

Plan de pérennité des solutions d'affaires du Fonds d'assurance et de l'Accès au réseau routier

Dossier d'affaires
Synthèse

Conseil d'administration
17 novembre 2011



LA PERSONNE
AVANT TOUTE CHOSE

*Société de l'assurance
automobile*

Québec



Contenu

- Contexte
- Objectifs
- Problématique de pérennité et identification des solutions proposées
- Description de la solution globale de pérennité
 - Vue d'ensemble
 - Volet conversion des actifs du Fonds d'assurance (FA) et de l'Accès au réseau routier (ARR)
 - Volet Rénovation-ARR
 - Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR
 - Gouvernance
- Recommandations

Contexte

- À l'instar des organisations de services, les technologies de l'information sont au cœur des services à la clientèle, des stratégies et des processus d'affaires de la SAAQ
- Les actifs informatiques des domaines d'affaires du Fonds d'assurance et de l'Accès au réseau routier datent des années quatre-vingt et, depuis ce temps :
 - Ils ont été modifiés en fonction de l'évolution des services à la clientèle et des processus de travail
 - Leurs composantes technologiques ont également connu des transformations d'importance
- Aujourd'hui, la SAAQ fait face à deux grandes problématiques de désuétude de ses solutions d'affaires FA et ARR :
 - D'une part, une désuétude technologique affectant les domaines d'affaires FA et ARR
 - D'autre part, une désuétude fonctionnelle touchant le domaine ARR
- Dans le but d'assurer la continuité des solutions d'affaires soutenant les services à la clientèle, un « Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR » est proposé et, si accepté, sa réalisation :
 - Permettra à l'organisation de résoudre les problématiques fondamentales en matière de solutions d'affaires et de se positionner avantageusement quant à son évolution
 - Conditionnera et canaliserà, au cours des prochaines années, autant les investissements que les efforts des lignes d'affaires concernées

Objectifs

Objectif du dossier d'affaires

- Obtenir l'accord du conseil d'administration concernant les orientations de réalisation du « Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR », à savoir :
 - La teneur de la solution globale de pérennité composée de la conversion des actifs FA et ARR et de la Rénovation-ARR reposant sur des objectifs d'affaires et technologiques
 - L'exécution du plan étape par étape par l'entremise de blocs de réalisation autonomes autorisés et suivis par les autorités dans le respect des modalités de gestion actuelles
 - La nécessité :
 - De rehausser le niveau des investissements pour prendre en compte la réalisation du Plan de pérennité prévue au cours de la période 2012-2022
 - D'augmenter l'enveloppe d'ETC pour assurer la maîtrise d'œuvre du Plan de pérennité et le développement de l'expertise des nouveaux actifs

Objectifs du document de présentation

- Exposer les problématiques affectant la pérennité des solutions d'affaires FA et ARR et démontrer que le plan prévoit les éléments pour faire face à celles-ci
- Confirmer que les besoins d'affaires ont été pris en compte adéquatement
- Présenter globalement le « Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR »
- Faire part du modèle de gouvernance du Plan de pérennité incluant l'identification des impacts organisationnels et une analyse de risques et démontrer qu'il en permet une gestion adéquate

Problématique de pérennité et identification des solutions proposées

Problématique de pérennité des solutions d'affaires

Deux grandes problématiques affectent la pérennité des solutions d'affaires

Problématique Désuétude – [REDACTED] FA et ARR

IDMS à la SAAQ

- Depuis les années 80, les principales applications et données de mission du FA et de l'ARR reposent sur la technologie [REDACTED] :
 - [REDACTED] : Gestion des interrelations entre les commandes de l'utilisateur et les applications
 - [REDACTED] : Gestion des données : requête, accès et mise à jour
- Technologie performante ayant desservi avec succès la SAAQ depuis 25 ans

Problématique IDMS

- Désuétude technologique
 - Technologies cloisonnées à la fin de sa vie utile
 - Aucune évolution
 - Problématique majeure de disponibilité de l'expertise s'amplifiant avec le temps
 - Isolement par rapport aux pairs

Solution

- Conversion des actifs FA et ARR
- Date butoir recommandée (Gartner) : 2016

Problématique Désuétude fonctionnelle des solutions d'affaires ARR

Constat

- Détérioration graduelle du patrimoine applicatif occasionnée par des décennies de modifications et d'adaptations en réponse aux mesures légales et réglementaires et à l'amélioration du service à la clientèle

Problématique

- Désuétude fonctionnelle ayant comme conséquence une perte très importante et chronique de l'agilité organisationnelle
 - Prise en compte de plus en plus difficile des changements
 - Perspectives d'évolution des solutions d'affaires ARR problématiques autant sur le plan des affaires que celui technologique

Solution

- Rénovation du domaine ARR sur les plans affaires et TI

Enjeu d'affaires : Assurer la pérennité des solutions d'affaires du Fonds d'assurance et de l'Accès au réseau routier

Solutions proposées

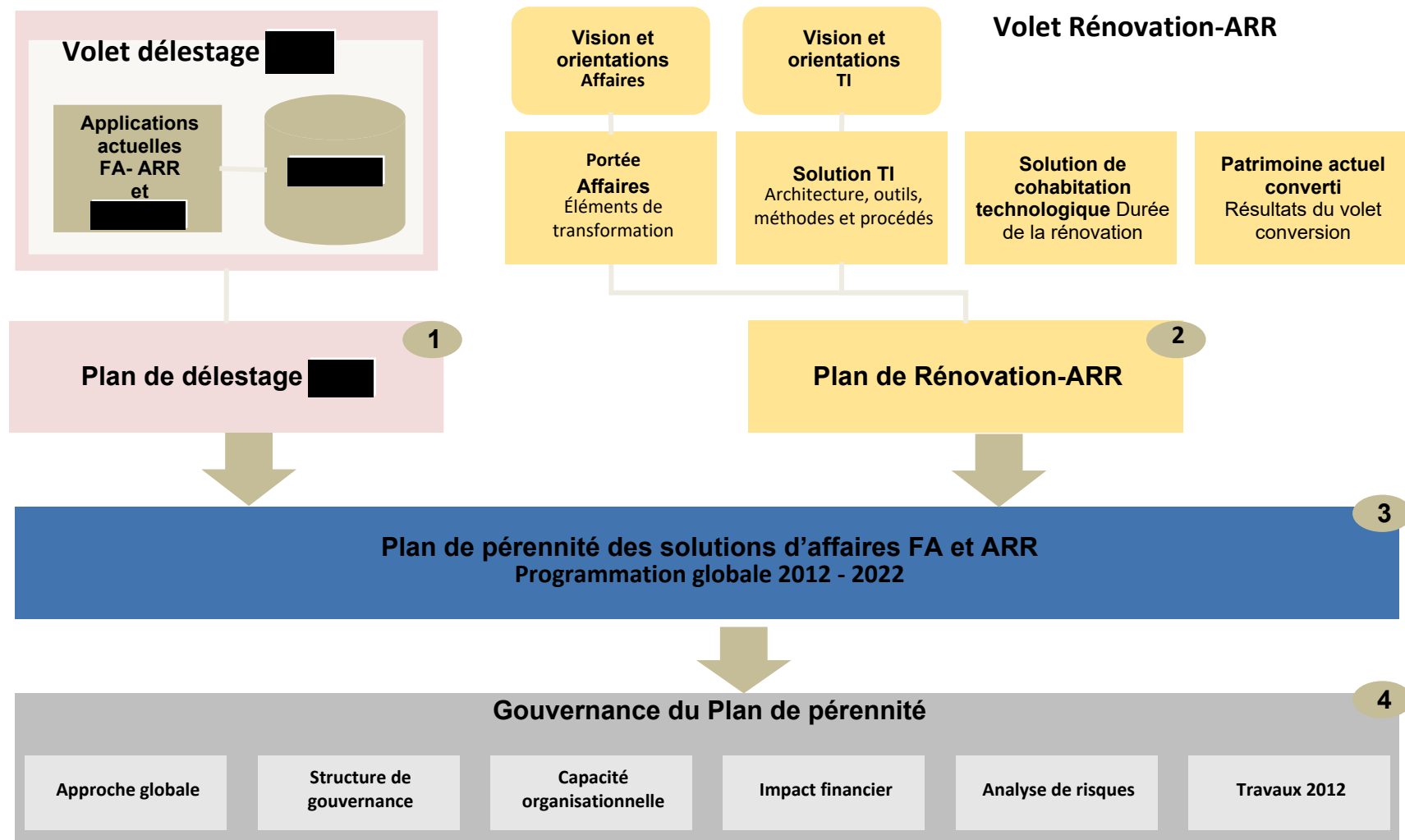
Solutions proposées par domaine d'affaires pour éliminer la double problématique

	Solution	Problématique – [REDACTED] Levée de l'hypothèque à temps	Problématique Désuétude fonctionnelle des solutions d'affaires ARR
Fonds d'assurance	Conversion technologique	✓	----
Accès au réseau routier	Conversion technologique	✓	✗
	Rénovation ARR	✗	✓
Explications	L'état correct des actifs informatiques FA et le constat qu'aucune transformation ne laisse présager une refonte à court ou moyen terme font en sorte que la conversion technologique permet d'assurer la pérennité des solutions d'affaires Considérant la date butoir de 2016 pour le délestage [REDACTED] et les efforts et le temps estimé pour la rénovation du domaine ARR, la rénovation ne peut constituer la solution pour résoudre la problématique de la désuétude [REDACTED] ➔ Solution hybride conversion et rénovation pour ARR		

Solution globale de pérennité Vue d'ensemble

Vue d'ensemble de la démarche retenue

En fonction de la double problématique et des solutions proposées par domaine d'affaires : la solution globale de pérennité se compose de quatre éléments



Vue d'ensemble de la démarche retenue

Principales caractéristiques

Dossier d'entreprise

Implication soutenue de l'ensemble des vice-présidences concernées

- Suivi régulier au niveau (*) :
 - Présidente et chef de la direction
 - Comité de direction de la SAAQ
 - CTI : état de situation du dossier à toutes les rencontres depuis septembre 2009
 - Comités conjoints CTI et CRHSC : présentations formelles des principaux biens livrables : vision, orientations et solutions

Démarche d'analyse rigoureuse

- Dossier conjoint affaires et TI
- Consultations de firmes-conseils spécialisées et d'organisations ayant réalisé des projets similaires
- Architecture d'entreprise – volet ARR avec une approche corporative
- Travaux réalisés par les spécialistes internes affaires et TI avec le support de ressources externes
- Analyse de risques externe

(*) : Page suivante montre les objets des différentes rencontres des comités du CA

Vue d'ensemble de la démarche retenue

Principales rencontres de suivi par les comités du CA

Les objets de l'ensemble de ces rencontres ont obtenu auparavant l'aval du comité de direction de la SAAQ

Date	Objet	CTI	Comité conjoint CTI-CRHSC
Depuis juin 2009	Rapport de suivi du dossier à tous les rencontres	X	
19 octobre 2010	Vision et orientations d'affaires – Domaine ARR		X
19 octobre 2010	Vision et orientations TI		X
21 octobre 2010	Cibles technologiques SAAQ	X	
28 avril 2011	Portée affaires du Plan de rénovation-ARR		X
20 juillet 2011	Architecture d'entreprise et aperçu des investissements		X
6 octobre 2011	Solution globale de pérennité – Partie 1		X
19 octobre 2011	Solution globale de pérennité – Partie 2 Analyse de risques et initiatives SAAQ		X
4 novembre 2011	Solution globale de pérennité – Partie 1 et 2 Analyse de risques et initiatives SAAQ		X

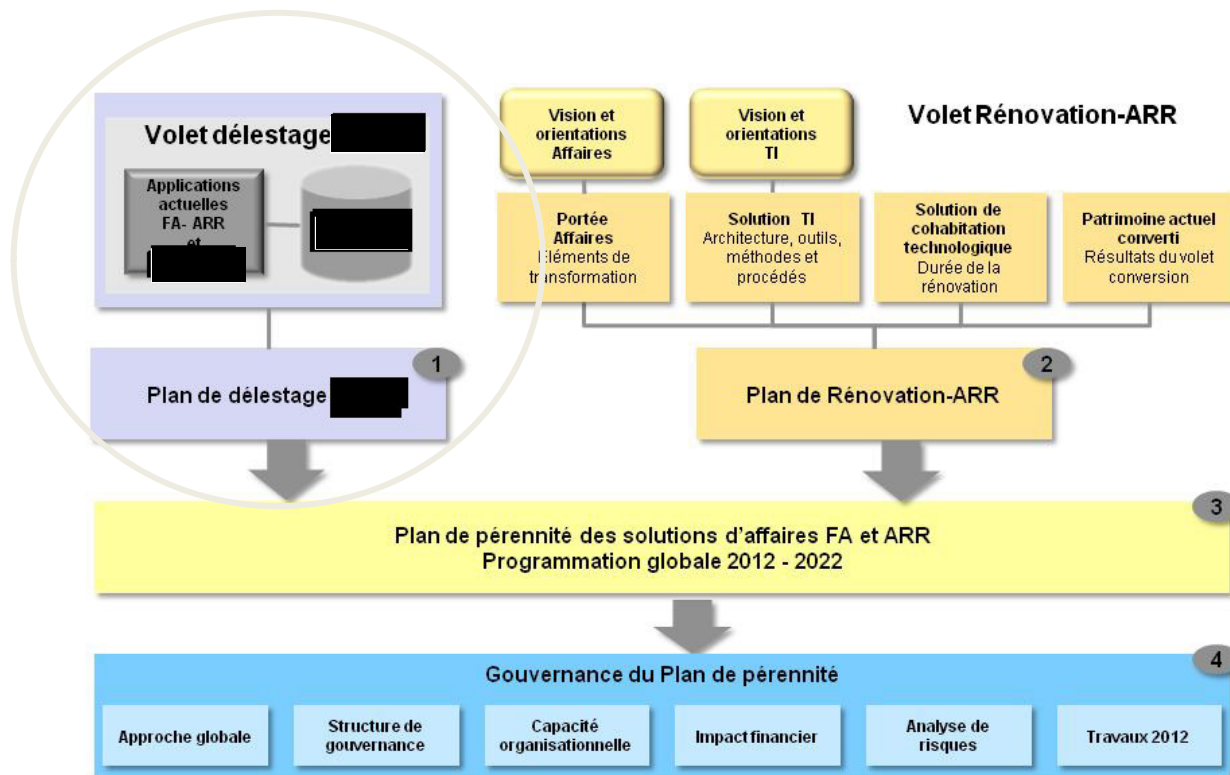
CTI : Comité des technologies de l'information

CRHSC : Comité des ressources humaines et du service à la clientèle

Solution globale de pérennité

Volet : Plan de délestage

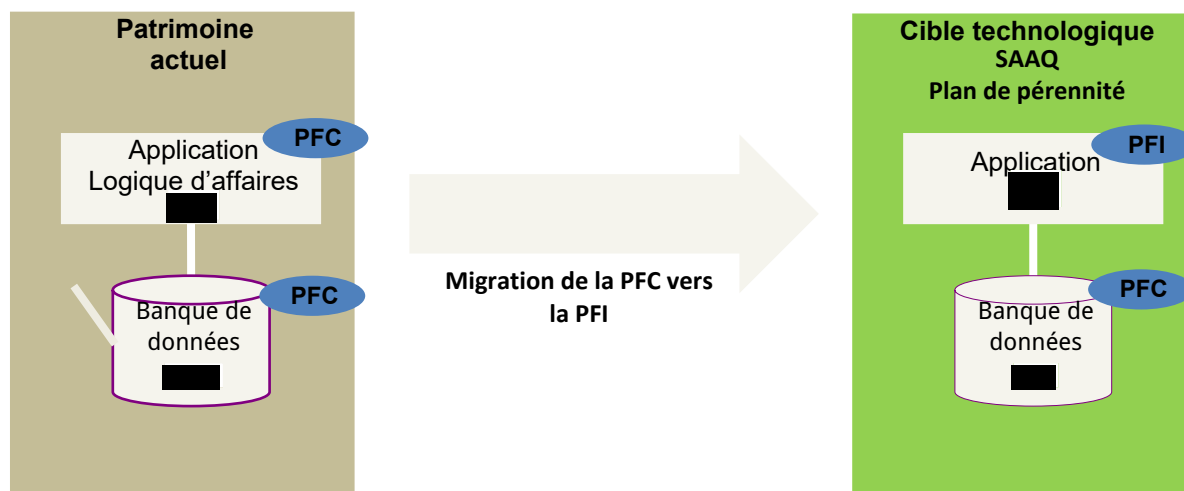
En avant-propos : Cible technologique SAAQ



Cible technologique SAAQ – Plan de pérennité

Avant de traiter du plan de délestage, il y a lieu de préciser la composition de la cible technologique de la SAAQ aux termes du présent Plan de pérennité :

- Cette cible constitue une des variables importantes pour déterminer autant la cible de conversion que les fondements de la rénovation ARR

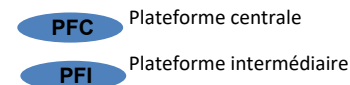


Choix de la PFI comme plateforme de traitement maîtresse :

- Alignement avec les tendances fortes du marché
- Plateforme capable de soutenir les solutions d'affaires avec agilité et performance
- Disponibilité de l'expertise à long terme : région de Québec
- Continuité avec les acquis technologiques de la SAAQ : Environ 30 % du portefeuille actuel s'appuie déjà sur la PFI

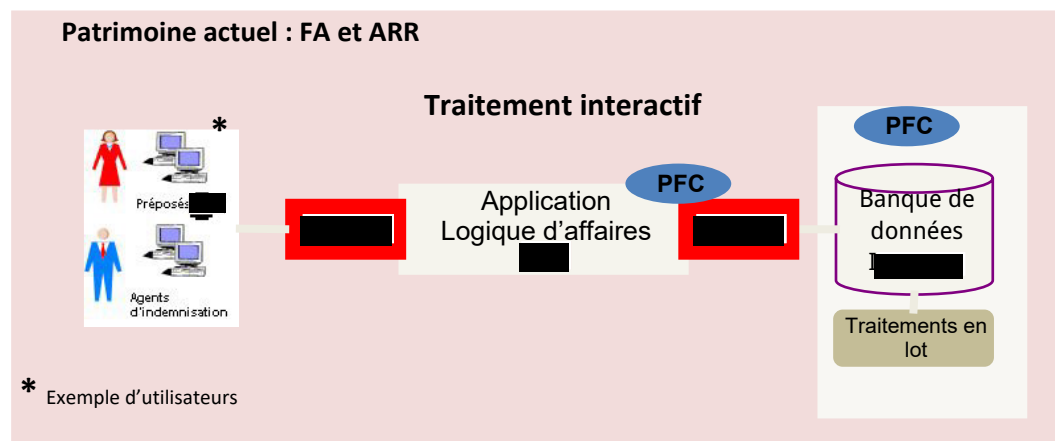
Choix de DB2 sur la plateforme centrale pour la gestion des données :

- Simplification de la solution de cohabitation (Rénovation-ARR)
- Réduction des risques en cours de rénovation
- Garantie de performance et de niveau de service
- Intégrité des données
- Expertise présente à la SAAQ



Nature de la conversion

- La conversion technologique consiste essentiellement à procéder au remplacement des composantes par d'autres composantes assurant, sur le plan technologique, la pérennité des solutions d'affaires
- Aucun changement ou transformation d'affaires n'est considéré dans l'opération de conversion



Type d'intervention

Opération de conversion se composant de trois types d'intervention :

- Partie mécanisée réalisée par des firmes spécialisées en la matière
- Partie manuelle pour prendre charge des cas d'exception et de l'intégration de l'ensemble de l'opération
- Tenue d'essais

Composantes

- : Gestion des interrelations entre les commandes de l'utilisateur et les applications
- : Gestion des données : requête, accès et mise à jour de la banque de données

Type de traitement

Traitement interactif

- L'activation d'une application sur commande d'un utilisateur et sa réalisation en temps réel (ex.) :
 - Ouverture d'un dossier d'indemnisation
 - Émission d'un permis de conduire

Traitement en lot

- La réalisation autonome et en boucle d'une même opération sur un ensemble de dossiers déclenchée à partir d'un calendrier de production prédéterminée (ex.) :
 - Préparation des avis de renouvellement permis et immatriculation
 - Calcul et paiement d'indemnités (paiement direct ou préparation des chèques)

PFC Plateforme centrale

Cibles de conversion possibles

- Conversion sur la PFC avec [REDACTED]
- Conversion mixte avec les traitements interactifs sur la PFI avec [REDACTED] et les traitements en lot et la banque de données [REDACTED] sur la PFC

Cible de conversion ARR

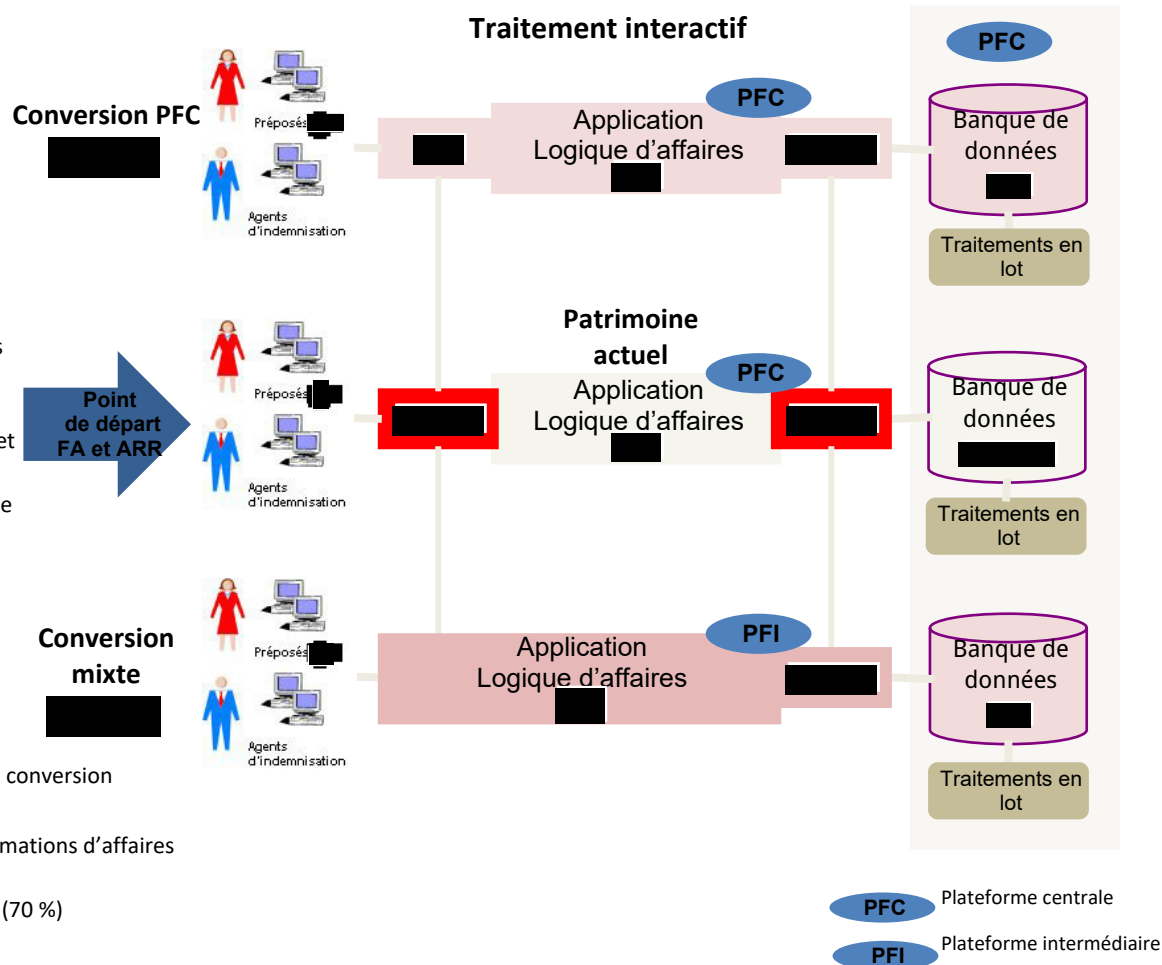
PFC [REDACTED]

- Motifs d'une conversion sur la PFC :
 - Forte intégration des composantes
 - Nombreux et type d'échange avec l'externe
 - Particularités technologiques développées à l'interne à des fins de performance
- Advenant un changement de plateforme, une période d'instabilité importante de la performance nécessitant temps et efforts pouvant mettre en péril la date butoir de 2016
- Conversion sur la PFC : seule option viable en tenant compte de la stratégie hybride conversion et rénovation

Cible de conversion FA

Mixte [REDACTED]

- Architecture des applications FA du portefeuille se prête à une conversion directement sur la cible technologique
- Conversion prend un sens permanent en l'absence de transformations d'affaires importantes à court ou moyen terme
- Conversion des traitements interactifs dans un premier temps (70 %)



Les principaux impacts d'une conversion

La conversion constitue un chantier de préparatifs, de phases d'opération de conversion et d'essais de toute nature (préliminaires fonctionnels, intégrés et d'acceptation, de performance, etc.)

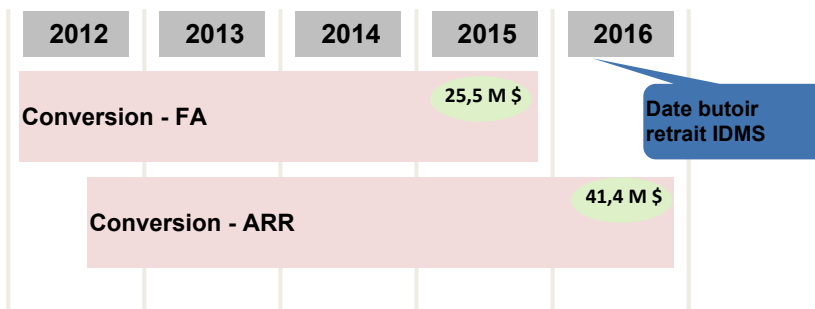
Impacts TI

- Choix d'une cible technologique de conversion
- Sélection d'un fournisseur spécialisé et d'un intégrateur
- Mise en place de composantes d'infrastructure technologique en support à la conversion
- Intégration, si nécessaire, des changements applicatifs pendant la période de conversion
- Respect de l'intégrité des applications, des données et de la performance

Impacts utilisateurs

- Changements mineurs pour les utilisateurs – maintien de l'interface de travail de
- Reconduction intégrale des fonctionnalités actuelles
- Réalisation d'essais pour s'assurer de la conformité de l'opération de conversion
- Respect formel d'une période de gel couvrant toutes modifications applicatives pour une durée pouvant aller jusqu'à six mois

Échéancier et estimation des investissements



- Les opérations de conversion doivent débuter immédiatement pour respecter le délai imparti pour le retrait complet des produits d'ici 2016
- Des investissements globaux estimés à 67 M\$ sur cinq ans :
 - Un travail d'investigation se poursuit en matière de révision de la stratégie des essais : espérance de réduction des investissements requis

Volet – Délestage

Constats du volet « Délestage »

Généraux

- Le plan de délestage constitue la première pièce du Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR
- Le plan doit démarrer dès le début de 2012 pour respecter le délai imparti pour le retrait complet des produits d'ici 2016
- Le volet délestage représente environ 20 % des investissements du Plan de pérennité

Fonds d'assurance

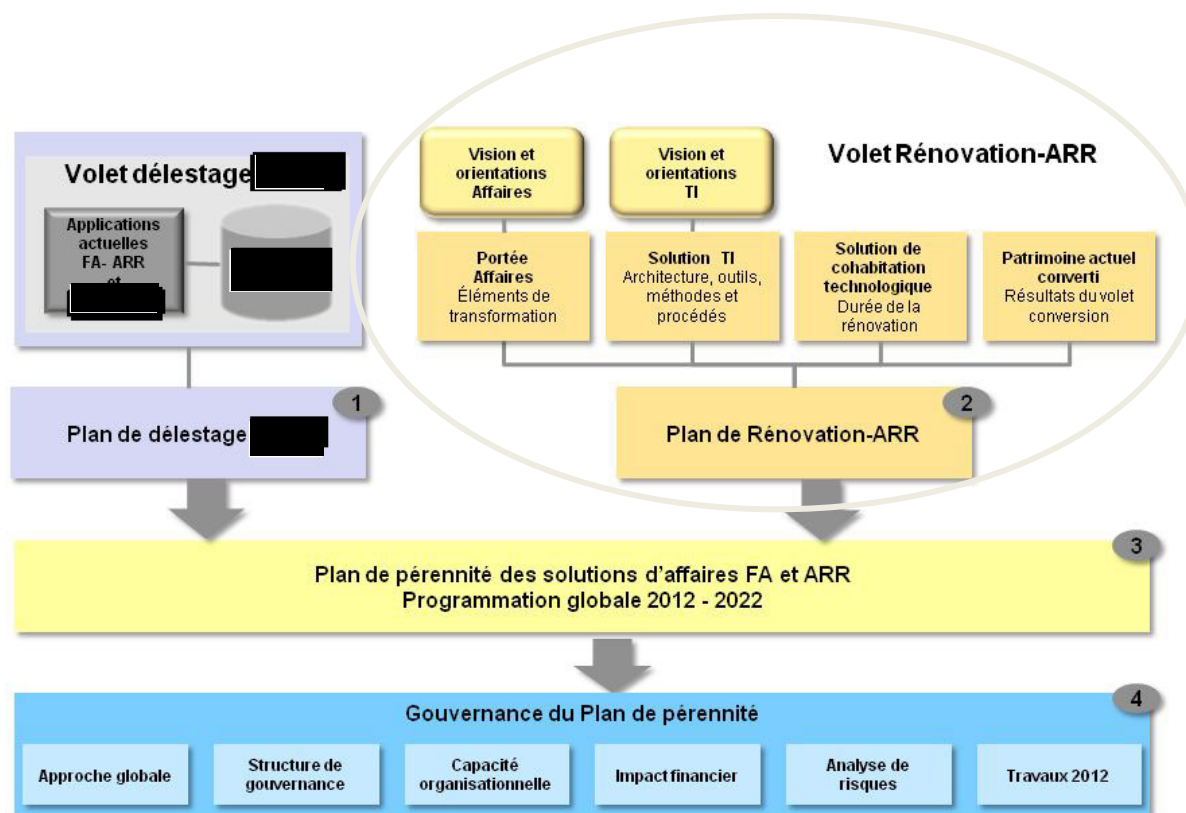
- La conversion directement sur la cible technologique de la SAAQ permet de garantir la pérennité des actifs convertis
- De plus, au niveau fonctionnel, ce choix facilite l'intégration éventuelle des fonctions corporatives rendues disponibles par la Rénovation-ARR, compte tenu que les deux domaines d'affaires se situeront dans le même univers technologique

Accès au réseau routier

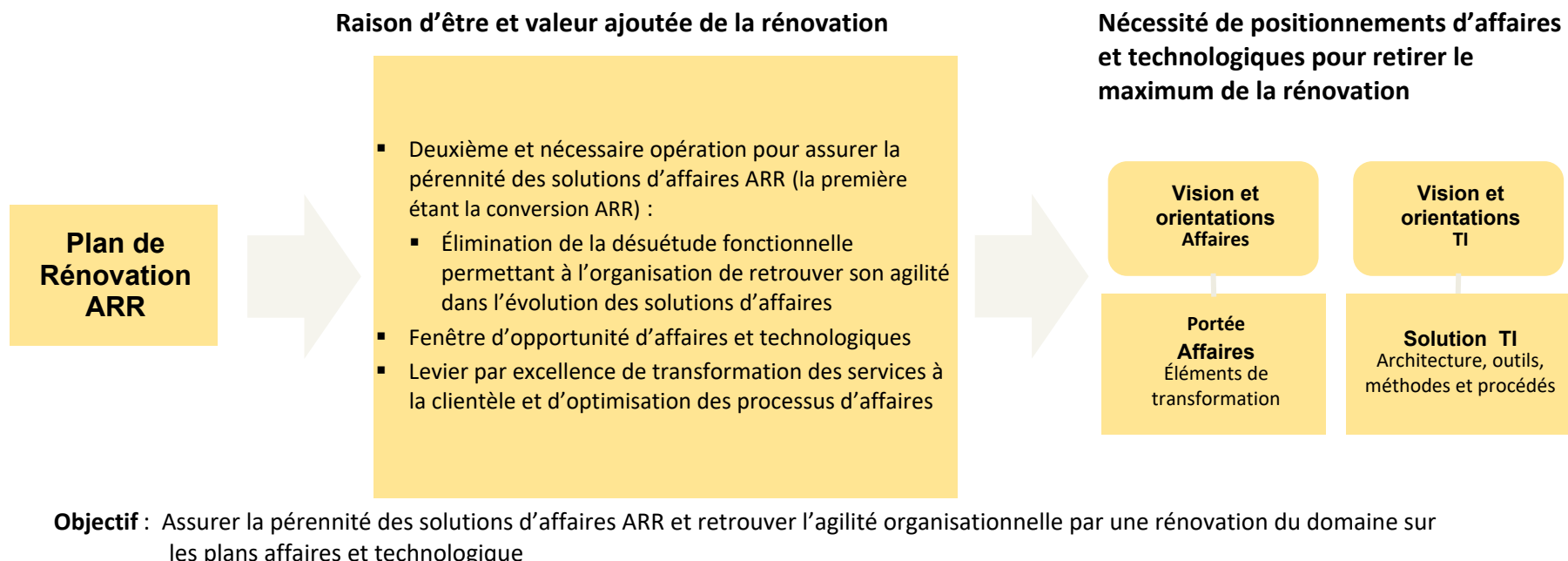
- La conversion constitue un passage obligé pour assurer la pérennité des actifs ARR en permettant la levée de l'hypothèque technologique avant la date butoir de 2016
- La conversion sur la plateforme centrale représente la seule véritable option et elle doit être considérée comme une étape de transition et non une destination en soi :
 - La conversion doit être accompagnée du volet rénovation
- Du coup, la conversion apporte des bénéfices liés à la rénovation :
 - Une marge de manœuvre dans la rénovation en levant l'hypothèque
 - La réalisation de la rénovation à partir des actifs convertis contribue à :
 - Réduire les risques de la rénovation
 - Simplifier la solution de cohabitation technologique
- Compte tenu que la rénovation refaçonnera entièrement l'aspect technologique du domaine ARR, les actifs convertis auront une durée de vie entre deux et sept ans

Solution globale de pérennité

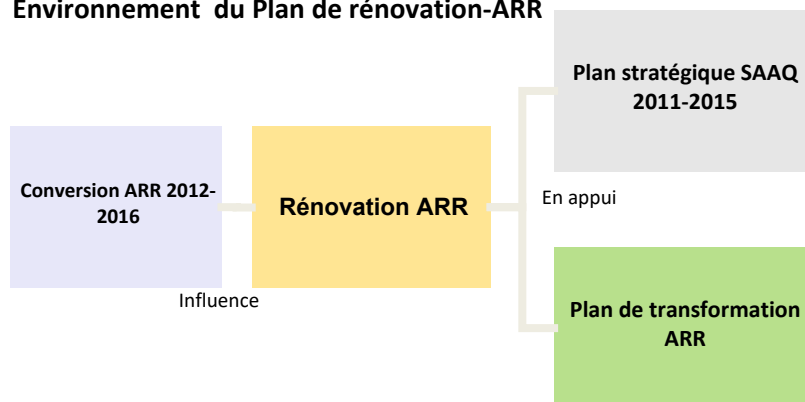
Volet : Plan de Rénovation-ARR



Volet – Plan de Rénovation-ARR – Raison d’être et environnement



Environnement du Plan de rénovation-ARR



Trois éléments majeurs dans l’environnement du plan de rénovation :

- La conversion vient conditionner l’échéancier de la Rénovation-ARR
- Son caractère essentiel :
- Au Plan stratégique SAAQ 2011-2015 : objectif 3.1 « Adapter les modes de prestation de services aux besoins, à l’évolution de la clientèle et du marché »
 - Au Plan de transformation ARR : nouvelle approche de prestation de services et réseau reconfiguré

Volet – Plan de Rénovation-ARR – Vision et orientations affaires

Particularités du domaine ARR

- Modèle d'affaires similaire aux autres administrations et relativement stable
- Vaste clientèle, fort volume de transactions
- Contexte légal et réglementaire évolutif, complexe et soumis à plusieurs influences

Principales pressions exercées sur le modèle d'affaires

- Harmonisation et interopérabilité au niveau nord-américain
- Intensification et spécialisation : mesures ciblées de gestion des risques
- Qualité des registres et évolution des pièces officielles
- Évolution constante des véhicules
- Demandes de la clientèle :
 - Service courtois, rapide et des processus simples
 - Information complète et adéquate
 - Diversification des services en ligne
 - Tarification des droits sur une base quotidienne
- Sollicitation des registres par l'externe
- Interventions gouvernementales :
 - Processus d'affaires attrayants pour le gouvernement afin d'y greffer d'autres services
 - Volonté gouvernementale : gouvernement en ligne
- Pressions opérationnelles :
 - Augmentation de la clientèle et disponibilité réduite de personnel
 - Irritants opérationnels majeurs :
 - Évaluation médicale
 - Immatriculation
 - Gestion des sommes dues
 - Exploitation de données à des fins de recherche

Objectifs d'affaires – Rénovation-ARR

1. Consolider et augmenter les gains en sécurité routière et assurer la libre circulation des personnes et des biens sur le continent nord-américain par l'évolution des services en fonction des exigences d'encadrement du domaine
2. Assurer l'intégrité des pièces officielles émises ainsi que des registres
3. Simplifier, rationaliser, optimiser et automatiser les règles d'application et les processus de travail pour répondre aux besoins de la clientèle et aux orientations gouvernementales, et améliorer la performance globale des opérations
4. Assurer la maîtrise de l'évolution du domaine d'affaires et de la prestation des services à la clientèle par une affectation ciblée du personnel possédant l'expertise requise
5. Retrouver l'agilité organisationnelle permettant un développement rapide et économique des solutions d'affaires

Volet – Plan de Rénovation-ARR – Vision et orientations affaires

Portée affaires : huit créneaux de transformation

Service à la clientèle

Consolidation

- Dossier client
- Dossier véhicule

Simplification et modernisation des modalités

- Tarification
- Gestion des sommes dues

Actualisation des concepts et des règles d'immatriculation

Expansion de la prestation autonome de service

Encadrement des clientèles à risques et « Intelligence d'affaires »

Transformation du dépistage, du contrôle et du suivi des clientèles à risques

Rehaussement de l'environnement informationnel Études et analyses – Sécurité routière

Contribution au développement durable

Processus opérationnels

Automatisation et optimisation des processus opérationnels

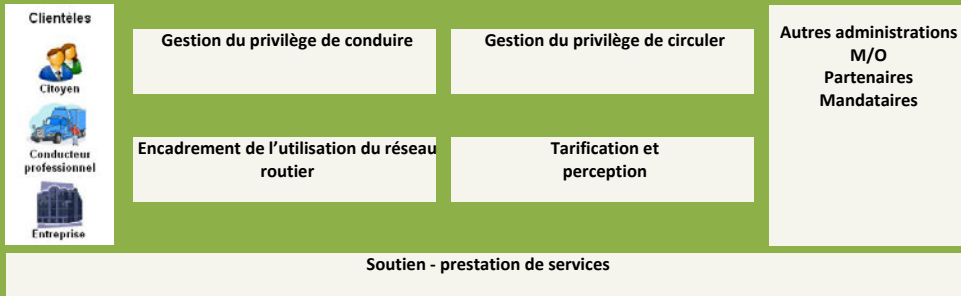
Appui sur le partenariat d'affaires

- Pris en compte - rénovation
- Valeur ajoutée client et organisation
- Risques affaires absents ou acceptables

Bases de la rénovation ARR : Services et processus actuels

- Gérer hors rénovation compte tenu des considérations au niveau L/R ou de partenaires
- Valeur client et organisation
- Pris en compte – architecture et intégration possible en cours de rénovation

Encadrement et évolution du domaine ARR



Volet – Plan de Rénovation-ARR – Vision et orientations TI

Objectifs TI – Rénovation-ARR

1. Poursuivre la mise en place d'une infrastructure technologique moderne et évolutive capable de supporter la prestation des services d'affaires ARR
2. Moderniser les façons de faire et les outils en matière de conception, de développement, de maintenance et d'exploitation des solutions d'affaires
3. Continuer et étendre le développement de l'expertise des spécialistes TI afin d'appuyer adéquatement la transformation et la gestion des actifs informatiques ARR

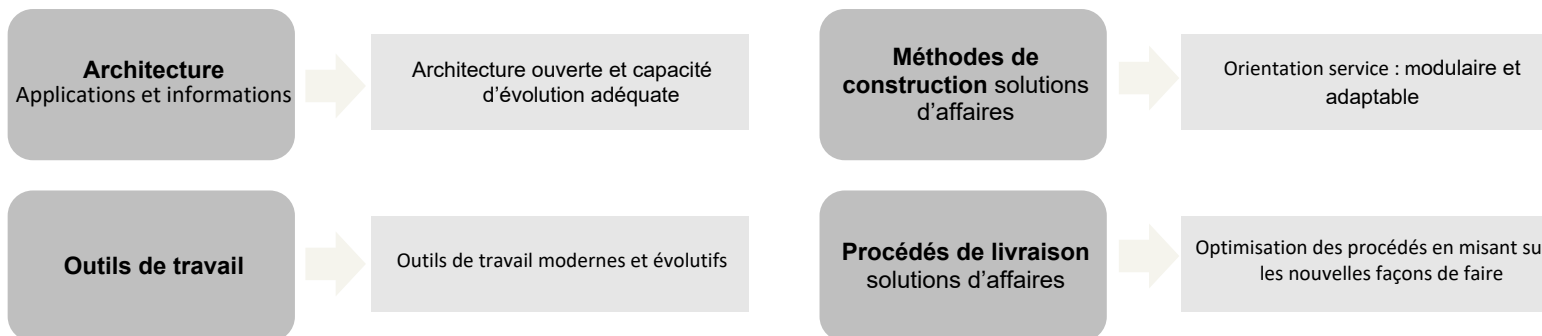
Vision et orientations TI

Solution TI
Architecture, outils, méthodes et procédés

Évolution de quatre créneaux technologiques :

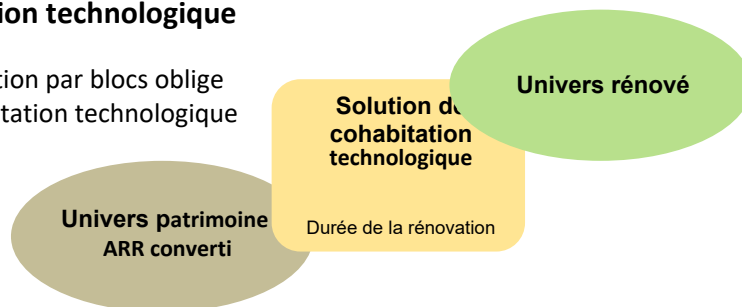
- Afin de contrer la désuétude fonctionnelle et retrouver l'agilité organisationnelle

Transformations majeures chez l'entrepreneur TI



Solution de cohabitation technologique

La stratégie de rénovation par blocs oblige une solution de cohabitation technologique



Objectifs

- D'assurer la continuité des services à la clientèle
- De gérer les multiples liens technologiques à établir entre les deux univers
- De garantir l'intégrité des services et des données
- De maintenir la performance opérationnelle

Solution de cohabitation technologique

Patrimoine actuel converti

Volet – Plan de Rénovation-ARR - Paramètres

Six paramètres encadrent la préparation du Plan de Rénovation-ARR

Création de valeur ajoutée au plus tôt en regard des services à la clientèle et l'organisation

Mise en place des préalables technologiques, légaux et réglementaires

Rénovation complète du patrimoine ARR

Gestion des risques globaux

Prise en compte des contraintes affaires, technologiques et organisationnelles

Niveau affaires

- Livraison des services à la clientèle sans interruption
- Performance et intégrité de services rendus et des actifs informatiques
- Capacité de réalisation et d'absorption des changements

Niveau technologique

- Nécessité de procéder en premier lieu à la conversion des actifs ARR
- Contraintes inhérentes à la forte intégration des applications actuelles : respect des zones optimales de découpage des applications actuelles
- Règles d'utilisation de la solution de cohabitation pour assurer la performance et l'intégrité tout en protégeant la qualité des actifs rénovés

Niveau organisationnel

- Répartition des efforts dans le respect de la capacité organisationnelle globale

2012-2016

Rénovation sur la base de blocs autonomes

Le plan de rénovation est composé d'un ensemble d'investissements répartis par blocs

- Caractéristiques d'un bloc :
 - **Portée encadrée** : chaque bloc possède ses propres objectifs d'affaires
 - **Autonome** : tous les types d'investissements requis à la réalisation d'un bloc sont présents : solutions d'affaires, infrastructure, redressements, projets administratifs, etc.
 - **Complet** : un bloc contient les composantes nécessaires à la réalisation de sa portée et les services livrés sont opérationnels
- Les blocs peuvent être réalisés en parallèle
- Des investissements horizontaux sont à prévoir comme pour la gouvernance de la rénovation

Volet – Plan de Rénovation-ARR – Résultats et estimation

		Fondements					Livraison																													
		2012 - 2016					2017 - 2018					2019 - 2020					2021 - 2022																			
Blocs		A					B-H-E					D					F-C-G																			
Clients et partenaires		Préparatifs à la rénovation ▪ Orientations d'affaires ▪ Révision des fondements égaux ▪ Mise en place d'une authentification forte pour le développement de la prestation autonome de services pour les particuliers					Dossier client disponible Général et volets : ▪ Médical et comportement ▪ Immatriculation ▪ Financier ▪ Suivi des événements					Immatriculation revue ▪ Simplification et retrait des irritants (catégorie d'usage, copropriété, etc.) ▪ Tarification quotidienne ▪ Étalement - renouvellement ▪ Certificat permanent					Portail d'accès - partenaires ▪ Disponibilité d'un portail moderne pour les partenaires ▪ Services d'échanges électroniques normalisés					Dossier client complété ▪ Ajout du volet permis de conduire														
							Modernisation des communications écrites – clientèle										Augmentation de la PAS pour les partenaires					Permis de conduire rénové ▪ Tarification quotidienne														
							Prestation autonome de services (PAS) ▪ Dossier client et facilités de paiement en ligne ▪ Disponibilité des grappes de services en ligne ▪ Extension des services chez les concessionnaires															Prestation autonome de services enrichie ▪ Permis de conduire ▪ Vérification mécanique														
Organi-sation		Préalables technologiques ▪ Méthodes – outils modernes ▪ Architecture applications – données ▪ Infrastructure et cohabitation ▪ Autres					Agilité - jalon important ▪ Fin rénovation des fonctions les plus sollicitées – changements L/R : médical et comportement					Services importants rénovés et implantés ▪ Immatriculation et IRP ▪ Services financiers					• Services échanges avec les partenaires rénovés • Disponibilité de services pour l'ensemble de l'organisation					Services reliés au permis de conduire rénovés														
		Développement – assises - rénovation ▪ Dossier client ▪ Aide à la tâche ▪ Indicateurs de gestion ▪ Communications écrites – clientèle ▪ Environnement informationnel ▪ Fonctions financières corporatives ▪ Autres					Fonctions corporatives financières et autres ▪ Compte client SAAQ ▪ Grand livre SAAQ ▪ Dossier client ▪ Révision -communications écrites					▪ Renforcement –registre personnes et véhicules					Facilité de suivi des demandes des partenaires					Complément de la rénovation Immatriculation ▪ Vérification mécanique ▪ Gestion saisie des véhicules														
		Réalisation en parallèle des blocs ▪ A-B-H-E					Fonctions financières ARR					Gains d'efficience organisationnelle ▪ Gestion des processus ▪ Absorption hausse clientèle médicale ▪ Mise en commun de fonctions corporatives ▪ Appui au plan de transformation (PAS)					Solution d'imagerie ▪ Mise en place du concept du bureau sans papier ▪ Gains d'efficience					Services subsidiaires ▪ Vignettes pour personnes handicapées ▪ Données accidents ▪ Contrôle de l'assurance obligatoire														
Employés																																				
		Portail – employé : navigation transactionnelle																																		
		7,8	11,5	21,8	34,0	28,0	33,0					49,2					23,3					30,0					28,5					18,8				

Estimation des investissements – rénovation : 285,9 M \$

Volet – Plan de Rénovation-ARR

Constats du volet « Plan de rénovation-ARR »

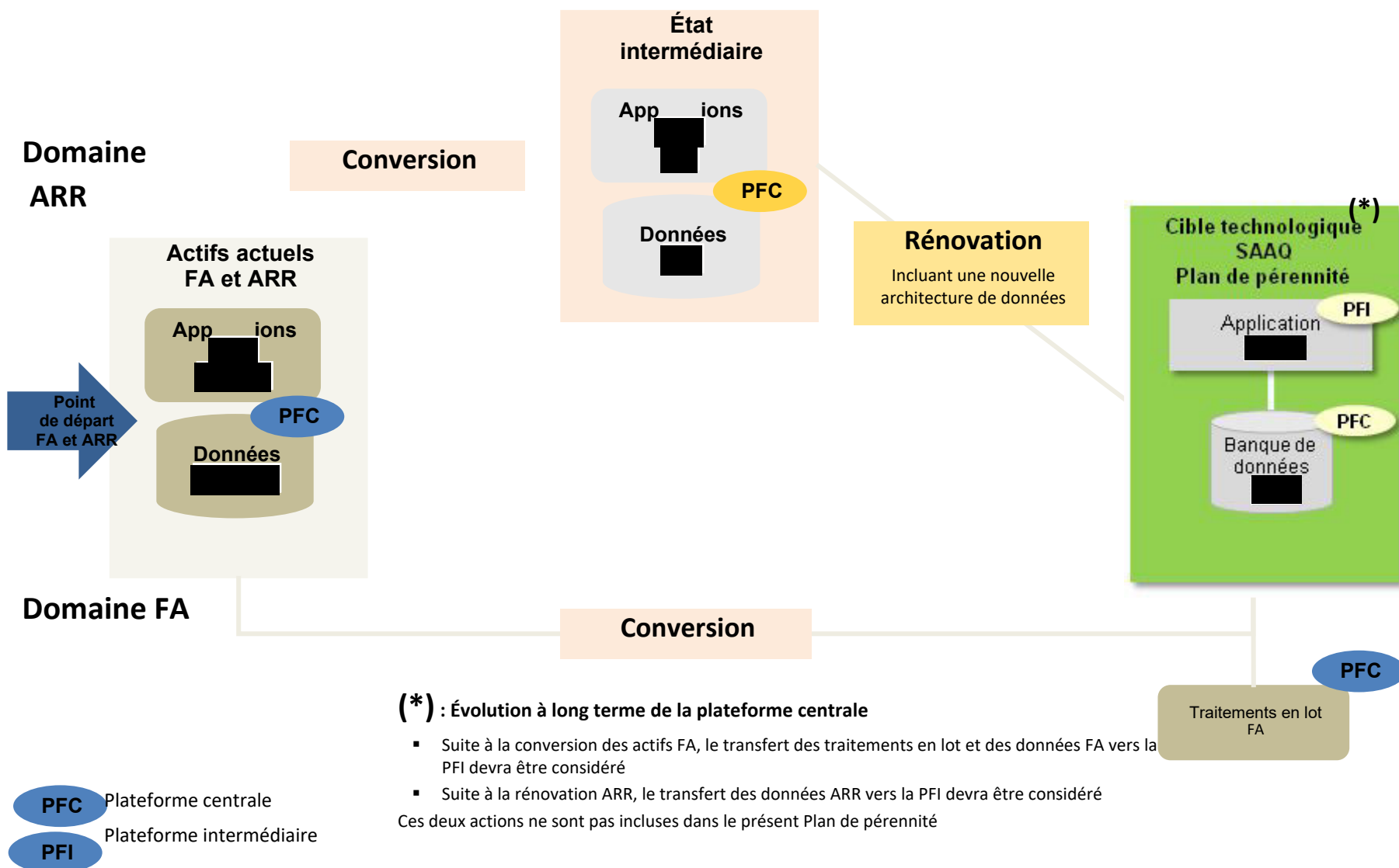
- Le plan de rénovation permet d'assurer la pérennité des solutions d'affaires ARR tout en permettant :
 - Des gains importants au niveau du service à la clientèle
 - Une agilité organisationnelle dans l'évolution des solutions d'affaires
- Le plan de rénovation se compose de deux grandes phases :
 - Mise en place des fondements en parallèle à la conversion ARR
 - Livraison graduelle des résultats attendus en trois grandes périodes : l'ensemble des créneaux de transformation « Portée affaires » y sont planifiés
- Le plan de rénovation démarre progressivement au cours des quatre premières années laissant ainsi un espace au niveau de la capacité organisationnelle et des investissements pour réaliser :
 - Les conversions FA et ARR
 - Les projets inscrits au plan d'investissement annuel déjà programmés
- En regard du domaine d'affaires ARR, la SAAQ se situe à la croisée des chemins et elle se doit d'amorcer dès 2012 le plan de rénovation pour les motifs suivants :
 - L'ampleur des actifs à rénover et l'ensemble des fondements à mettre en place : légaux et réglementaires, affaires et technologiques
 - Tout décalage dans l'amorce de la rénovation :
 - Créera des pressions indues sur l'ensemble du plan de Rénovation-ARR
 - Retardera l'atteinte des objectifs du présent « Plan de pérennité »
 - Compromettra l'apport attendu aux objectifs des autres plans
 - La durée de vie de la conversion ARR est limitée et conditionnée par la décroissance de l'utilisation de la plateforme centrale dans son ensemble
 - La rénovation constitue la pièce maîtresse de la stratégie à long terme de la migration des applications de mission de la plateforme centrale vers la plateforme intermédiaire

Gains service à la clientèle

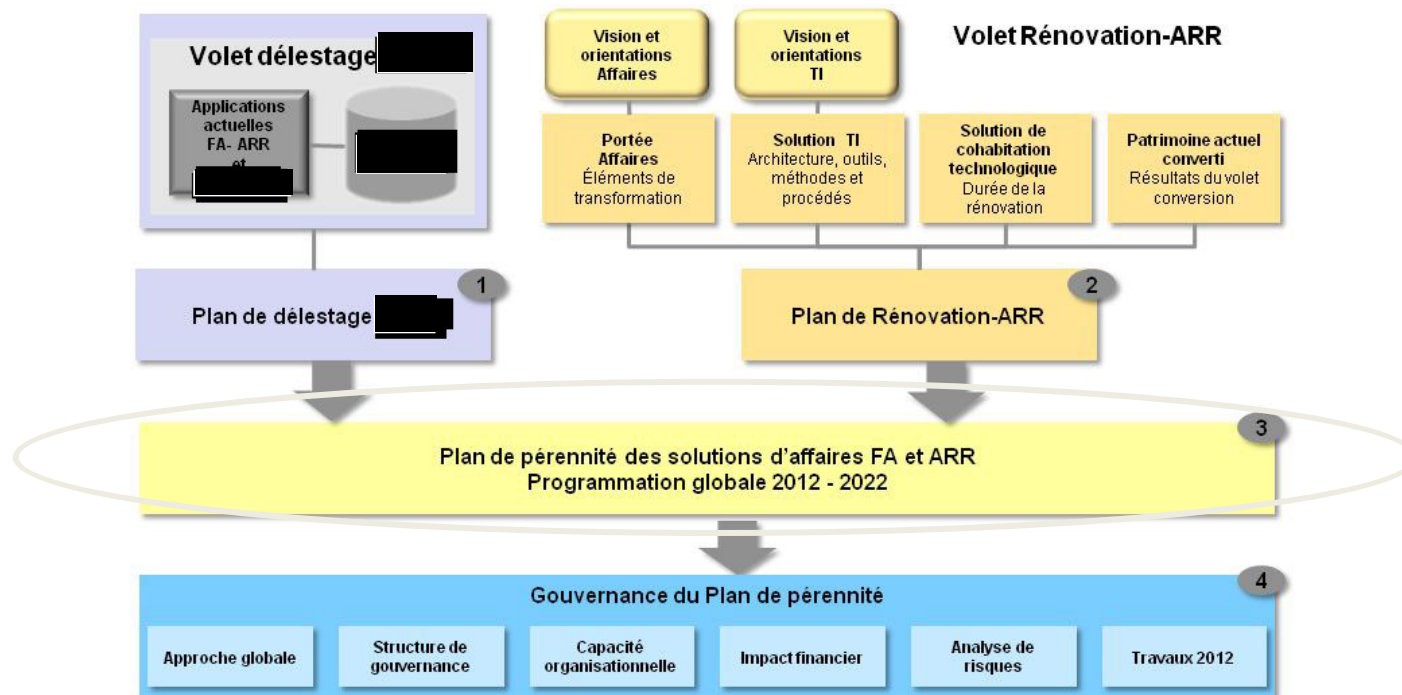
Agilité organisationnelle

Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR

Vue globale du parcours prévu de l'actuel vers la cible technologique de la SAAQ

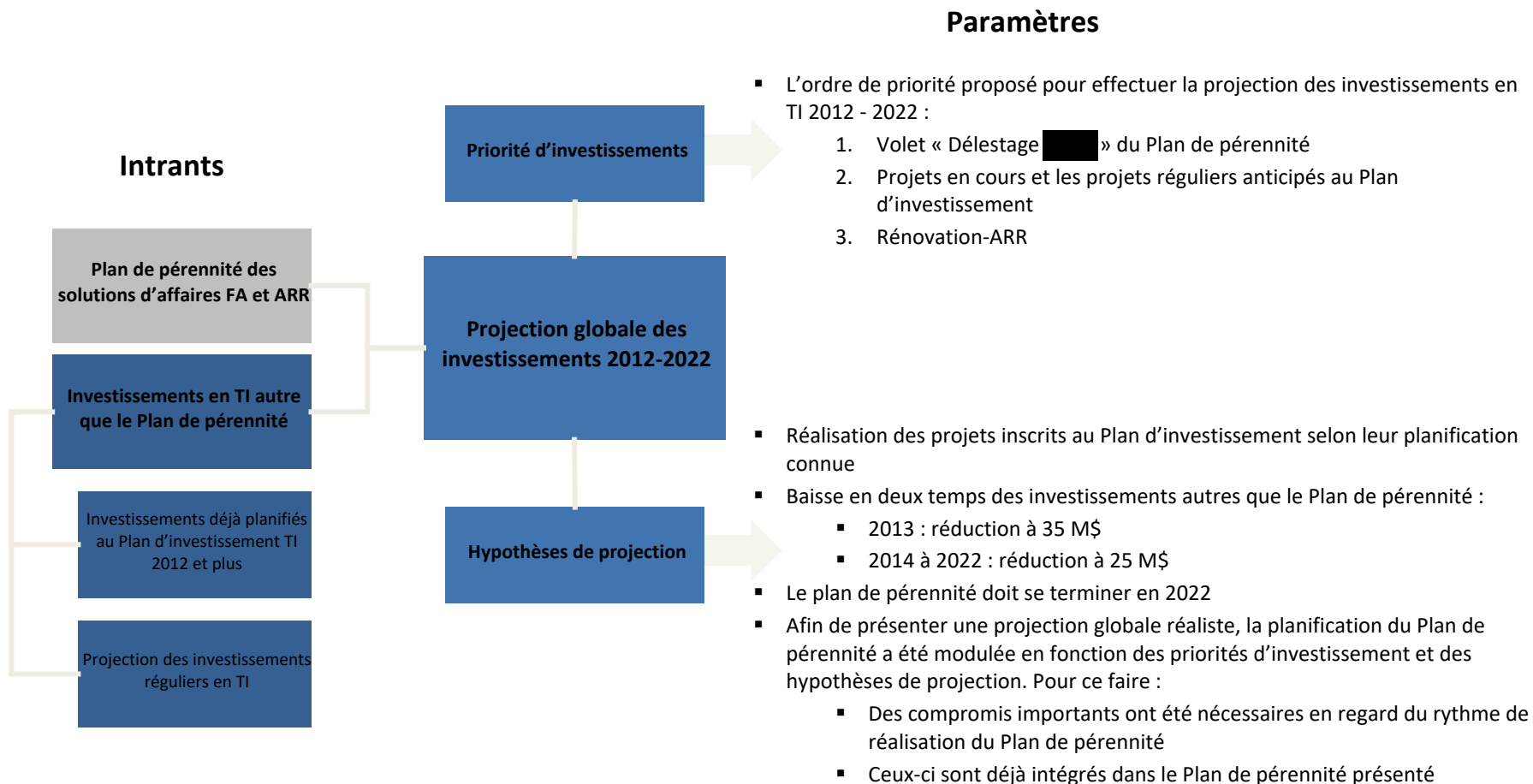


Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR



Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR

Afin d'obtenir une projection globale des investissements en TI, le Plan de pérennité doit être juxtaposé avec les autres investissements en TI de la SAAQ



Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR

Projection globale 2012-2022 incluant le plan d'investissement régulier

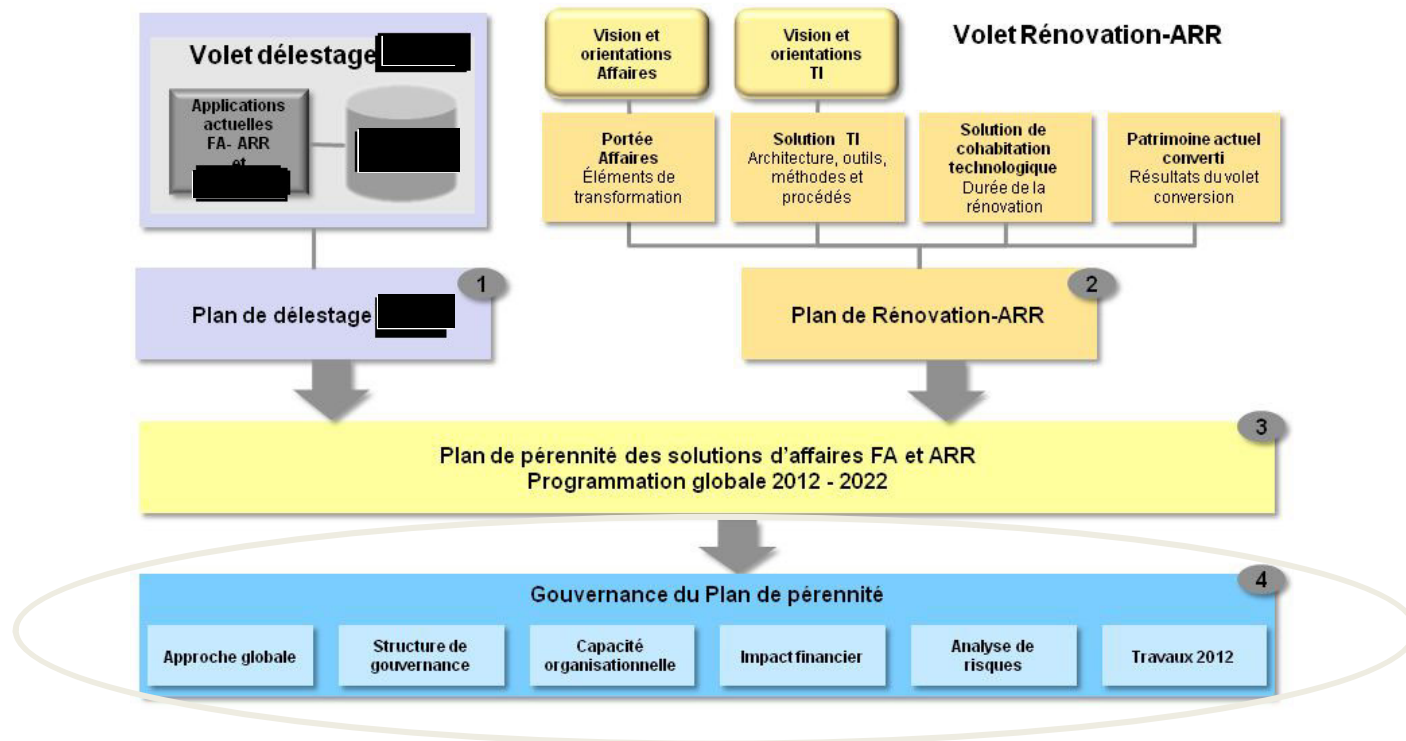
2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Plan de déstagement		Conversion - FA								
	Plan de déstagement		Conversion - ARR							
Plan de Rénovation-ARR										
Plan d'investissement régulier										

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Conversion FA	5,8	8,2	5,4	6,2								25,5
Conversion ARR	0,3	13,3	14,7	11,0	2,1							41,4
Rénovation ARR	7,8	11,5	21,8	34,0	28,0	33	49,2	23,3	30,0	28,5	18,8	285,9
Gouvernance	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	11,0
Plan - pérennité	15,0	34,0	43,0	52,0	31,0	34,0	50,0	24,0	31,0	30,0	20,0	364,0
Plan d'investissement régulier	40,0	35,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	300,0
Total (M\$)	55,0	69,0	68,0	77,0	56,0	59,0	75,0	49,0	56,0	55,0	45,0	664,0

Observations sur la programmation globale 2012-2022

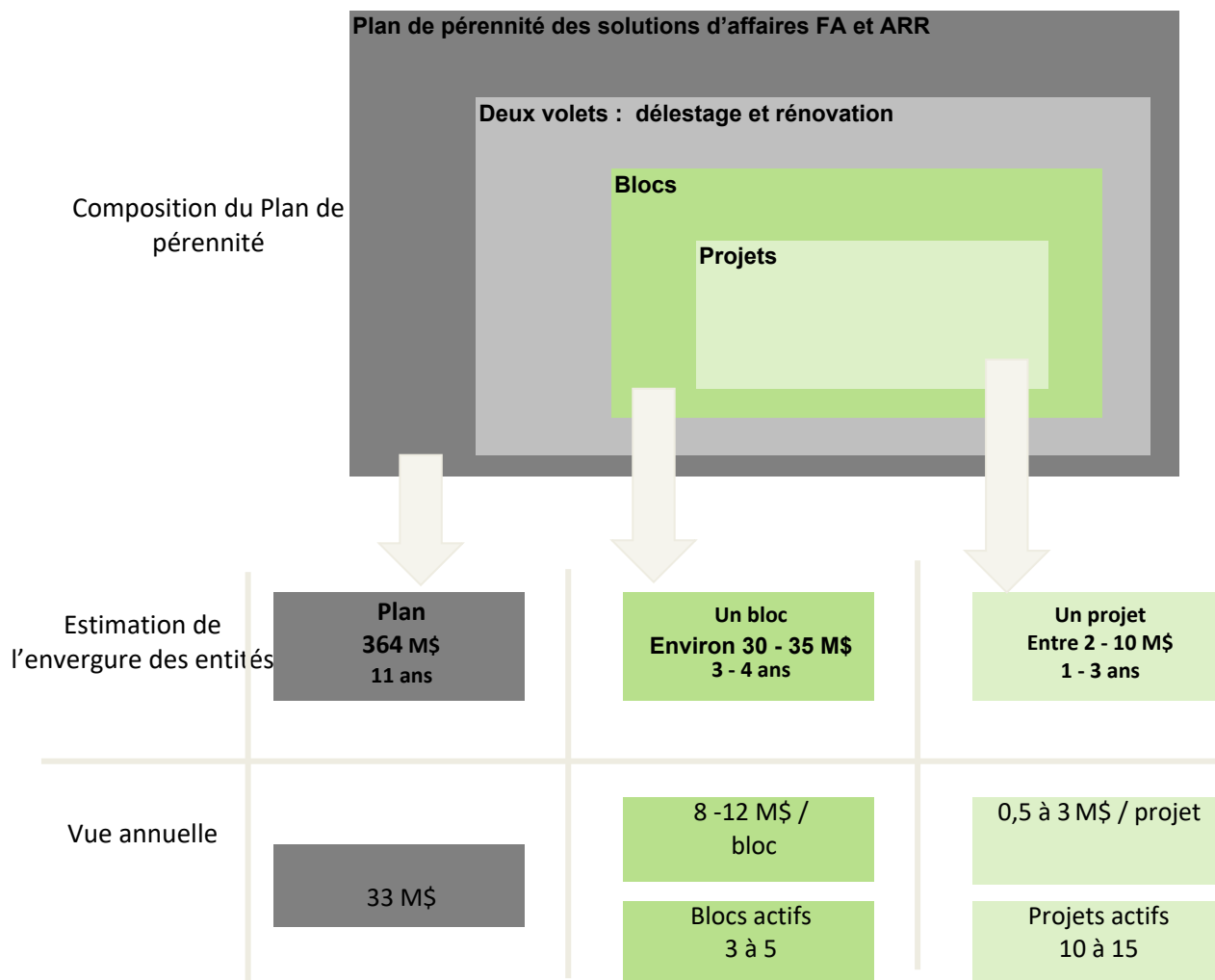
- Au cours des dix prochaines années, le niveau des investissements annuels en TI se situera au minimum entre 50 et 60 M\$
- Une période d'activités plus intensive est à prévoir entre 2013 et 2015 : rythme des blocs de conversion à leur maximum et absence de marge en raison de la date butoir 2016 pour le déstagement
- Une baisse des investissements hors Plan de pérennité doit être retenue à compter de 2014
- Les travaux de rénovation connaîtront une croissance soutenue entre 2012 et 2014 pour atteindre un rythme de croisière à compter de 2015

Gouvernance du Plan de pérennité



Gouvernance du Plan de pérennité - Approche globale

Le plan de pérennité : un ensemble qui se décompose en entités gérables



Mode général d'exécution du Plan de pérennité

À partir des estimations actuelles :

- Réalisation d'analyses détaillées de chacun des blocs et des projets pour en préciser la portée, la solution, les investissements, l'échéancier et, le cas échéant, les bénéfices
- Autorisation des investissements par bloc et projet selon les règles en vigueur à la SAAQ
- Suivi et reddition de compte par projet, par bloc et pour l'ensemble du plan auprès des différents paliers décisionnels de l'organisation

Gouvernance du Plan de pérennité- Approche globale

Trois approches globales ont été examinées pour la gouvernance du Plan de pérennité

Modèle de continuité - Actuel	Partenaire majeur - Rénovation	Impartition
- Maîtrise d'œuvre à l'interne : développement, maintenance et évolution des solutions d'affaires - Recours aux services externes en appui au personnel interne	- Maîtrise d'œuvre à l'interne - Partenaire majeur : réalisation de l'ensemble des travaux à confier à l'externe	- Maîtrise d'œuvre à l'externe - Contrat d'impartition : conception, développement, maintenance et évolution de solutions d'affaires - Période relativement longue (ex. 15-20 ans)

Proposition d'une approche globale pour la gouvernance du Plan de pérennité

Considérant :

- Que la rénovation touche directement les solutions d'affaires supportant les activités de mission fondamentales de l'ARR et que la SAAQ se doit d'en conserver en tout temps la maîtrise de leur développement, de leur maintenance et de leur évolution
- Que la stratégie de rénovation par blocs successifs implique que les besoins d'affaires reliés à chacun de ceux-ci seront définis avec précision au fur et à mesure de la rénovation
- Que la définition, dès le départ, d'une portée exacte de l'ensemble des travaux de rénovation dans le but de les contracter exigerait des délais et des efforts très importants
- Qu'inévitablement des travaux hors rénovation de nature et d'ampleur actuellement inconnues viendront impacter le déroulement du plan de rénovation et qu'ils devront être pris en compte rendant, du coup, la gestion d'un contrat à long terme lourde et ardue

Il est proposé de retenir le modèle « Modèle de continuité – Actuel », toutefois :

- Ce choix n'exclut pas pour autant que des parties de la rénovation soient réalisées complètement à forfait ou imparties

Note : L'analyse s'applique uniquement au Plan de Rénovation-ARR et les blocs de conversion seront gérés avec le modèle actuel

Gouvernance du Plan de pérennité – Structure de gouvernance

Enseignements tirés des consultations des pairs et principes directeurs

Enseignements tirés

Constats retenus – consultation des pairs

- Disponibilité de ressources et de l'expertise
- Liens étroits entre les affaires et les TI
- Processus décisionnel efficace et rapide
- Implication des gestionnaires
- Prise en considération des modifications inévitables en cours de réalisation
- Exécution par phase privilégiée
- Écoute et transparence

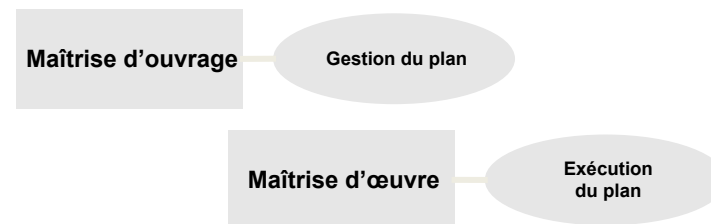
Printemps 2011 : Consultation des pairs(*) :

- Hydro-Québec, Revenu Québec, CARRA et Assurances générales Desjardins

(*) : Comprend également une rencontre antérieure avec la CSST

Principes directeurs

Distinction entre les rôles de gestion et d'exécution du plan de pérennité



Maîtrise d'ouvrage centralisée

- Regroupement des fonctions assurant une cohérence d'ensemble
- Alignement permanent avec les visions, orientations, objectifs et priorités du plan et de la SAAQ
- Désignation d'un maître d'ouvrage

Maîtrise d'œuvre répartie entre plusieurs intervenants

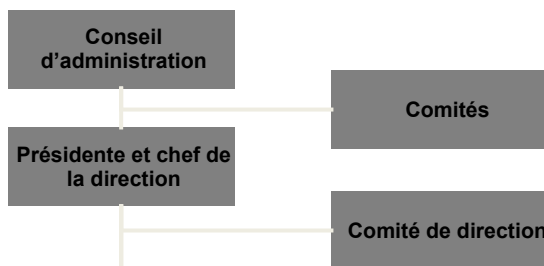
- Responsabilité d'exécution des blocs confiée à des directeurs de bloc : maître d'œuvre
- Exécution encadrée : tout écart sur la portée, les échéanciers, les budgets ou l'allocation des ressources doit être approuvé par le maître d'ouvrage

Respect des modalités de gestion en place

- Processus de planification budgétaire, d'autorisation et de reddition de compte des blocs et des projets sont basés sur les pratiques et les règles de gestion existantes
- Des ajustements sont toutefois à prévoir pour tenir compte du Plan de pérennité dans son ensemble

Gouvernance du Plan de pérennité – Structure de gouvernance

Vision, orientations stratégiques, autorisation globale



Principal changement - l'exécution des travaux
Rôle du comité de coordination dans l'exécution des blocs et projets :

- Identique à un comité directeur sauf en matière de décision ayant des impacts sur un des quatre objets suivants : **portée, échéancier, coût et allocation des ressources**
- Le cas échéant, approbation requise du gestionnaire du plan et de son comité directeur

Surveillance et arrimage corporatif

Gestion des risques

Gestion Plan investissement SAAQ

Maîtrise d'ouvrage du Plan

- Gestionnaire du plan
- Directeurs de bloc
- Recommandations d'orientations et de solutions au comité directeur

- Comité de direction
- Gestionnaire du plan

Comité directeur Plan de pérennité

- Responsable et leader du plan

Gestionnaire du plan

- Planification d'ensemble
- Suivi de l'avancement
- Reddition de compte
- Lien avec le plan investissement TI

Comité de gouvernance

Architecture et intégration

Bureau de projets Plan de pérennité

Gestion changement et communications

- Approche globale en matière de changement et de communications

Maîtrise d'œuvre pour l'exécution du Plan

Directeur de bloc-1

- Gestionnaires concernés
- Appui au directeur de bloc
- Lien avec les opérations

Directeur de bloc-n

- Responsable de l'exécution d'un bloc de rénovation à l'intérieur des balises convenues

Comité de coordination

Soutien administratif

Architecture et intégration

Gestion du changement

Chef de projet

Chef de projet

Chef de projet

Équipes de projet

Équipes de projet

Équipes de projet

Comité de coordination

Soutien administratif

Lien avec le bureau de projet

Architecture et intégration

Gestion du changement

- Architecture et intégration au niveau d'un bloc

Chef de projet

Chef de projet

- Approche de changement au niveau d'un bloc

Équipes de projet

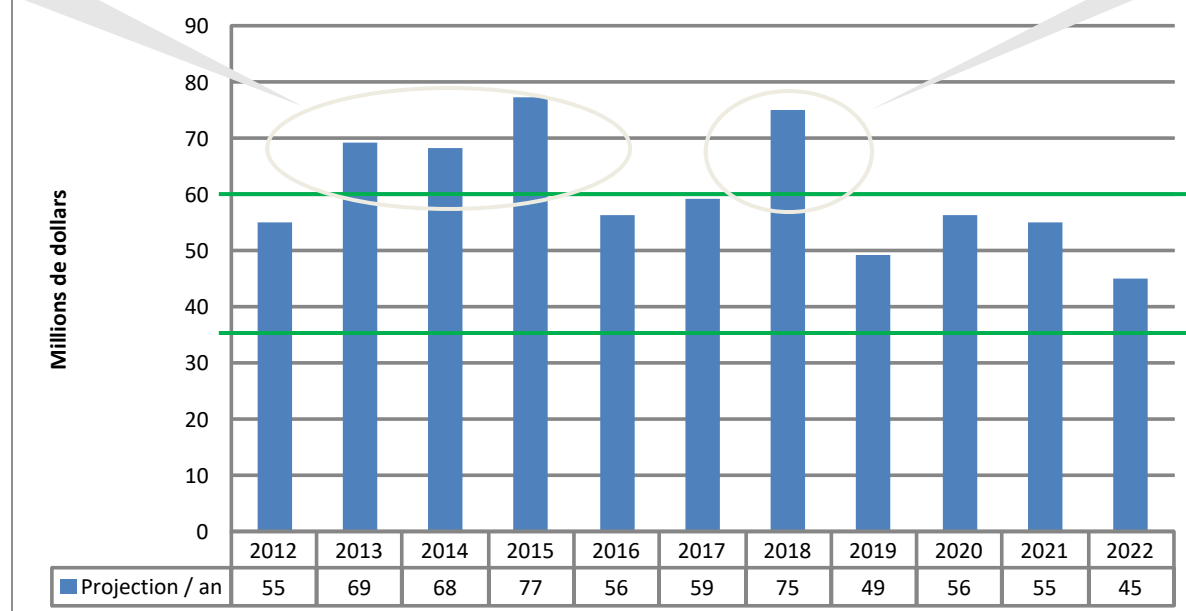
Équipes de projet

Gouvernance du Plan de pérennité – Capacité organisationnelle

Détermination du niveau moyen des investissements en TI

- Période de conversion FA et ARR
- 2015 : rythme de croisière atteint – rénovation

Projection des investissements en TI 2012-2022



Trois blocs majeurs en parallèle : possibilité de lissage

Niveau moyen des investissements annuels projetés 2012-2022

Hausse de niveau moyen des investissements annuels en TI de 25 M \$

Capacité actuelle de livraison de la SAAQ : carnet de commandes d'environ 35 M\$ / an

- Le graphique représente une estimation des investissements globaux en TI sur la période visée : Plan de pérennité et investissements réguliers (réf. « Programmation globale »)
- Le niveau moyen des investissements annuels en TI doit être haussé d'environ 25 M\$ pour être en mesure de réaliser autant les investissements courants que le Plan de pérennité des solutions d'affaires

3

Première des quatre conditions de base pour la réalisation du Plan de pérennité

Gouvernance du Plan de pérennité – Capacité organisationnelle

Détermination des effectifs additionnels

La SAAQ doit conserver la maîtrise d'œuvre du Plan de pérennité. Pour ce faire, le personnel interne doit être en nombre suffisant pour :

1. Occuper les fonctions clés du Plan : gestion, planification, architecture d'affaires et TI
2. Assurer le contrôle et le suivi adéquat des réalisations ainsi que de l'assurance qualité
3. Développer l'expertise du nouveau patrimoine des solutions d'affaires pour en garantir la maintenance et le développement sur les plans affaires et technologique

L'estimation de la demande en effectifs additionnels tient compte des points précédents et de la projection globale des investissements

Rythme d'introduction					Total estimé ETC additionnels
2012	2013	2014	2015	2016	
55	22	5	10	3	95
7 postes de cadre 88 postes professionnels dont 37 de niveau de complexité supérieure					

Répartition par domaine	ETC +
Unités d'affaires et de soutien	46
Technologies de l'information	28
Gouvernance	21
Total	95

Capacité de réaliser l'ensemble des investissements projetés au cours de la période 2012-2022 sous réserve des conditions suivantes :

- Une hausse du niveau moyen des investissements annuels en TI de 25 M\$
- L'ajout d'ETC pour assurer la maîtrise d'œuvre et développer l'expertise du nouveau patrimoine résultant du Plan de pérennité
- La capacité d'attirer et de retenir le personnel additionnel requis
- La capacité à procéder à l'embauche du personnel à un rythme adéquat

Cet ajout d'ETC représente un faible risque en regard d'un surplus potentiel d'effectifs réguliers. À terme, cet ajout permettra de :

- Procéder au remplacement du personnel retraité
- Réaliser la maintenance de nouveau patrimoine
- Diminuer le recours à l'externe

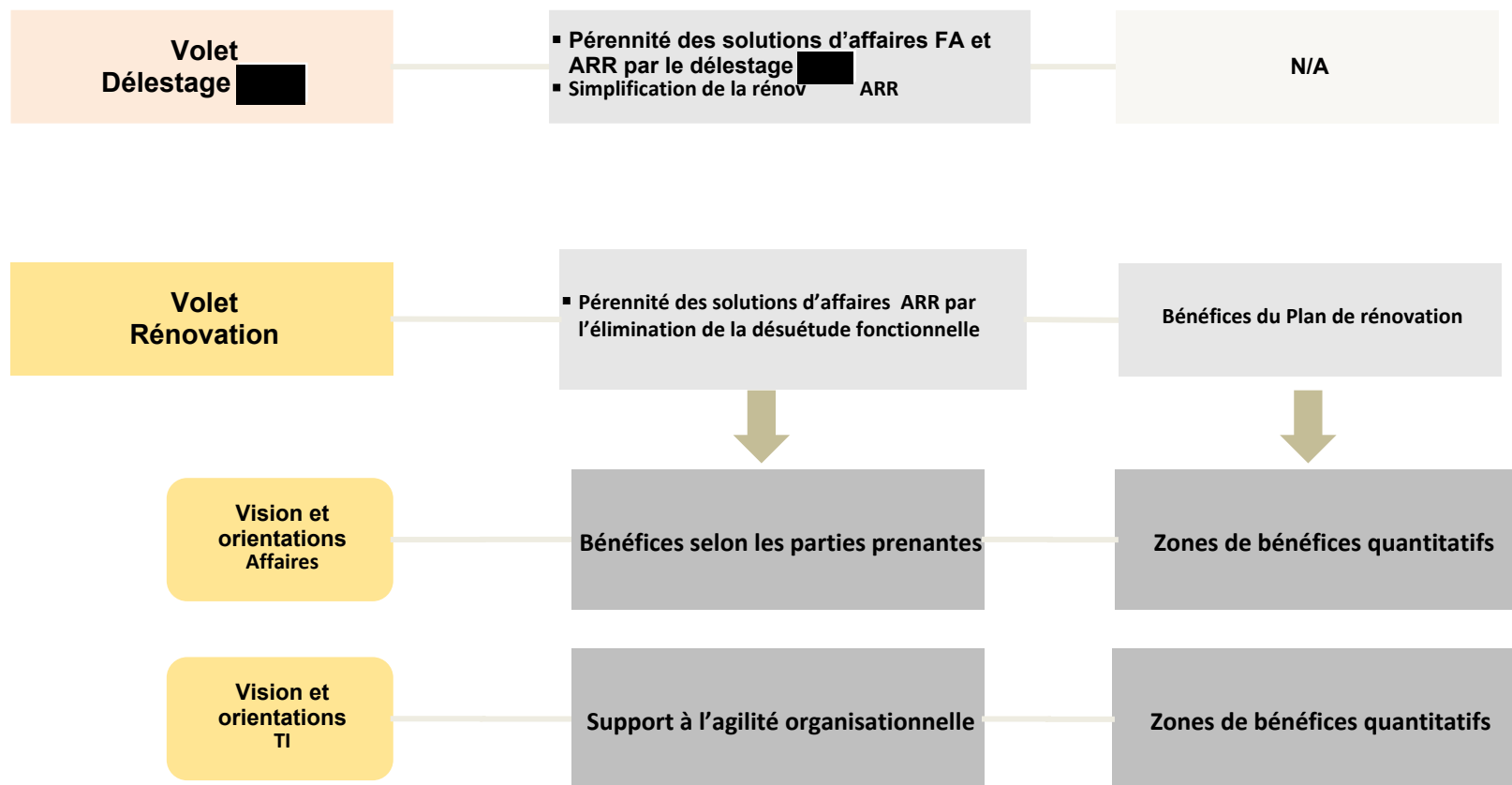
Gouvernance du Plan de pérennité – Impact financier

Identification des bénéfices qualitatifs et quantitatifs

Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et
ARR

Gains qualitatifs

Gains quantitatifs



Gouvernance du Plan de pérennité – Impact financier

Identification des bénéfices qualitatifs « Affaires »



Vision et orientations Affaires

Portée Affaires
Éléments de transformation

Sécurité routière

Intégrité et intelligence d'affaires

- Meilleure intégrité des registres
- Meilleure cohérence d'ensemble
- Information de gestion adéquate – intelligence d'affaires
- Facilité accrue dans le ciblage des clientèles à risques

Organisation

Agilité, transformation de la livraison des services et performance

- Agilité organisationnelle dans l'évolution des services
- Support dans la transformation de la livraison des services : prestation autonome de services
- Meilleur accompagnement du client
- Réduction potentielle des plaintes
- Optimisation et automatisation des processus
- Capacité à absorber les hausses de volume de transactions
- Synergie par la mise en place de services corporatifs
- Développement durable
- Contribution aux orientations gouvernementales : gouvernement en ligne et intégration des services

Clientèle

Services alignés avec les attentes de la clientèle

- Prestation électronique de services : autonomie et réduction des déplacements
- Dossier client : accessibilité et autonomie accrues, approche globale et proactive, amélioration de l'information et vue intégrée
- Simplification du volet financier et nouvelles facilités de paiement
- Réductions de multiples irritants :
 - Simplification des règles d'immatriculation
 - Gestion des copropriétés
 - Tarification mensuelle et mois de grâce, autres

Employés

Environnement de travail performant

- Vision complète du dossier client
- Interface de travail moderne et ergonomique
- Facilité d'apprentissage
- Outil d'aide à la décision

Partenaires

Mise à contribution et autonomie

- Utilisation accrue des partenaires
- Autonomie et facilités d'échange d'information
- Informations plus complètes

Gouvernance du Plan de pérennité – Impact financier

Zones de bénéfices quantitatifs « Affaires »

Modèle intégré SAAQ

- Impact positif sur le régime d'assurance
- Réduction des efforts de contrôle

Performance livraison des services

- Réduction globale de la charge de travail :
 - Réduction des transactions en points de service
 - Transfert de la charge vers la clientèle (PAS)
 - Automatisation des échanges avec la clientèle et partenaires
- Redéploiement de l'offre de services en privilégiant les canaux de services les plus performants
- Approche globale contribuant à la réduction des communications avec la clientèle

Performance organisationnelle

- Productivité accrue du personnel : outils, formation
- Automatisation des tâches sans valeur ajoutée
- Réduction des imprimés

Bénéfices quantitatifs **à mesurer et à récupérer** au rythme de la rénovation

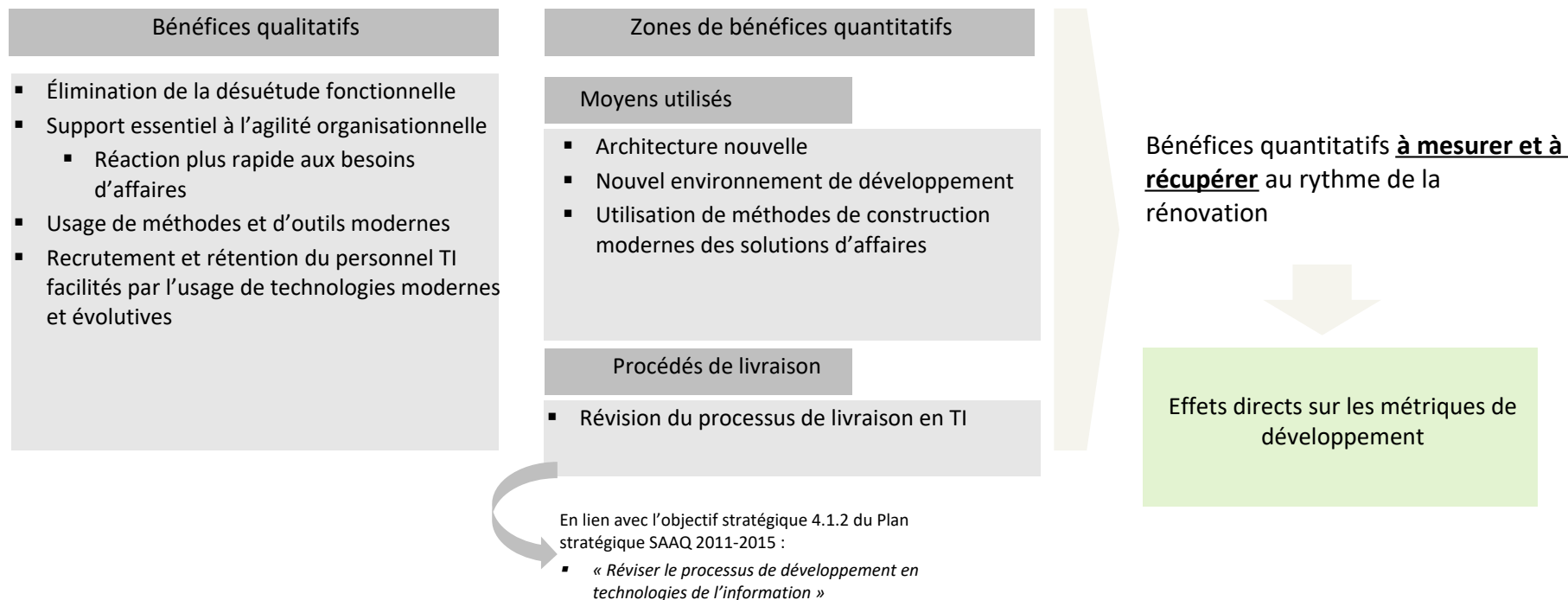
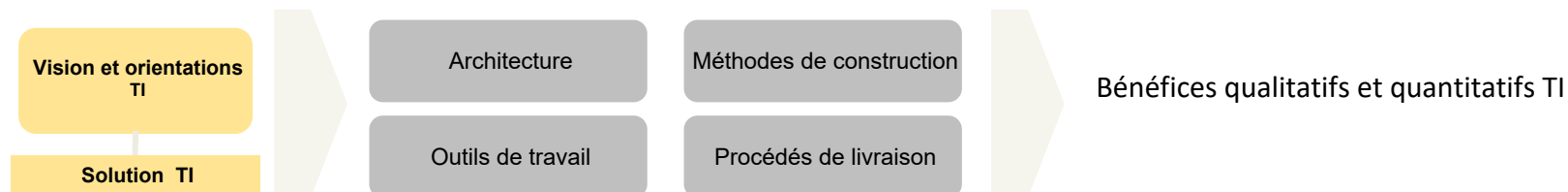


- Orientations d'affaires
- Rapport d'affaires :
 - Identification et évaluation des bénéfices
 - Plan de récupération des bénéfices quantitatifs
- Reddition de compte

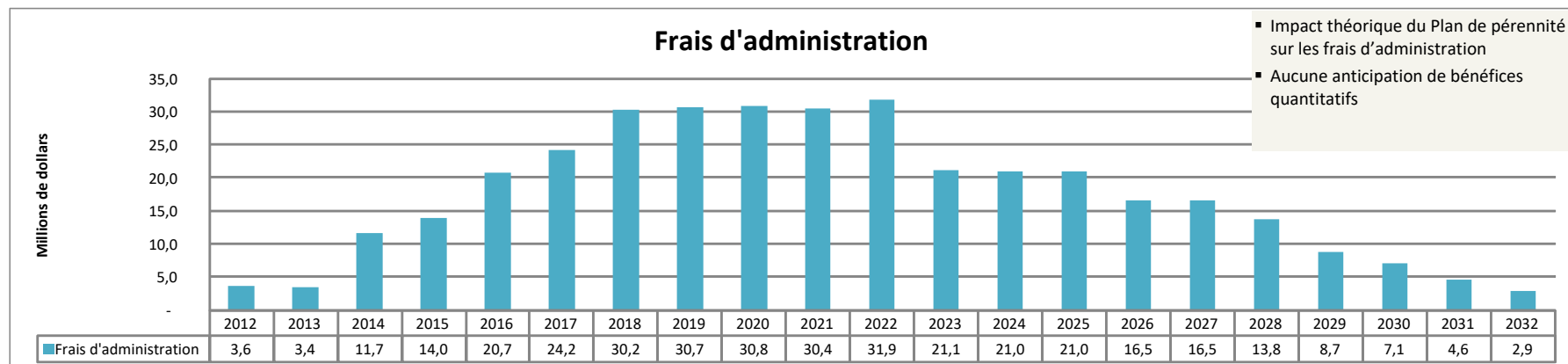
Gouvernance du Plan de pérennité – Impact financier

Identification des bénéfices qualitatifs et quantitatifs TI

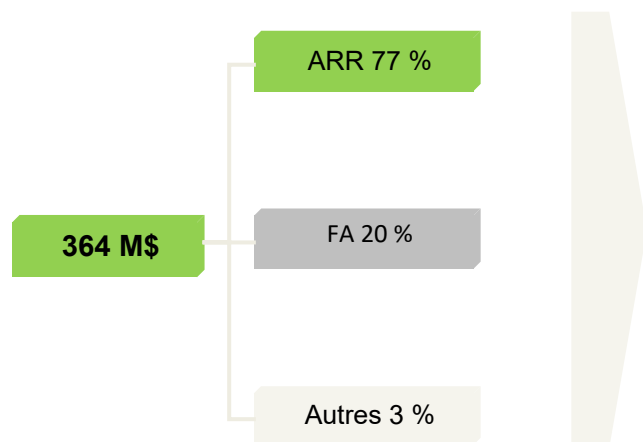
Quatre barrières à lever pour retrouver l'agilité fonctionnelle



Gouvernance du Plan de pérennité – Impact financier



Répartition selon le modèle actuel du Plan de pérennité entre les mandats SAAQ



Financement du Plan de pérennité

1. Récupération des bénéfices quantitatifs
2. Révision du financement intermandats : ARR et Fonds d'assurance
3. Réduction des frais d'administration reliée à baisse des projets TI réguliers
4. Ajustement de la tarification administrative

Gouvernance du Plan de pérennité – Analyse de risques

La présente section résume les principaux risques relevés par l'analyse de risques(*) portant sur le dossier d'affaires ainsi que les différentes initiatives de la SAAQ

Rappel des objectifs de l'analyse de risques :

- *Repérer les obstacles de la phase Architecture qui mettent en danger la réalisation du projet de délestage de la plateforme*
- *Relever des enjeux pour le plan de rénovation et émettre des observations*

La présente section débute par une synthèse des observations générales de la firme PWC concernant la démarche réalisée par la SAAQ pour la préparation du présent dossier d'affaires

Par la suite, le texte résume les points suivants :

- À gauche : la synthèse des risques relevés par PWC sur les volets conversion et rénovation qui correspondent à une photo dans le temps résultant de l'application de la méthodologie retenue
- À droite : les différentes initiatives SAAQ en réponse aux risques reflétant les **éléments déjà pris en compte ou planifiés** qui seront mis en place au cours de la réalisation du Plan de pérennité une fois qu'il sera autorisé

(*) : Document « *Analyse des risques Projet Conversion et Analyse des enjeux Projet Rénovation, SAAQ, Rapport final, 12 octobre 2011* », PWC

Gouvernance du Plan de pérennité – Analyse de risques

Observations générales de PWC

- La démarche SAAQ en vue de produire le dossier d'affaires « Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR » :
 - S'avère conforme aux bonnes pratiques
 - A été réalisée de façon professionnelle par des personnes possédant une bonne expérience en TI et en gestion de projet
 - A impliqué l'ensemble des acteurs de la SAAQ au niveau des affaires, des TI et des secteurs de soutien
- La stratégie de procéder en premier par une conversion des actifs ARR avant leur rénovation fait en sorte que la SAAQ a diminué de manière significative les risques globaux du Plan de pérennité

En conclusion

- La SAAQ est en accord avec la majorité des points soulevés par l'analyse de risques
- La mise en place de la structure de gouvernance et le démarrage des premiers blocs du Plan de pérennité vont répondre aux préoccupations

Gouvernance du Plan de pérennité – Analyse de risques

Volet - conversion

Initiatives SAAQ

- Préoccupations au niveau de l'équipe de projet de conversion et de la gestion de la portée de l'opération

- Le plan prévoit l'ajout d'experts en TI et en gestion de ce type de projet en conformité avec les exigences du projet

- Enjeu majeur : arbitrage de la conversion avec les autres projets TI et la disponibilité de fenêtres d'opportunités pour intégrer les changements d'affaires ou technologiques

- À l'amorce des blocs de conversion, la planification prévoit le développement de la solution détaillée de la conversion avec l'identification des fenêtres d'opportunités pour les changements
- La structure de gouvernance proposée prévoit un bureau de projets responsable de la planification détaillée des projets impactant la conversion incluant la cédule d'intégration des modifications et la gestion des interdépendances
- Il est déjà convenu que le Comité directeur du Plan sera le Comité de direction SAAQ ce qui facilitera l'arbitrage entre les projets

- Attention particulière sur le coût global et la durée des travaux : gestion contractuelle serrée, mécanismes à mettre en place pour s'assurer du respect du contrat et viser à réduire la durée

- Le plan est basé sur l'application des règles actuelles dans la gestion des contrats c'est à dire la définition et le suivi rigoureux des travaux et contrats à forfait
- Des travaux d'investigation sont en cours au niveau de la stratégie des essais pour en réduire la durée et les coûts

- Analyse externe indépendante de la solution est absente

- Une option non retenue par les autorités de la SAAQ considérant la teneur des analyses réalisées à date

Gouvernance du Plan de pérennité – Analyse de risques

Volet – conversion (suite)

Initiatives SAAQ

- Gouvernance robuste de la conversion capable d’interagir avec la gouvernance des TI et la rénovation
 - Suggestion de revoir la gouvernance centralisée lorsqu’un plan détaillé de la conversion sera disponible
 - Gouvernance de la conversion devrait être simplifiée, séparée de la rénovation, décentralisée et axée sur l’exécution
-
- FA : Impact du changement de plateforme de traitement sur le modèle de sécurité
-
- La structure de gouvernance prévoit la désignation d’un gestionnaire pour l’ensemble du Plan de pérennité comprenant les volets conversion et rénovation
 - Une des prémisses dans la préparation du Plan de pérennité prend en compte que l’opération de conversion constitue une priorité organisationnelle
 - Les blocs de conversion FA et ARR sont conçus pour être autonomes à l’intérieur du Plan de pérennité et axés sur l’exécution
 - L’adoption d’une gouvernance centralisée permet un arbitrage dans l’allocation des ressources et une gestion plus efficace des besoins importants d’intégration entre les conversions et la rénovation ARR
-
- Les actifs FA ne sont pas exposés à l’externe, les risques relatifs à la sécurité sont réduits d’autant et acceptables
 - La forte culture organisationnelle en matière de sécurité informatique constitue un acquis important pour la gestion adéquate de cet aspect
 - Au sortir de la conversion, il est prévu que le modèle de sécurité aura évolué en fonction de l’environnement

Gouvernance du Plan de pérennité – Analyse de risques

Volet - Rénovation-ARR

Des acquis importants et à forte valeur ajoutée ont été développés : l'architecture entreprise et un Plan de rénovation à long terme

- Les enjeux majeurs se situent au niveau :

Initiatives SAAQ

- Disponibilité d'un plan stratégique VPTI en appui au Plan de rénovation ARR
 - Plusieurs orientations stratégiques TI ont déjà été établies en soutien au plan stratégique 2011-2015 de la Société et elles se concrétiseront en grande partie par les travaux inscrits au Plan pour les cinq prochaines années, tels que :
 - La définition des cibles technologiques
 - L'ajout de ressources adéquates requises pour réaliser le Plan
 - La révision du processus de livraison des solutions d'affaires
 - Par ailleurs, le déstagement de la PFC sera abordé lors du prochain cycle de planification stratégique de la Société 2016-2020
- Identification claire des besoins d'affaires et des cibles de bénéfices des transformations de chacun des blocs de rénovation
 - Il est prévu que la portée d'un bloc et son approche d'exécution seront approuvées par le comité directeur et comprendront :
 - La nécessité de fixer clairement les balises et de rappeler constamment les objectifs fondamentaux du Plan
 - L'identification des zones d'efficience et cibles de bénéfices

Gouvernance du Plan de pérennité – Analyse de risques

Volet - Rénovation-ARR (suite)

Initiatives SAAQ

- Rehaussement général de l'efficacité dans le développement des solutions d'affaires

- Plusieurs éléments contributifs au rehaussement de l'efficacité dans le développement des solutions d'affaires sont réalisés ou planifiés tels que :
 - Une nouvelle architecture des applications et des informations définie par l'architecture d'entreprise
 - Un environnement de développement enrichi constituant un des éléments clé de la cible technologique planifiée
 - L'adoption de méthodes de construction modernes : AOS, orchestrateur
 - L'optimisation du processus de livraison des solutions d'affaires : volets affaires et TI
- Les gains d'efficacité ont été confirmés par Gartner (octobre 2011)

- Arrimage de l'évolution de la maturité des processus d'affaires et de la modernisation des actifs technologiques

- L'approche par processus représente la base de l'architecture d'entreprise développée et la formation des spécialistes affaires et TI est assurée
- Des ajustements sont possibles à la structure de fonctionnement
- Une stratégie de gestion du changement intégrant les volets affaires et TI est déjà prévue dans la structure de gouvernance

Gouvernance du Plan de pérennité – Analyse de risques

Volet - Rénovation-ARR (suite)

- Éclaircissement sur la cible de rénovation incluant le rôle de la plateforme centrale et le risque associé à la conversion [REDACTED]

Initiatives SAAQ

- Il est déjà établi que la rénovation constitue la pièce maîtresse de la stratégie à long terme de la migration des applications de mission de la plateforme centrale vers la plateforme intermédiaire
- Le plan de déstagement de la plateforme centrale est à établir
- Rappel que la cible de rénovation comprend la banque de données [REDACTED] sur la plateforme centrale pour les motifs suivants :
 - Simplification de la solution de cohabitation
 - Réduction des risques en cours de rénovation
 - Garantie de performance et du niveau de service
 - Intégrité des données et expertise présente à la SAAQ
- Rappel des trois caractéristiques du portefeuille ARR militant fortement pour une conversion sur la plateforme centrale [REDACTED] et rendant très difficile un changement de plateforme au cours d'une opération de conversion technologique :
 - Conception même des applications comportant une forte intégration de ses composantes
 - Nombreux et type d'échanges électroniques avec les partenaires
 - Présence de particularités technologiques spécifiques à [REDACTED] reliées à la performance qu'une conversion sur la plateforme intermédiaire ne peut garantir
- L'analyse déjà réalisée démontre que la conversion sur la plateforme intermédiaire exigerait des délais et des efforts importants pour retrouver un temps réponse adéquat et montrerait des investissements nettement supérieurs à la solution sur la plateforme centrale
- C'est la même équipe de spécialistes SAAQ qui a recommandé deux cibles de conversion en fonction des spécificités des actifs FA et ARR
- La viabilité du tandem [REDACTED] est assurée pour les dix prochaines années suite à une confirmation de Gartner (octobre 2011)

Gouvernance du Plan de pérennité – Travaux 2012

Identification des travaux 2012

Type de travaux	Description	Échéancier	Budget 2012	ETC 2012
Conversion	Bloc de conversion FA	Janvier-décembre	6,1 M\$	15
	Bloc de conversion ARR			
	Blocs horizontaux TI : infrastructure et environnement de développement			
Rénovation ARR	- Bloc A : - Travaux d'orientations d'affaires et de révision des fondements légaux - Mise en place des bases applicatives de la Rénovation-ARR - Blocs horizontaux TI : infrastructure et environnement de développement	Janvier-décembre	7,8 M\$	40
Gouvernance	- Mise en place de la structure de gouvernance permanente : - Désignation du gestionnaire du plan et des premiers directeurs de bloc - Mise en place des instances de coordination et de décision - Mise sur pied des équipes d'architecture, de gestion du changement et du bureau de projet - Coordination au niveau des ressources matérielles - Stratégie de recours à l'externe - Gestion des espaces de travail	Janvier - mars	1,0 M\$	
Exigences gouvernementales	Présentation du dossier au SCT : demande d'effectifs globale relative au Plan de pérennité	Janvier - mars	-----	-----
Total			15 M\$	55

Recommandations

Il est recommandé :

Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR :

- D'entériner la solution globale de pérennité composée de la conversion des actifs FA et ARR et de la Rénovation-ARR
- De donner un accord de principe pour la réalisation du Plan de pérennité proposé
- D'accepter que le niveau des investissements soit rehaussé pour prendre en compte la réalisation du Plan de pérennité
- De consentir à ce qu'un dossier soit présenté aux autorités gouvernementales pour obtenir les ETC supplémentaires et leur niveau requis (cadres et professionnels) pour la réalisation du Plan de pérennité
- D'amorcer la sensibilisation auprès du dirigeant principal de l'information à l'égard du Plan de pérennité

Pour l'année 2012 :

- D'autoriser la présentation des éléments suivants au Plan d'investissements 2012 pour un montant global de 15 M\$:
 - Conversion :
 - Bloc de conversion FA
 - Bloc de conversion ARR
 - Blocs horizontaux TI : infrastructure et environnement de développement
 - Rénovation-ARR :
 - Bloc A
 - Blocs horizontaux TI : infrastructure et environnement de développement
 - Mise en place de la structure de gouvernance du Plan de pérennité

À noter que les investissements 2012 relatifs à la Rénovation-ARR et à la structure de gouvernance pourraient varier en fonction de l'éclairage à obtenir du gouvernement sur la demande d'effectifs additionnels