre une meilleure compréhension des constats fournis en mai 2023. On y trouve également, le cas échéant, les commentaires de la Société.

La transformation numérique de la Société s'est effectuée en plusieurs livraisons. La livraison du 20 février 2023 (L2) touchait les activités liées aux permis de conduire, à l'immatriculation des véhicules et à la perception des droits. Les activités de Contrôle routier Québec (CRQ) qui touchent également les permis de conduire et l'immatriculation ont été ajoutées à la portée de cette livraison, bien que leur déploiement était initialement prévu en 2026-2027.

Trois questions principales examinées dans le rapport PwC

Élément 1

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

- A. Les points forts;
- B. Les problématiques prévisibles et imprévisibles rencontrées ainsi que leurs causes et incidences sur les capacités organisationnelles en matière de services à la clientèle;
- C. Les perspectives 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 Société est prête pour le début de l'exploitation « normale » de la solution CASA/SAAQclic, ce qui inclut l'examen de 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 pendant 14 jours) et confirmer que les analyses relativement à la stratégie ont été appropriées.

Élément 3

Grandes décisions – Plan de passage en production et de transition

PwC souligne que la décision relative au plan de passage en production (Big Bang de la L2) a été prise à la suite d'analyses réfléchies et que les solutions de rechange possibles étaient soit plus risquées, soit difficilement réalisables. PwC souligne également que la période de services réduits était requise pour effectuer un gel des environnements patrimoniaux et assurer une transition sans pertes de données de l'ancien au nouveau système. En résumé, la fermeture des systèmes était nécessaire.

Grands éléments ayant influencé la stratégie du plan de passage en production

- Désuétude technologique, interdépendance des systèmes et des volumes de données;
- Interdépendance des processus et complexité des règles d'affaires;
- Difficulté de découper les activités par centres de services, par clients ou par fonctions, et d'opérationnaliser le tout dans l'écosystème étendu.



Élément 1

Leçons apprises – Points forts



La méthode agile a permis de diviser un projet hautement complexe, avec une grande variabilité, en sous-projets et en équipes aux dimensions permettant une gestion plus aisée.

Pour réaliser ce vaste chantier, plus de trente équipes multidisciplinaires ont effectué leurs travaux en utilisant une organisation du travail s’inspirant des meilleures pratiques en [agilité à grande échelle](#).

En plus de fournir des services à sa clientèle, la Société interagit avec plus de 22 000 partenaires qui utilisent les données relatives à ces activités, 24 heures par jour, 7 jours sur 7, par exemple :

- les agences policières (388) qui permettent à plus de 15 000 policiers et policières d’effectuer leur travail;
- les concessionnaires automobiles (9595 employés) qui effectuent des transactions en lien avec l’immatriculation;
- les organismes judiciaires du Québec (243) qui gèrent les sanctions des conducteurs et conductrices;
- les mandataires en vérification mécanique (1026);
- les fourrières (600) qui gèrent la saisie des véhicules;
- les écoles de conduite (1077);
- les autres partenaires (locateurs de véhicules, banques, créanciers, etc.) (9400).

En raison de cette complexité, il était impossible de scinder cette livraison.



Le modèle de passage de portes avec approbation a facilité l’alignement des multiples parties prenantes.

La gouvernance mise en place était basée sur un modèle en 5 points de contrôle (portes), dans lequel chaque porte comportait 15 critères généraux d’approbation déclinés en 54 critères spécifiques.

Ce modèle a facilité l’alignement des multiples parties prenantes.

Le 30 novembre 2022, lors de la revue complète du projet (porte 4), les objectifs de livrer sans problème de fonctionnement les développements informatiques n’étaient pas entièrement atteints. Il a été décidé de reporter au 27 janvier 2023 la transition initialement prévue pour le 16 décembre 2022.

Lors de la décision du report, plusieurs options ainsi que les risques y étant associés ont été analysés. L’option la moins risquée a été retenue.



L'exécution du processus de transition et de passage au nouveau système, qui a traité et converti des milliards de données, s'est déroulée comme prévu et sans problèmes majeurs.

Plus de 7 500 000 dossiers de particuliers et environ 647 000 dossiers d'entreprises ont été transférés des vieux systèmes vers SAAQclic pour former un dossier client unique. Le permis de conduire et l'immatriculation touchent pratiquement l'ensemble des Québécois et Québécoises.

D'autres informations qui provenaient de systèmes informatiques différents construits au fil des 40 dernières années ont été intégrées au dossier client, par exemple les rapports d'accidents, les dossiers d'infractions, les sanctions pénales et les rapports médicaux relatifs au droit de conduire. Un ensemble de dossiers papier ont également été intégrés dans SAAQclic.



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.

Pour soutenir le personnel dans cette transition, 242 employées et employés des équipes du service à la clientèle ont été retirés de leurs activités et remplacés. Ces 242 personnes, nommées « **super utilisateurs** » ont rejoint l'équipe de projet pendant un an, ont contribué à tester la solution et à concevoir les formations.

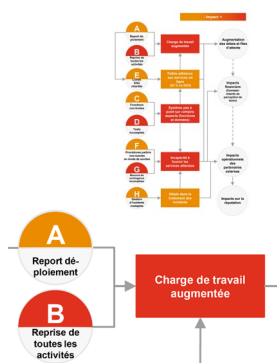
En novembre 2022, ils ont été redéployés dans les opérations pour soutenir leurs collègues dans leurs apprentissages. Ce sont plus de 60 000 heures de formation qui ont été coordonnées et suivies par les employés entre novembre 2022 et février 2023. La structure des super utilisateurs a facilité la gestion du changement dans les points de service.



La Société a aussi eu le privilège de compter sur une communauté d'employés dévoués ayant rendu possible le démarrage de la nouvelle solution.

L'ensemble des équipes de la Société a contribué activement au démarrage de la nouvelle solution. Elles ont également assuré un retour à la normale en travaillant selon des horaires étendus les matins, les soirs et les fins de semaine.

Plus de 200 employés volontaires des autres secteurs de la Société sont allés prêter main-forte dans les centres de services.



Élément 1

Leçons apprises – Sommaire des observations

La charge de travail a été augmentée en raison du report du déploiement et de la reprise de toutes les activités simultanément.

Les files d'attente observées dans la majorité des points de service au printemps 2023 étaient la conséquence du report du démarrage du 4 janvier au 20 février 2023 (la période de fermeture des systèmes, prévue pour 6 jours ouvrables au départ, est ainsi passée à 14 jours ouvrables) et d'une sous-estimation de la charge de travail associée à la reprise complète des activités.

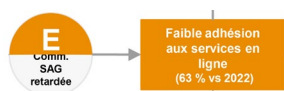
Les principaux éléments sous-estimés qui ont augmenté l'achalandage dans les points de service sont :

- la reprise complète des activités de façon simultanée;
- les incidents informatiques et les deux pannes survenus pendant la première semaine;
- le faible taux d'adhésion aux services en ligne;
- l'engorgement des lignes téléphoniques;
- la vitesse d'appropriation de la solution par les employés inférieure à celle qui était anticipée.

Face à ces éléments ayant eu des conséquences importantes pour la clientèle, le 5 mars, la Société a annoncé un plan d'action visant à améliorer ses services à la clientèle et à réduire les files d'attente :

- ajout d'employés dans les succursales connaissant un fort achalandage;
- élargissement des heures d'ouverture pour permettre l'accueil des clients prioritaires;
- ajout de bornes numériques libre-service dans les succursales;
- prise de divers arrêtés par la ministre des Transports et de la Mobilité durable qui ont prolongé la validité des permis de conduire, limitant ainsi l'affluence dans les points de service et permettant aux clients de disposer de délais supplémentaires;
- depuis la mi-juillet, réutilisation de la photo des clients pour le renouvellement des permis de conduire, évitant ainsi à 50 000 clients par mois de se présenter dans un point de service.

Ces actions ont permis le retour à la normale dans les points de service.



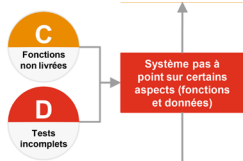
La faible adhésion aux services en ligne : taux d'utilisation de 63 % en avril 2023 en comparaison à avril 2022

La mise en place d'un dossier client intégré disponible sur le Web a nécessité l'augmentation des mécanismes de sécurité. C'est grâce au nouveau Service d'authentification gouvernementale (SAG) que cela a été rendu possible.

Dans son plan de reprise, la Société avait formulé l'hypothèse que 100 % de sa clientèle utilisant ses services en ligne avant le déploiement migreraient rapidement vers SAAQclik. Cette hypothèse ne s'est pas matérialisée. Lors de l'examen que PwC a effectué en mai, le taux d'adhésion était de 63 %. Au 31 août 2023, le taux était de 67 %.

Depuis juin 2022, la Société travaille de concert avec le MCN pour déterminer la stratégie de déploiement des services numériques. En mars 2023, les équipes du MCN et de la Société ont travaillé ensemble pour déployer les actions supplémentaires suivantes:

- campagne de promotion pour expliquer et favoriser l'adhésion aux services numériques gouvernementaux;
- diminution des cas d'exceptions dans le SAG (par exemple les cas associés à l'inversion des noms et des prénoms);
- déploiement des espaces SAAQclik dans les centres de services;
- campagne de promotion afin d'inviter les clients à prendre le virage numérique, notamment en remisant leur véhicule au moyen des services en ligne. D'autres campagnes sont à venir comme celle du remisage de véhicules saisonniers.



Système pas à point sur certains aspects et tests incomplets

Pendant une période de 6 mois avant la transition, plus de 5 000 cas de tests ont été effectués plusieurs fois par plus de 400 personnes internes. Environ 150 clients externes ont contribué aux tests sur la plateforme Web.

Le 16 janvier 2023 (porte 5), on évalue à environ 650 le nombre de développements (sur près de 73 000 pour l'ensemble de la solution) qui n'avaient toujours pas été complètement testés. Les équipes ayant confiance de terminer le tout pour le 20 février 2023, la décision d'entamer la phase de transition a été prise.

Malgré l'envergure des tests, certains scénarios complexes, principalement ceux en lien avec les partenaires externes, n'ont pas permis de détecter toutes les anomalies. De plus, certaines fonctionnalités nécessaires à certains partenaires externes étaient manquantes.

Dès mars 2023, plusieurs rencontres de travail ont été effectuées avec des partenaires qui avaient besoin de certaines fonctions qui n'étaient toujours pas livrées. On parle principalement des concessionnaires automobiles, des partenaires judiciaires et des corps policiers. À ce jour, grâce à une collaboration exceptionnelle de ces partenaires, les différentes solutions utilisées par ces derniers sont fonctionnelles. Certaines améliorations supplémentaires convenues avec eux seront effectuées au cours des prochains mois.

De plus, la majorité des différents incidents qui n'avaient pas été décelés lors des tests ont été corrigés, ce qui a permis le retour des opérations à la normale.

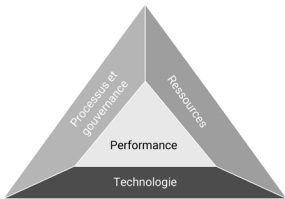


Délais dans le traitement des incidents causés par une gestion inadaptée des incidents

Malgré la présence des super utilisateurs dans les opérations (ratio d'un super utilisateur pour 10 employés) et leur bonne compréhension de la solution, ils ont été débordés dans les premières semaines par leur rôle de support de proximité jumelé à celui de relais des incidents informatiques.

Parce qu'ils exerçaient leur rôle de soutien de proximité, les super utilisateurs ont manqué de temps pour effectuer efficacement le processus de filtrage souhaité et remonter l'information de façon efficace et dans des délais raisonnables aux équipes du secteur technologique.

Des ajustements ont été apportés depuis, ce qui a permis une meilleure gestion des incidents. À ce jour, les super utilisateurs poursuivent l'accompagnement de leurs collègues et l'identification d'incidents.



Élément 2

Capacité de la Société de prendre en charge la solution

Compte tenu des défis associés à la stabilisation numérique et pour gérer ses risques organisationnels, en mai 2023, la Société a convenu avec l’Alliance de viser le 30 septembre 2023 pour la fin de la période de stabilisation numérique, au lieu du 19 mai 2023.

Le fait de prolonger la présence des équipes de l’Alliance a permis de compléter la majorité des activités de stabilisation associées aux quatre familles de critères de sortie. Le retour en mode normal d’exploitation pour le 1^{er} octobre 2023 est confirmé pour la majorité des critères.

De plus, pour gérer les risques associés à la rareté de la main-d’œuvre du domaine des technologies et de celle possédant l’expertise spécifique à SAAQclic, la Société a convenu avec l’Alliance de conserver une équipe en place jusqu’en décembre 2024, pour assurer ainsi une stabilité organisationnelle.

À cet effet, un avenant contractuel d’un montant de 68,9 M\$ a été signé pour cette période.

À titre informatif, un premier avenant de 45,7 M\$ a été signé à l’automne 2022 pour couvrir les coûts des ajouts de portée au projet – principalement ceux concernant Contrôle routier Québec, dont les activités sont liées aux permis de conduire et à l’immatriculation des véhicules lourds, et à la replanification du déploiement de décembre 2022 à février 2023.



Élément 1

Leçons apprises – Risques à considérer

1) Soubresaut du nombre d’incidents	Les équipes sont en place et certains mécanismes de gouvernance ont été revus. La Société s’est également assurée de maintenir plus d’expertise en place que ce qui était initialement planifié ainsi que la présence de l’Alliance.
2) Gestion des contournements	La Société a pratiquement résorbé les contournements manuels identifiés en mai par PwC. De plus, des suivis hebdomadaires sont effectués par les différentes unités pour assurer le règlement de l’ensemble des cas résiduels.
3) Retrait prématuré des ressources	Les équipes sont en place et certains mécanismes de gouvernance ont été revus. La Société s’est également assurée de maintenir plus d’expertise en place que ce qui était initialement planifié ainsi que la présence de l’Alliance.
4) Sécurité	Les équipes responsables de la gestion de la sécurité de la Société supervisent en continu les demandes de gestion des profils pour éviter les problèmes de performance.
5) Gouvernance des données	Les ajustements manuels de données identifiés en mai sont pratiquement terminés. La Société suit ce dossier de façon hebdomadaire.
6) Rétention des ressources	Toutes les équipes ainsi que les ressources clés ont pu profiter de leurs périodes de vacances estivales. Le climat est bon, les ressources se disent reposées et sont motivées par les résultats actuels.
7) Perte des leçons apprises	Un bilan de la gestion de la crise est en cours de rédaction pour usage futur.

COMPLÉMENT D’INFORMATION

Informations additionnelles sur les services de la Société

Il est possible d’obtenir un rendez-vous dans un délai de 10 jours ou moins, soit plus rapidement que mentionné dans l’engagement de notre Déclaration de services aux clients qui prévoit 20 jours.

83 %* des clients sont servis dans un délai de 30 minutes ou moins, ce qui est conforme à nos engagements prévus à notre Déclaration de services aux clients.

La situation est toutefois différente dans les points de service du grand Montréal. À titre d’exemples :

- Près de la moitié des clients obtiennent des rendez-vous dans un délai de moins de 20 jours et l’autre moitié, en moyenne dans un délai de 30 jours.
- 62 %* des clients sont servis dans un délai de 30 minutes ou moins, comme prévu à notre Déclaration de services aux clients.

Réutilisation de la photo pour le renouvellement des permis :

- La Société a mis en place le 15 juillet une solution permettant de réutiliser la photo figurant dans le dossier du client pour la réimpression du permis de conduire, et ce, jusqu’à la fin de l’année, ce qui évite ainsi aux clients de devoir se rendre dans un point de service.
- Au 15 août 2023, 100 000 permis de conduire pour lesquels la Société a réutilisé la photo auront été envoyés et, au 30 septembre 2023, plus de 260 000 permis de conduire dont l’échéance se situe entre le 1^{er} juin et le 31 décembre auront été envoyés.
- Cette réutilisation de la photo évite donc à 50 000 clients par mois de se présenter dans un point de service, dont 25 000 par mois dans le grand Montréal. La situation dans les points de service de la région de Montréal devrait s’améliorer dès septembre.

Certains cas clients plus complexes peuvent encore nécessiter un traitement manuel. Toutefois, ces situations devraient être corrigées sous peu. La Société demeure vigilante pour prendre en charge tout nouveau problème et le corriger rapidement.

Finalement, la Société souhaite souligner la contribution, la collaboration et les efforts importants de ses employés et de ses partenaires dans le contexte exceptionnel des derniers mois.

*En date du 7 septembre 2023