

LA SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

APPEL D'OFFRES DE SUITE DE PROGICIELS DE GESTION INTÉGRÉS
ÉTAPE C : SÉLECTION DE LA SOLUTION D'AFFAIRES ET DES SERVICES
PROFESSIONNELS

P22899-3

APPEL D'OFFRES FONDÉ SUR LE RAPPORT QUALITÉ-PRIX
(CTP AJUSTÉ LE PLUS BAS) – ANNEXE 2 DU RÈGLEMENT

DOCUMENT D'APPEL D'OFFRES

En prenant possession des présents documents, vous vous engagez à ce que ni vous ni aucun de vos employés ne divulgue, sans y être dûment autorisé par la Société, le contenu du présent appel d'offres.

15 octobre 2015

DA : 97400

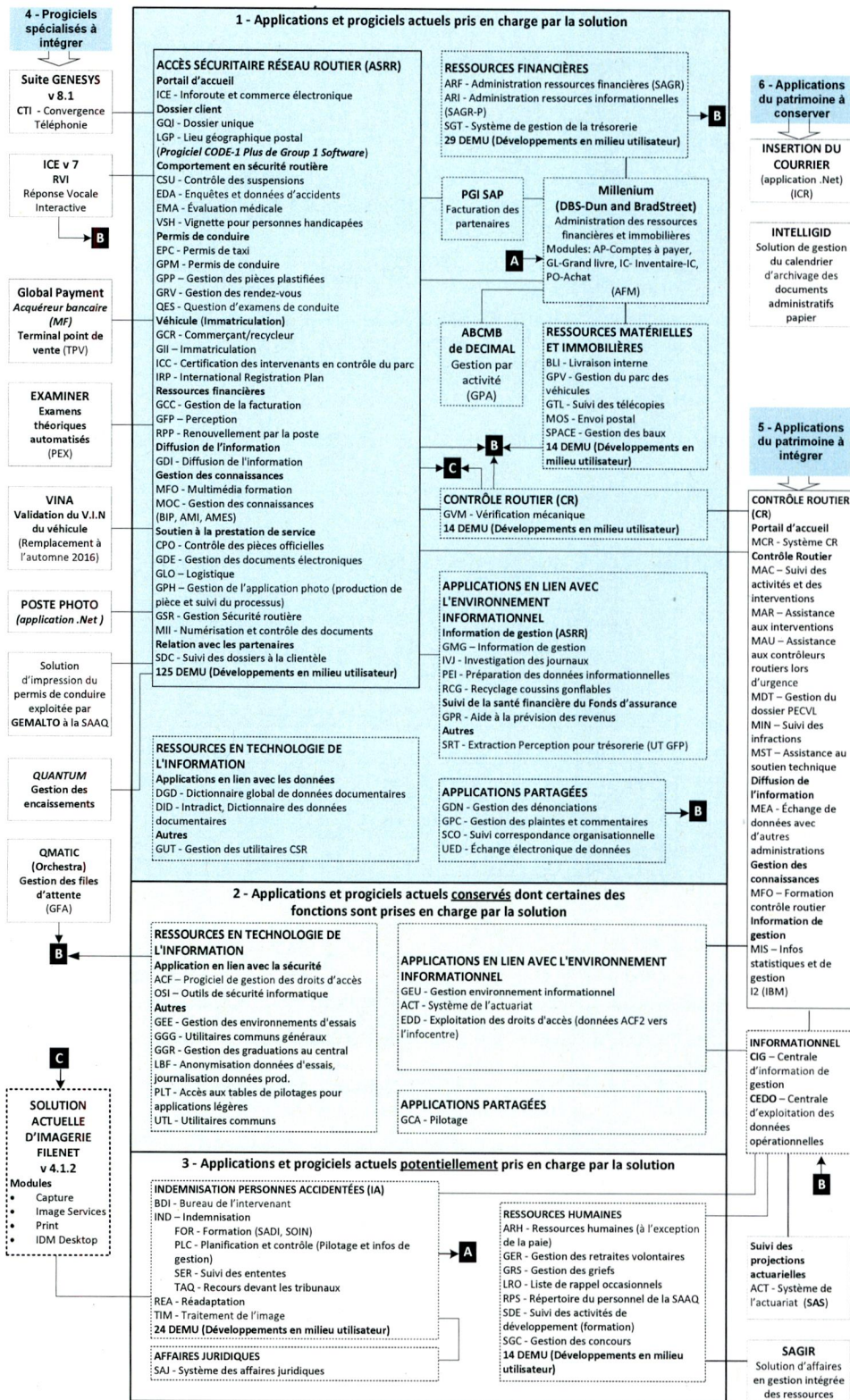
3. *Applications et progiciels actuels potentiellement pris en charge par la solution;*
4. *Progiciels spécialisés à intégrer;*
5. *Applications du patrimoine à intégrer;*
6. *Applications du patrimoine à conserver.*

À la suite du diagramme, des explications sur la nature et les catégories d'applications gérées à la Société sont énoncées. Le lecteur est donc prié de se référer au diagramme qui suit pour pouvoir mettre en contexte les explications présentées.

Note au lecteur :

Dans la présente section, les applications soutenant la mission de la Société sont souvent identifiées par leur code d'application (3 lettres) et/ou leur nom. La description sommaire de chaque application est présentée à l'annexe C7.

Figure 5 Portrait des applications informatiques de la Société – Situation actuelle et couverture potentielle de la nouvelle solution



De façon générale, la Société regroupe ses applications et progiciels selon le découpage suivant :

- Domaine d'affaires Indemnisation des accidentés (IA);
- Domaine d'affaires Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR);
- Domaine d'affaires Contrôle routier (CR);
- Applications de soutien à l'organisation (SO) (Applications de gestion des ressources financières qui incluent le suivi des projections actuarielles reliés au passif et à l'actif du Régime, applications de gestion des ressources humaines, matérielles et immobilières et de gestion contractuelle);
- Applications partagées (Services applicatifs communs à plusieurs domaines d'affaires de la Société dont les fonctionnalités ne comportent aucune spécificité reliée aux domaines d'affaires et dont le partage est avantageux) (SAC).

Les applications sont aussi regroupées sous trois (3) catégories, soit les applications à gestion centralisée, les applications à gestion décentralisée et les applications dites « spécialisées ». Cette dernière catégorie regroupe les applications qui sont supportées en tout ou en partie par un logiciel et qui devront faire l'objet d'une intégration avec la nouvelle solution.

Applications à gestion centralisée

Ces applications supportent normalement la mission et sont de nature stratégique. Ces applications font partie du portefeuille applicatif de la Société. Le nombre d'unités de traitement et la valeur de remplacement du portefeuille permettent d'en jauger l'ampleur.

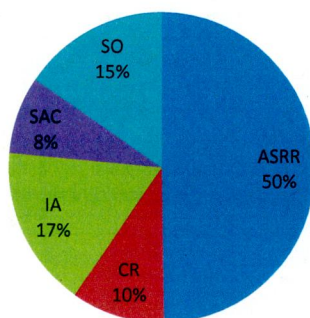
Tableau 3 Unités de traitement à gestion centralisée à la Société

Domaine d'affaires	Nombre d'unités de traitement
Indemnisation des accidentés (IA)	534
Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR)	1 473
Contrôle routier (CR)	282
Soutien à l'organisation (SO)	627
Services applicatifs communs (SAC)	618
Total	3 534

Pour la Société, une **unité de traitement** est un ensemble organisé d'opérations élémentaires, délimité par un lieu, une périodicité et un mode, et destiné à répondre à un même événement d'affaires, lequel événement est perceptible à l'utilisateur et jugé pertinent à l'application en cause. La complexité d'une unité de traitement varie de très simple à très complexe.

Figure 6 Valeur de remplacement du portefeuille – Répartition par domaine d'affaires

Répartition de la valeur de remplacement du portefeuille applicatif (basée sur les jours-personnes)



Les actifs informatiques de deux (2) des trois (3) domaines d'affaires au cœur de la mission de la Société (ASRR et IA) datent des années quatre-vingt et font aujourd'hui l'objet d'une désuétude technologique reliée directement à la présence des produits IDMS. Les applications actuelles du domaine d'affaires « Indemnisation des accidentés » font d'ailleurs l'objet d'une mise à niveau technologique dont le résultat doit être livré en avril 2016.

Les diagrammes ci-dessous présentent la répartition des unités de traitement des domaines d'affaires ASRR et IA entre les plates-formes centrale et intermédiaire ainsi que leur mode d'accès différé, interactif et mixte. Notez que la « vision » IA présentée est celle qui sera livrée en avril prochain.

Figure 7 Portefeuille applicatif « Accès sécuritaire au réseau routier »

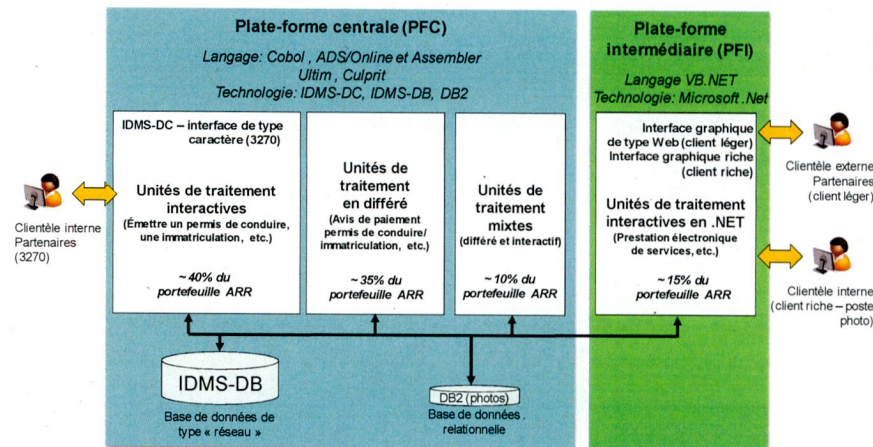
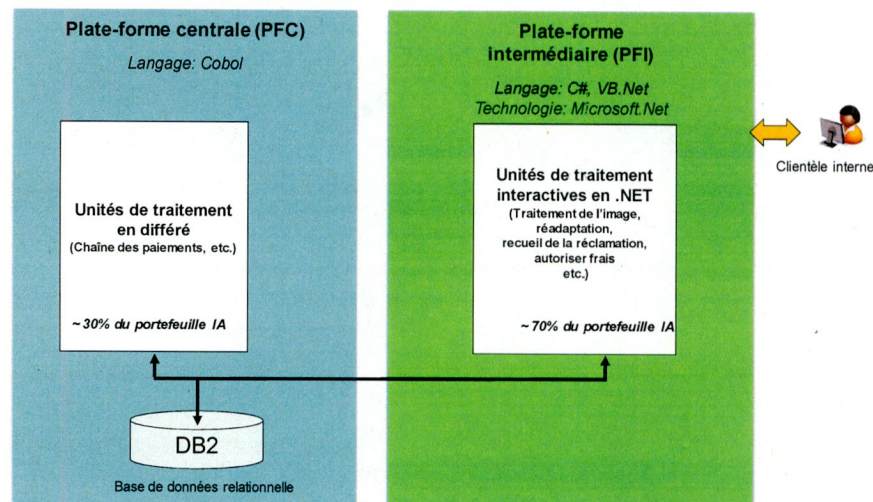


Figure 8 Portefeuille applicatif « Indemnisation des accidentés » après la mise à niveau technologique en avril 2016



Constats sur les applications à gestion centralisée

Les principales caractéristiques de l'approche qui, jusqu'à maintenant, a été privilégiée par la Société sont le développement d'applications sur mesure et l'enrichissement du portefeuille par domaine d'affaires.

En raison de son âge, le patrimoine applicatif, principalement celui de l'ASRR, est détérioré et complexe à faire évoluer. Cette détérioration graduelle a été occasionnée par des décennies de modifications et d'adaptations en réponse à l'évolution des mesures légales et réglementaires. Il ne répond plus aux attentes des domaines d'affaires pour répondre aux critères actuels entourant

P22899-3 : Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés

Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels

©Société de l'assurance automobile du Québec 2015

l'évolution des services à la clientèle et des processus d'affaires de l'organisation. Cela se reflète notamment par les constats suivants :

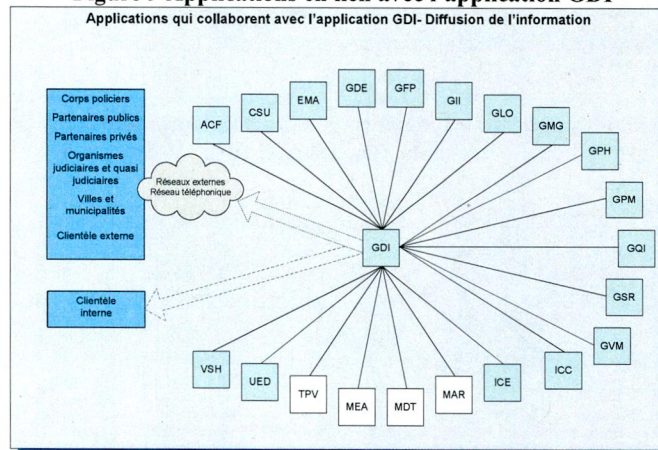
- Le **dossier client** unique à la Société n'est pas encore une réalité; aucun portrait global du client ou vision d'ensemble des informations d'un client n'est disponible pour les employés de la Société. Le dossier client ASRR est partagé avec le Contrôle routier, mais il n'existe aucun lien entre le dossier client ASRR et ses réclamations du domaine de l'indemnisation des accidentés (IA).
- La **diffusion de l'information** diffère selon les domaines d'affaires. Par exemple, elle s'effectue à l'aide d'une application spécifique, soit « Diffusion de l'information (GDI) » pour le domaine ASRR et elle est intégrée directement dans l'application « Indemnisation (IND) » pour le domaine Indemnisation des accidentés (IA).

L'application GDI rend disponibles les informations pertinentes concernant les dossiers clients ASRR pour les secteurs internes de la Société, les corps policiers, les organismes externes, les villes, les municipalités, les provinces et les territoires canadiens ainsi que pour différents ministères (Revenu, Justice, etc.). Les requêtes pour les agents de la paix, l'Agence du revenu et le Bureau d'assurance du Canada (Service anticrime des assureurs - SACA) s'effectuent dans un environnement quasi 24/7.

Certains échanges s'effectuent directement dans l'application d'un domaine d'affaires : c'est notamment le cas des échanges de l'IA avec la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ) qui se font via l'application « Indemnisation (IND) ».

- Les applications actuelles sont fortement couplées. À titre d'exemple, la figure qui suit illustre les principaux liens entre l'application GDI et les autres applications de la Société pour répondre aux besoins de diffusion du domaine d'affaires de l'ASRR :

Figure 9 Applications en lien avec l'application GDI



De plus, la forte dépendance entre les applications est illustrée dans le tableau des relations entre les applications et les données présenté à l'annexe C8.

Ce **couplage fort** entre les applications constitue un **enjeu majeur** de la transition vers la nouvelle solution.

- Les règles d'affaires sont gérées directement dans les **logiques d'affaires** (Cobol) **des applications** et certaines d'entre elles sont de nature **très complexe** :

Par exemple, le contrôle des suspensions et des sanctions (application CSU) gère des informations relatives au Code de la sécurité routière et au Code criminel. Des programmes distincts (points d'inaptitude, programme Alcool, traitements des amendes impayés, etc.) possèdent leur propre encadrement légal et doivent être gérés en relation les uns avec les autres, ce qui a pour effet d'introduire des règles d'application complexes. L'application doit également tenir compte de plusieurs régimes législatifs. De plus, la gestion d'une sanction doit tenir compte du cadre législatif en vigueur au moment du premier événement inscrit au dossier du client. Certaines sanctions sont encore actives après dix ans, ce qui exige de tenir compte de tous les événements et de toutes les décisions au dossier depuis ce temps, et ce, en fonction du régime législatif en vigueur à ce moment. Cette complexité est accrue par la prise en considération de décisions d'ordre

judiciaire et des interprétations légales qui viennent modifier le cadre législatif et qui amènent à devoir gérer de nombreuses situations non anticipées.

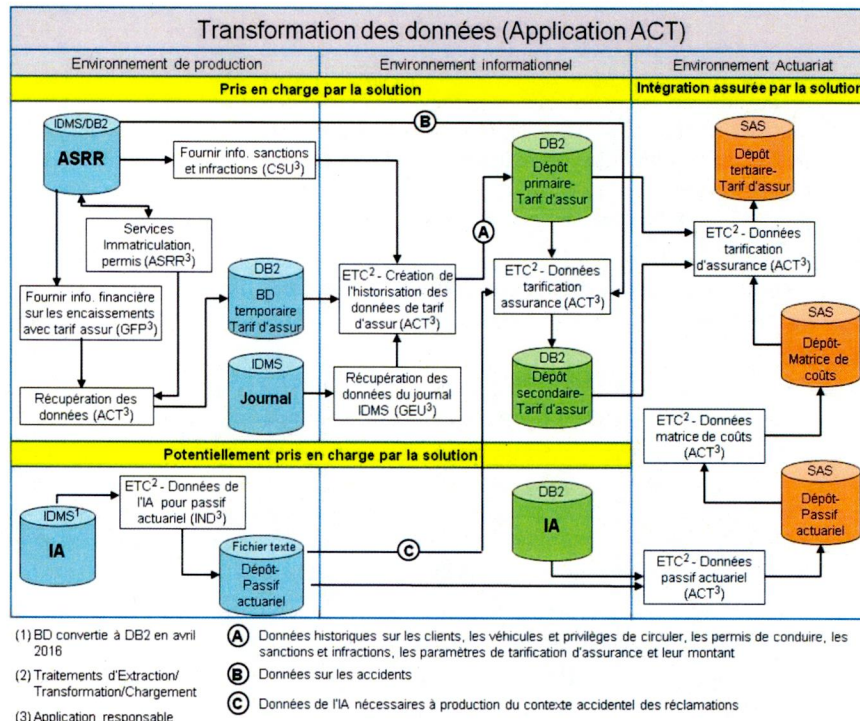
Aussi, de nombreux cas d'exception ont été automatisés dans les applications en raison d'impératifs organisationnels, venant du coup rendre les logiques d'affaires plus complexes.

Enfin, les logiques d'affaires sont souvent dupliquées selon le canal utilisé et le service rendu (ex. : environ une vingtaine d'unités de traitement effectuent la mise à jour des données d'immatriculation).

- La **gestion des adresses** est décentralisée par domaine d'affaires, que ce soit pour la clientèle ou les partenaires. La Société n'utilise pas de référentiel d'adresses et l'ajout d'une adresse nécessite une saisie complète. L'adresse du dossier client ASRR est partagée avec le CR. Les adresses canadiennes ASRR sont validées et normalisées a posteriori à partir d'une solution progicielle (CODE-1 Plus de Group 1 Software). Le progiciel s'assure notamment que le code postal faisant partie de l'adresse est valide et que cette dernière respecte la nomenclature des adresses normalisées comme prescrit par la Société canadienne des postes.
 - La **gestion des connaissances (documentation et formation)**, l'**information de gestion opérationnelle** et les **communications** sont des applications distinctes pour chaque domaine d'affaires.
 - La gestion des **Ressources financières, matérielles et immobilières** est supportée par des applications maison et des progiciels dont les principaux sont les suivants :
 - Les quatre (4) modules du progiciel Millenium (communément nommé « **DBS** ») : l'acquisition de biens et services (DBS-PO), la gestion de l'inventaire (DBS-IC), le paiement des fournisseurs (DBS-AP) ainsi que la production des états financiers pour la Société et pour la Fiducie mise en place pour le Fonds d'assurance automobile du Québec en 2004 (DBS-GL);
 - L'application maison « Système d'aide à la gestion des ressources - **SAGR** » pour le suivi budgétaire et le suivi des coûts de projet;
 - Le progiciel de la suite Décimal (Gestion par activité - **GPA**) pour le calcul du coût des activités, des produits et services ainsi que la répartition des dépenses administratives entre les divers mandats de la Société. La gestion du budget et son suivi s'effectuent par le collaborateur de la suite Décimal. Ce progiciel, en mode hébergement à l'externe, est totalement supporté par le fournisseur du progiciel. L'application est alimentée en partie par le progiciel DBS;
 - L'application maison « Gestion du parc de véhicules de la Société - **GPV** » pour la gestion des données reliées aux véhicules de la Société c.-à-d. le suivi des véhicules appartenant à la Société et des coûts reliés à chacun d'eux;
 - La facturation de services de diffusion d'information offerts à des partenaires d'affaires et à des clients de la Société s'effectue principalement par l'application maison « Gestion de la facturation - **GCC** ». Cette application s'appuie en partie sur un développement maison et en partie sur les fonctionnalités du progiciel SAP. Les données de cette application sont gérées de manière isolée et la seule intégration avec la gestion financière de la Société est réalisée par le transfert périodique des écritures comptables vers le progiciel DBS;
 - L'application maison « Perception - **GFP** » qui supporte la gestion financière de l'ensemble des transactions d'affaires liées à l'ASRR.
- Les fonctionnalités manquantes de DBS ont amené la Société à répliquer la quasi-totalité de la banque de DBS vers l'environnement informationnel. Plusieurs développements en milieu utilisateur (DEMU) s'alimentant de ces données ont été réalisés. Ces DEMU permettent entre autres :
- d'effectuer des transactions qui sont par la suite retournées dans DBS;
 - de valider l'exactitude des données;
 - de compléter l'information provenant de DBS pour répondre à des besoins spécifiques d'un secteur en particulier;
 - la production d'information de gestion.

- L'application maison de la Direction principale des évaluations actuarielles, de la tarification et des placements (application ACT) permet d'établir le passif actuariel et la tarification d'assurance, assurant ainsi le suivi de la santé financière du Fonds d'assurance. Il existe un fort couplage entre ce système et les applications de l'ASRR et de l'IA, dû au fait que ces dernières n'ont pas été conçues à l'origine pour répondre à de tels besoins. La figure suivante présente l'architecture de haut niveau permettant de fournir les données à l'application ACT.

Figure 10 Transformation des données pour l'application ACT



Veuillez consulter l'annexe C 16 pour plus de détails sur les dépôts alimentés par ce processus de transformation des données.

- La gestion des **Ressources humaines** est principalement supportée par l'application maison ARH sur DB2 qui communique avec la solution gouvernementale SAGIR opérée par le Centre de services partagés du Québec (CSPQ) pour le dossier de l'employé et sa rémunération.

Les annexes C7 et C8 contiennent des informations additionnelles sur :

- le portefeuille applicatif de la Société;
- la matrice des relations entre les données et les applications.

Constats sur les applications à gestion décentralisée

Ces applications sont celles qui, d'envergure et de complexité limitée, peuvent être réalisées et exploitées avec les connaissances d'un utilisateur non-spécialiste en technologies de l'information. Ces applications sont nommées sous l'acronyme « **Développements en milieu utilisateur (DEMU)** ».

- La conception et l'entretien des DEMU sont de la responsabilité du secteur qui en fait usage;
- Le gestionnaire de l'unité administrative où le DEMU est développé a la responsabilité de s'assurer de la mise en place d'une documentation suffisante. Dans les faits, la majorité des DEMU disposent d'une documentation minimale;
- Les DEMU sont de différentes catégories (suivi, inventaire, information de gestion, etc.);

- La plupart des DEMU ont été développés avec Microsoft Access (MS-Access) 2000 ou 2007;
- Si les données nécessaires à un DEMU sont présentes dans l'environnement informationnel sous DB2, elles peuvent être accédées à partir de MS-Access. Autrement, elles sont définies sous MS-Access.

Malgré les règles et normes établies pour encadrer ce type de développement, certains DEMU gèrent des données d'intérêt corporatif. D'autres DEMU offrent des fonctionnalités complémentaires à celles gérées par les applications à gestion centralisée. Enfin, des DEMU permettent la production d'information de gestion de nature opérationnelle.

Les fonctionnalités et les données supportées par ces DEMU devront éventuellement être prises en charge et intégrées aux applications à gestion centralisée. Le tableau suivant présente le nombre de DEMU par domaine d'affaires ou pour un secteur en particulier. Ces DEMU sont en relation avec les processus opérationnels identifiés dans la portée fonctionnelle et peuvent potentiellement être pris en charge dans la nouvelle solution.

Tableau 4 Nombre d'applications à gestion décentralisée à la Société

Domaine d'affaires ou secteur spécifique	Nombre de DEMU
Indemnisation des accidentés (IA)	24
Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR)	125
Contrôle routier (CR)	14
Soutien à l'organisation :	
▪ Ressources financières	29
▪ Ressources humaines	14
▪ Ressources matérielles et immobilières	14
Total	220

Vous retrouverez à l'annexe C9 la liste détaillée des DEMU par domaine d'affaires ou secteur d'activités.

Progiciels spécialisés à intégrer

Les progiciels spécialisés sont identifiés dans la figure 5 en périphérie des applications prises en charge ou potentiellement prises en charge par la nouvelle solution. La majorité de ces applications est supportée par un logiciel et, lorsque du développement additionnel a été requis, elles sont aussi décrites dans le portefeuille applicatif de la Société (annexe C7).

La Société désire apporter à l'attention de l'alliance quelques précisions qui pourraient être utiles à ses réflexions concernant l'intégration potentielle de sa solution avec les applications actuelles.

Tableau 5 Progiciels spécialisés

Progiciels spécialisés	Description
RVI – ICE (Computer Talk)	La Réponse vocale interactive (RVI) agit comme porte d'entrée pour la clientèle et les partenaires qui contactent la Société par téléphone. Le client ou le partenaire navigue dans les menus de la RVI qui permettent d'effectuer des opérations libre-service (10 services transactionnels libre-service disponibles en plus de capsules d'information (RVI informationnelle)) ou de diriger l'appel à un agent qualifié pour y répondre.
CTI – Suite Genesys	Si le client ou le partenaire choisit de parler à un agent, la CTI (Convergence Téléphonie Informatique) prend en charge l'appel et utilise les services RVI afin de collecter et d'enrichir les données relatives à la nature de l'appel en cours. L'appel est ainsi transféré au premier agent libre qui détient les compétences requises pour répondre à l'appel. L'agent est en mesure d'effectuer des opérations téléphoniques tout en ayant accès aux applications de la plateforme centrale via ses sessions 3270.

P22899-3 : Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés

Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels

©Société de l'assurance automobile du Québec 2015

Progiciels spécialisés	Description
Solution d'impression du permis de conduire plastifié exploitée par GEMALTO	La solution d'impression du permis de conduire est intégrée via un transfert de données bidirectionnel avec les applications de mission de l'ASRR. Cette solution est exploitée par son fournisseur GEMALTO au siège social de la Société.
Poste photo	L'application de gestion de l'application photo (GPH) permet de supporter le processus de service photo nécessaire à la production de la pièce plastifiée « permis de conduire » ou, lors d'une demande de service venant de la RAMQ, à la prise de la photo destinée uniquement à la RAMQ pour la carte d'assurance-maladie. Une partie de ce processus est réalisée en direct (sur la PFI) et permet la numérisation de la photo, de la signature du client et, s'il y a lieu, des documents RAMQ. L'autre partie du processus (PFC et PFI) gère, entre autres, la production des fichiers pour la solution d'impression des pièces plastifiées et de l'encartage, ainsi que la production des fichiers destinés à la RAMQ. Dans tous les cas, l'application permet de suivre toutes les étapes du processus de service photo, telles que : la prise de photo, la vérification, la correction, l'impression de la pièce plastifiée, le transfert des données vers la RAMQ, etc.
Progiciel «Examineur» Nom francisé de « Examiner » de la compagnie Solution Thru Software (STS)	Ce progiciel supporte l'administration des examens théoriques incluant des questions et des réponses avec multimédia. Le progiciel « Examineur » s'articule autour de technologies Web permettant d'accéder aux examens théoriques au moyen d'une application spécialisée reposant sur Internet Explorer. Ce progiciel couvre la partie de création et de gestion des examens théoriques. Des composants ont été aussi développés dans l'application maison « Examens théoriques automatisés (application PEX) » pour effectuer la communication entre l'application <i>Permis de conduire</i> (GPM) et le progiciel « Examineur ».
Appareil Quantum 300	Cet appareil est un dispositif de traitement des avis de paiement comportant un ensemble de périphériques (lecteur optique, lecteur magnétique, pochette). Il possède trois (3) progiciels installés sur un serveur par environnement. Il y a un serveur disponible en production et un en développement. La gestion des encaissements des paiements reçus par la poste est réalisée avec les trois (3) logiciels suivants : • AIDPS : Logiciel qui effectue le traitement de l'image tout en détectant la signature sur le chèque. • Parascript : Logiciel qui effectue le traitement du montant et de la date sur le document financier. • ARS : Logiciel qui a été conçu pour la Société et qui fusionne les éléments d'une même transaction en un seul fichier.
QMATIC	Ce progiciel supporte la gestion des files d'attente dans les centres de services de la Société. Il est présentement en cours de déploiement. Le progiciel n'est pas intégré aux applications de l'ASRR dans les centres de services. Toutefois, certaines informations de cette solution sont rendues disponibles dans l'environnement informationnel et utilisées pour produire certains indicateurs de gestion dans la Déclaration de services aux citoyens.
Terminal point de vente (TPV) – Global Payment	Cette application permet le paiement par carte de débit ou par carte de crédit, en lien avec des services de l'ASRR. Plus précisément, le paiement par carte de débit est utilisé dans les centres de services de la Société. Le paiement par carte de crédit est autorisé pour le paiement de certains services transactionnels offerts à la clientèle sur nos portails Web et, exceptionnellement, pour des transactions réalisées par téléphone. Principalement, cette application effectue le lien entre l'application Perception (GFP) et les fonctionnalités du service de paiement en ligne du

Progiciels spécialisés	Description
	ministère des Finances qui, lui, s'occupe de faire l'acquisition bancaire. L'application TPV est également responsable de la synchronisation des transactions de part et d'autre. Tous les paiements effectués par carte de débit ou carte de crédit font l'objet d'une conciliation effectuée par l'application Perception.
Logiciel « VINA »	Logiciel de décodage du numéro de série d'un véhicule automobile appelé numéro d'identification du véhicule (NIV – VIN en anglais) permettant de le valider et d'obtenir automatiquement les valeurs des caractéristiques principales d'un véhicule (marque, modèle, année de fabrication, cylindrée, type de carburant, etc.). Veuillez noter que ce logiciel doit être remplacé par un logiciel similaire à l'automne 2016 en raison de l'abandon du soutien de VINA par son fabricant.
Solution d'imagerie – Filenet v4.1.2 de la firme IBM	Logiciel utilisé par les domaines d'affaires de la Société pour y déposer les documents numérisés afin de pouvoir les consulter dans le cadre de leurs activités.

Échanges avec les partenaires à intégrer

Comme mentionné à la section 2.3.1.3, la Société fait affaire avec de nombreux partenaires pour réaliser les mandats qui lui ont été confiés. Les moyens et les canaux utilisés pour soutenir ces partenariats sont multiples et variés, la gestion des échanges est décentralisée. Le diagramme de la page suivante présente une vue générale des partenaires avec qui la Société échange présentement des informations en provenance des applications qui sont dans la portée du programme de transformation organisationnelle. Les échanges sont regroupés sous sept (7) catégories :

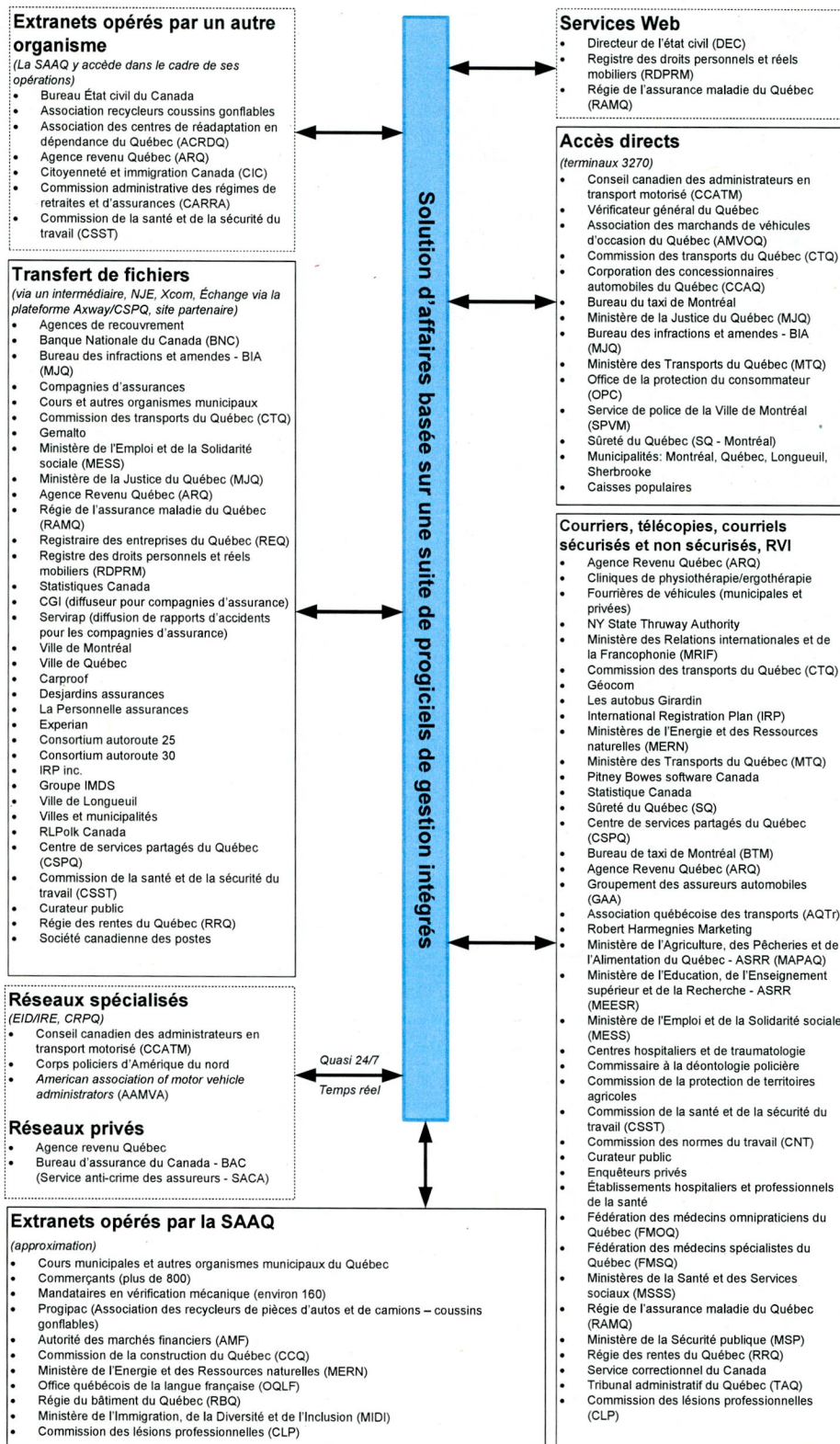
- Extranets opérés par un autre organisme;
- Transfert de fichiers;
- Réseaux spécialisés / Réseaux privés;
- Extranets opérés par la SAAQ;
- Services Web;
- Accès directs;
- Courriers, télécopies, courriels sécurisés et non sécurisés, RVI.

Pour la plupart de ces partenaires, des ententes soutiennent actuellement les échanges effectués. Dans certains cas, les spécificités administratives et techniques d'un échange sont consignées dans un document légal. De plus, ces échanges sont parfois conditionnés par des contraintes et spécificités du partenaire (exemple : maturité technologique); la Société est donc limitée pour faire évoluer certaines solutions actuelles.

Prendre note également que le diagramme présente la majorité des partenaires et que cette liste n'est pas exhaustive. De plus, la Société peut entretenir plus d'un échange d'information avec un même partenaire. La Société réalise avec ses partenaires plus de mille quatre cents (1 400) échanges. De ceux-ci, certains visent des renseignements personnels sur la clientèle de la Société; le registre public des communications de renseignements de la Société diffusés dans le cadre de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* peut être consulté à l'adresse suivante :

http://www.saaq.gouv.qc.ca/publications/nous/registre_communications.pdf

Figure 11 Portrait des échanges de la Société avec ses partenaires



2.3.3.3 Description des données actuelles

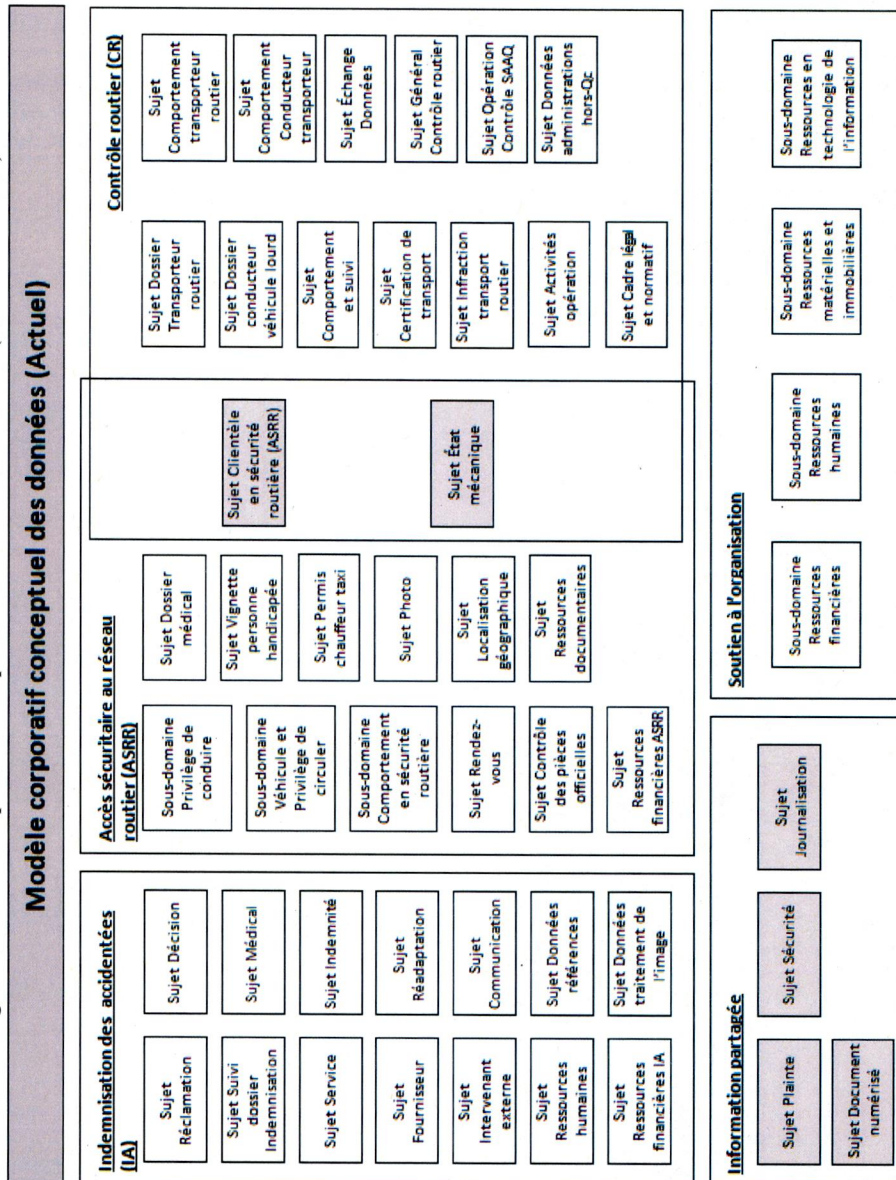
Cette section présente une vision de haut niveau des données de la Société. Elle tient compte de l'architecture actuelle et permet de comprendre les particularités de gestion des données, autant pour le volet opérationnel que pour le volet informationnel.

2.3.3.3.1 Volet opérationnel (situation actuelle)

Le modèle corporatif illustré ci-après représente la situation actuelle des données dites opérationnelles. Les sujets de données sont, en général, spécifiques à un domaine d'affaires de la Société, sauf pour les exceptions suivantes (sujets ombragés sur le diagramme) :

- les sujets « Clientèle en sécurité routière » et « État mécanique » sont partagés par l'ASRR et le CR;
- les sujets du regroupement « Information partagée ».

Figure 12 Modèle corporatif conceptuel des données de la Société (situation actuelle)



Ce modèle conceptuel de données présente les particularités suivantes.

- La **clientèle** de l'indemnisation des accidentés (IA) est identifiée via les dossiers de réclamation. Aucune relation n'existe avec le dossier client que partagent l'ASRR et le CR.
- L'ASRR et l'IA ont chacun leur **dossier médical**. De plus, celui-ci est difficilement partageable étant donné l'absence d'un dossier client commun aux deux (2) domaines d'affaires.
- Les solutions de **communications écrites** sont multiples. Pour l'ASRR, les solutions sont spécifiques à chacun des secteurs d'activités (Immatriculation, Privilège de conduire, Comportement en sécurité routière, etc.).

Les données de base nécessaires à la production des communications sont généralement conservées, mais la communication émise l'est rarement.

- Les domaines d'affaires de l'ASRR et de l'IA réalisent de façon indépendante la presque totalité de leur **gestion financière** pour l'ensemble des relations d'affaires avec la clientèle et les partenaires. Les activités de tarification, de facturation, de paiement, de versement de rentes ou autres indemnités sont spécifiques à chacun des domaines d'affaires. Ils gèrent leur propre charte comptable, distincte de celle de la Société. Mensuellement, les écritures comptables sont déversées au Grand livre comptable de la Société (progiciel DBS).

La diversité des données et des applications supportant les fonctions financières de la Société amène des enjeux quant à la traçabilité des transactions financières. Les différentes façons de faire, le manque de références ou l'absence de données en sont les causes.

- La **gestion documentaire** est décentralisée dans l'organisation. L'utilisation du progiciel Filenet pour la conservation des images des documents est commune à l'ASRR et à l'IA. Par contre, chacun de ces domaines d'affaires utilise sa propre solution d'indexation de documents.

La gestion des documents administratifs papier, quant à elle, est faite avec la solution logicielle IntelliGID.

L'ASRR utilise également une solution maison qui permet de reconstituer certains documents émis à partir de données structurées (GDE-Gestion des documents électroniques).

Pour les autres secteurs de la Société, les solutions de gestion documentaire sont diversifiées. Par exemple, les solutions mises en place pour le Contrôle routier permettent, selon la situation, de reconstituer un document à partir de données structurées ou de conserver l'image d'un document.

- La **gestion des partenaires d'affaires** est aussi spécifique à chaque domaine d'affaires et parfois même, à un secteur.
- La **gestion des fournisseurs** de biens et services est aussi spécifique aux différents secteurs. L'IA ainsi que les différents secteurs du soutien à l'organisation ont leur propre gestion des fournisseurs de biens et services.

Autres particularités de gestion des données :

- Le sujet de données « **Contrôle des pièces officielles** » de l'ASRR gère l'inventaire des pièces à utilisation contrôlée (plaques d'immatriculation, vignettes de conformité pour la vérification mécanique et autres formulaires numérotés) et les commandes de pièces par les différents centres de services et partenaires de la Société. Son existence vient principalement de la complexité à gérer les séquences de plaque d'immatriculation et des fonctionnalités limitées offertes par l'application (DBS) gérant l'inventaire de la Société.
- Les données du sujet « **Accident routier** » du sous-domaine « Comportement en sécurité routière » sont officiellement gérées par l'application EDA (Enquête et données d'accidents) de l'ASRR. Pour des besoins du CR et de l'IA, certaines des données de cette application sont répliquées vers des applications de ces domaines d'affaires. L'origine de cette duplication vient de la difficulté d'intégration lorsque des technologies différentes sont utilisées.
- Dans quelques cas, on a aussi « forcé » l'utilisation de structures de données à d'autres fins que celles initialement prévues.

Voici des exemples :

- On crée un certificat de vérification mécanique pour identifier les entreprises ayant adhéré au Programme d'entretien préventif des véhicules, alors que dans les faits, un

certificat en vérification mécanique est émis à la suite d'un contrôle sur route pour signaler des défauts ou à la suite d'une vérification mécanique chez un mandataire pour signaler la conformité d'un véhicule.

- Pour des besoins d'immatriculation de véhicule, on crée des dossiers client ASRR identifiant une copropriété. Ces dossiers gèrent partiellement l'identification des personnes de la copropriété et ne sont pas en lien avec les dossiers des personnes physiques composant la copropriété. Cette façon de faire amène des contraintes de gestion notamment pour les changements d'adresse, le compte client, les avis d'amende non payée et l'authentification pour l'accès aux services du portail Web.
- Pour le versement des indemnités, lorsque la personne accidentée est sous tutelle et que les indemnités doivent être versées à son tuteur, celui-ci est inscrit comme étant un « fournisseur » à l'application de l'IA. Cette façon de faire permet d'utiliser les mécanismes existants de paiement des fournisseurs de l'IA, mais intègre des paiements d'indemnité à des paiements à des fournisseurs.
- De façon générale, il est difficile de reconstituer un dossier à un moment donné dans le temps, les valeurs des données ayant été remplacées. Au fil des années, on s'est donné des moyens pour combler cette lacune, mais les solutions implantées sont diversifiées et n'assurent que partiellement ce besoin.

À titre d'exemple, en 2011, on a mis en place une solution pour des besoins actuariels de tarification d'assurance. Cette solution vise à construire un historique des données de sorte que toutes les modifications apportées aux données d'un enregistrement soient conservées. Cette solution maison complexe est basée sur la capture d'information au moment où un service est confirmé et à son transfert vers l'environnement informationnel.

- La **gestion de l'intégrité des données** est aussi problématique pour l'ASRR et l'IA. La majorité des données de ces applications réside au SGBD IDMS. Ce SGBD offre peu de facilité pour la gestion de l'intégrité des données. Cette gestion revient en grande partie aux nombreux traitements de mise à jour des données.
- La solution actuelle de **gestion des données de pilotage** (paramètres applicatifs) gère environ 3 500 tables de pilotage utilisées par les différents domaines d'affaires de la Société. La structure générique qui permet de conserver les données ainsi que les traitements génériques permettant de définir et mettre à jour les tables ne permettent pas de faire une gestion efficace, notamment pour la vérification de l'intégrité des données.

Lorsque des modifications à des tables de pilotage sont nécessaires, il arrive que l'on choisisse de créer une nouvelle version de la table pour minimiser l'impact sur les traitements informatiques.

Cette solution a ouvert la porte à d'autres utilisations que la gestion des tables de pilotage et des paramètres. On y gère également des données dont la modélisation est complexe et qui n'auraient pas dû être implantées avec cette solution.

Vous trouverez à l'annexe C10 l'inventaire des données selon l'architecture actuelle. Les objets d'information décrits sont ceux concernés par la couverture potentielle de la suite de progiciels de gestion intégrés. On y présente la description des sujets et des facettes de données ainsi que certaines de leurs caractéristiques. Les facettes sont classées par domaine d'affaires, application, sous-domaine de données, sujet de données et facette de données.

2.3.3.3.2 Statistiques des banques de données opérationnelles de la Société (situation actuelle)

Les volumes indiqués dans le tableau qui suit représentent le nombre d'enregistrements⁵ présents sur la banque de données opérationnelles des différents secteurs, en date de février 2015. Ils reflètent les besoins actuels en données actives et historiques pour soutenir les opérations. Le nombre d'années où l'on doit conserver les données varie d'un secteur à l'autre. (À noter que le calendrier de conservation actuel des données doit être revu.)

Cette volumétrie ne doit pas être confondue avec les volumes transactionnels de la Société présentés à la section 2.3.1.6.

⁵ Un enregistrement correspond à l'information contenue dans une ligne d'une table de base de données, décrivant une personne, un événement, un objet ou tout autre élément d'information.

Tableau 6 Volume actuel de données opérationnelles

Sous-domaine /Sujet	Nb d'enregistrements
Accès sécuritaire au réseau routier	
Sous-domaine Privilège de conduire	51 000 000 Privilèges de conduire 16 000 000 Examens de conduite
Sous-domaine Véhicule et Privilège de circuler	13 000 000 Véhicules 25 000 000 Privilèges de circuler 2 000 000 Privilèges de circuler temporaires 14 000 000 Plaques d'immatriculation 45 000 000 Certificats d'immatriculation
Sous-domaine Comportement en sécurité routière	15 000 000 Infractions 7 000 000 Sanctions 500 000 Dossiers de véhicules saisis
Sujet Rendez-vous	500 000 Rendez-vous
Sujet Contrôle des pièces officielles	50 000 Commandes 700 000 Lots pièces officielles 5 300 000 Pièces officielles
Sujet Ressources financières ASRR	20 000 000 Encaissements (critère principal d'épuration est de 3 mois) 3000 Caisses des préposés 130 000 000 Écritures comptables détaillées/année (critère principal d'épuration est de 3 mois) 500 000 Écritures journal 20 000 000 Prélèvements bancaires 100 000 Dossiers recouvrement
Sujet Dossier médical	2 500 000 Dossiers médicaux 58 000 000 Contrôles médicaux
Sujet Vignette personne handicapée	300 000 Dossiers pour vignettes stationnement pour handicapé
Sujet Photo	12 500 000 photos
Sujet Localisation géographique	11 000 000 adresses courantes 21 000 000 adresses historiques
Sujet Ressources documentaires	100 000 000 Documents électroniques (GDE) 175 000 000 Documents indexés (GLO)
Sujet Clientèle en sécurité routière	11 000 000 Dossiers clients
Indemnisation des accidentés	
Sujet Réclamation	1 500 000 Dossiers réclamations 10 500 000 Documents (archivés en données semi-actives sur DB2 et épurés d'IDMS)
Sujet Services	1 000 000 Services internes 1 400 000 Services externes
Sujet Fournisseur	32 000 Fournisseurs 3 800 000 Factures fournisseurs
Sujet Intervenant externe	2 900 000 Intervenants externes
Sujet Ressources financières IA	800 000 Chèques 1 200 000 Virements bancaires 18 975 Dossiers recouvrement
Sujet Décision (révision)	360 000 Demandes de révision
Sujet Médical	1 800 000 Informations médicales associées à des réclamations
Sujet Indemnité	850 000 Rentes 15 000 000 Frais 1 000 000 Indemnités forfaitaires
Sujet Réadaptation	83 000 Dossiers de réadaptation
Sujet Communication	20 000 000 Communications
Sujet Données traitement de l'image	20 000 000 Documents indexés (Filenet)
Contrôle routier	
Sujet État mécanique	2 500 000 Dossiers de vérification mécanique 8 000 Établissements accrédités à effectuer des vérifications mécaniques
Informations partagées	
Sujet Document numérisé	95 000 000 Documents numérisés (Filenet) 20 000 000 IA 75 000 000 ASRR
Sujet Plainte	65 000 Plaintes
Soutien à l'organisation	
Sous-domaine Ressources financières	200 000 Engagements budgétaires 800 000 Écritures comptables 2 200 000 Écritures de dépenses 8 600 000 Déboursés
Sous-domaine Ressources humaines	13 000 employés 4 000 ressources externes 2 000 000 absences

Sous-domaine /Sujet	Nb d'enregistrements
Sous-domaine Ressources matérielles et immobilières	▪ 100 000 Fournisseurs ▪ 6 000 Commandes d'achat ▪ 400 000 Factures ▪ 120 000 Frais de voyage ▪ 800 véhicules de service (GPV)

Tableau 7 Espace physique actuel des banques opérationnelles

Domaine d'affaires	SGBD	Espace	Nombre de structures
Indemnisation des accidentés (IA)	IDMS DB2	166 gigas 103 gigas	250 records 80 tables
Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR)	IDMS DB2	600 gigas 440 gigas	435 records 15 tables
Contrôle routier (CR)	DB2	167 gigas	230 tables
Soutien à l'organisation : ▪ Ressources financières ▪ Ressources humaines ▪ Ressources matérielles et immobilières	DB2 DB2 DB2	12 gigas 4 gigas 1 giga	160 tables 200 tables 50 tables

2.3.3.3.3 Volet informationnel (situation actuelle)

L'environnement informationnel (EI) de la Société permet :

- de produire toute l'information de gestion hors de l'environnement opérationnel tout en garantissant un niveau de service optimal pour les traitements opérationnels;
- de supporter le processus de production de rapports;
- de regarder et d'analyser de façon dynamique l'information de gestion selon différentes dimensions à l'aide de cubes;
- de mettre en lien les données de différents domaines d'affaires.

Le diagramme de la page suivante présente les différents éléments de l'environnement informationnel actuel :

Aspects	Attentes de la Société
	De plus, des comparaisons sont requises afin de faire ressortir les incohérences sur les données partagées entre les deux (2) sources de données de la Société, c.-à-d. dans la suite PGI ou hors suite PGI. La nouvelle solution doit comprendre les fonctionnalités et les outils pour réaliser ces activités. Par la suite, pour les données nécessitant une correction massive, l'alliance doit décrire la méthode suggérée pour effectuer cette correction. La Société s'attend à être en mesure d'effectuer une saine gestion de ses données. Elle s'attend ainsi à ce que l'alliance lui propose les meilleures pratiques et façons de faire. Celle-ci doit la renseigner sur l'architecture recommandée pour la gestion des données maîtresses appropriée à sa solution.
Gestion des données - Archivage	La Société considère que l'archivage des données n'est nécessaire que pour atteindre des objectifs de performance et/ou économiques. L'alliance doit préciser si la solution proposée nécessite de l'archivage de données. Si une solution d'archivage des données est proposée, celle-ci devra comprendre également des fonctionnalités de consultation des données archivées et de rétroarchivage.
Gestion des données - Épuration	La Société doit respecter la <i>Loi des archives</i> et la <i>Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels</i>. La solution doit permettre d'épurer les données et ainsi respecter ces lois. L'alliance doit décrire et démontrer l'éventail des fonctionnalités offertes par les outils disponibles.
Gestion du volume des banques de données de production	La Société fait un suivi rigoureux du volume de ses banques de données de production. Ce suivi permet une gestion prédictive du volume, non seulement pour l'aspect de l'espace requis, mais également pour évaluer la proportion entre le volume estimé et la croissance prévue du nombre d'occurrences. L'objectif de la Société est de maximiser l'utilisation des ressources informatiques et de garantir la disponibilité des banques de données de production. L'alliance doit intégrer cet aspect dans la solution qu'elle propose et démontrer comment la Société va pouvoir effectuer ce suivi.
Graduation des changements aux données	Lors des graduations des changements aux données introduits lors du processus de développement, la Société tient à maintenir la cohérence entre les différentes composantes impactées : processus d'affaires, traitements et données. La Société automatise ce processus de graduation des changements afin de diminuer les possibilités d'erreurs humaines. La Société s'attend à ce que la solution proposée comprenne des fonctionnalités qui lui permettront de prendre en charge cet aspect et de l'intégrer à ses autres composants.

2.9 BESOINS LIÉS À LA CONVERSION DES DONNÉES

En matière de conversion des données, la Société a comme premier besoin qu'une stratégie de conversion des données soit produite en conformité avec le plan de mise en œuvre soumis par l'alliance.

Comme second besoin et pour assurer la réalisation efficiente en matière de conversion des données, la Société veut se doter d'outils performants supportant les différentes étapes du

- approbation de tous les plans, budgets et calendriers de projet;
- approbation des changements aux processus d'affaires;
- approbation des changements aux progiciels.

2.10.2 CADRE ORGANISATIONNEL DU DONNEUR D'OUVRAGE

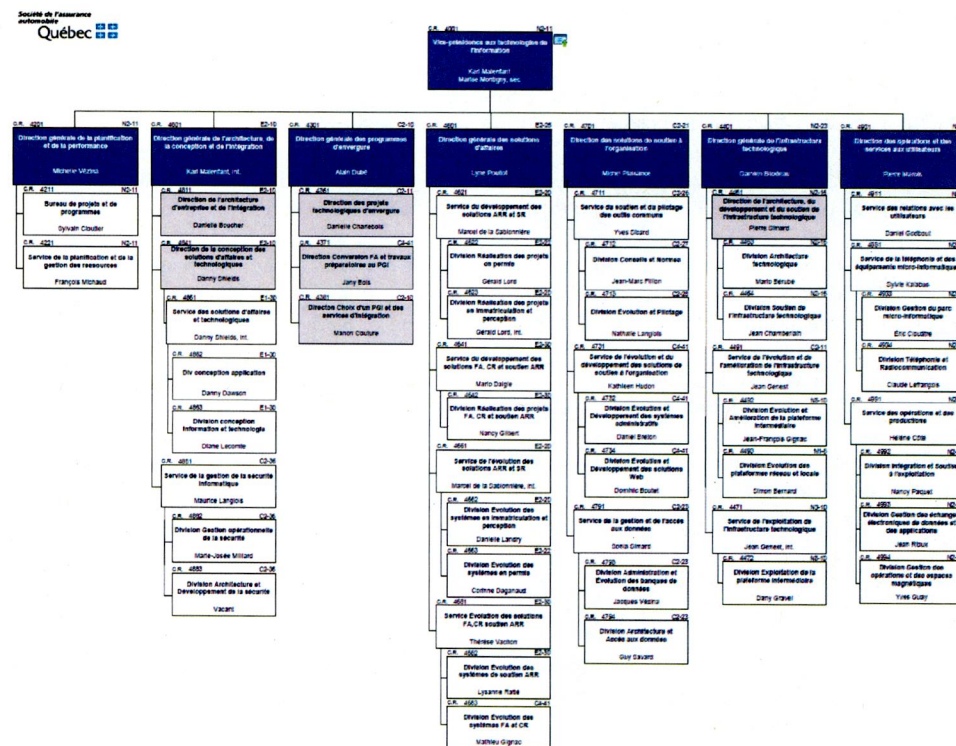
La Société a plus particulièrement confié le mandat du programme de transformation et de mise en œuvre à la VPTI.

Le modèle d'organisation de cette vice-présidence a été mis en place en 2014 et s'appuie sur le concept de **PLAN-BUILD-RUN** :

- Le **PLAN** pour planification et conception (Gestion de programme/projet, planification des ressources, reddition de comptes, gestion des fournisseurs, architecture d'affaires intégrée, conception des solutions d'affaires et technologiques, sécurité);
- Le **BUILD** pour livraison des programmes (programmes d'envergure, solutions d'affaires, solutions de soutien à l'organisation);
- Le **RUN** pour exploitation et opération (infrastructure technologique, soutien aux utilisateurs).

Le regroupement des ressources par métier a été privilégié dans ce modèle afin de consolider les expertises et d'assurer le transfert des connaissances et le développement des compétences. De plus, ce modèle favorise le travail d'équipe, brise les silos et valorise le fonctionnement en mode matriciel. Il permet ainsi une gestion judicieuse des effectifs et de leur développement professionnel. Il permet d'accroître l'agilité et l'efficacité de la vice-présidence dans l'organisation du travail et l'assignation de ses ressources.

Figure 24 Organigramme de la VPTI



L'organigramme de la VPTI est également disponible à l'adresse suivante : www.saaq.gouv.qc.ca/nous/organigrammes/vpti.php

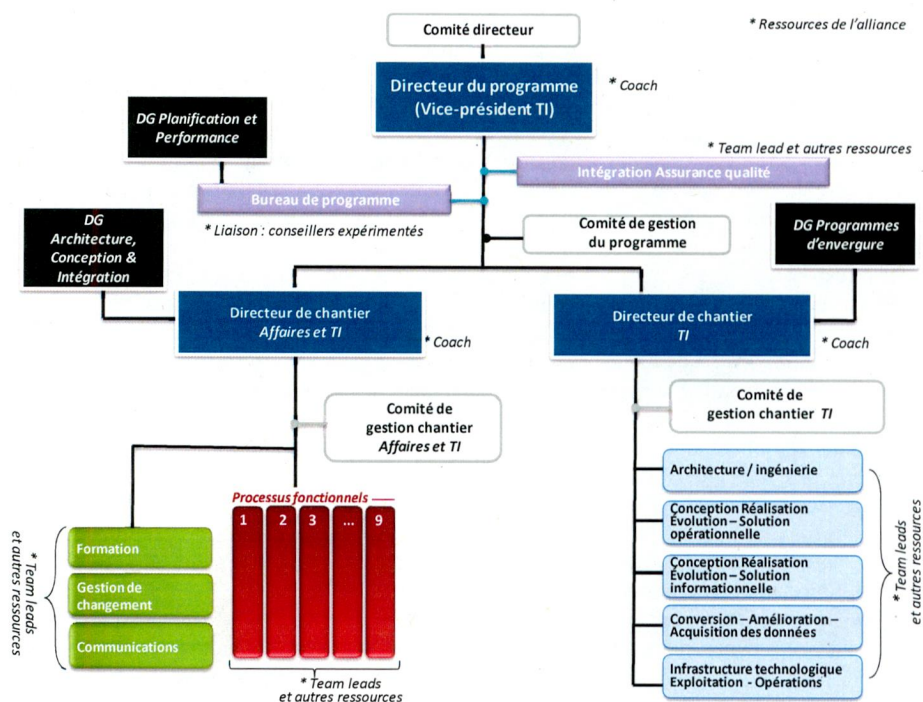
2.10.3 ORGANISATION DU PROGRAMME ET MÉCANISMES DE GOUVERNANCE

Le programme de transformation organisationnelle et de mise en œuvre d'une solution d'affaires se superpose et s'intègre à la structure de la VPTI avec, cependant, des mécanismes de gestion et de gouvernance spécifiques.

L'organisation préconisée pour ce programme de transformation fait appel à :

- une gestion en mode matriciel fort, c'est-à-dire dans un mode de gestion par projet, compte tenu de l'envergure du programme et du besoin d'une gestion forte avec l'autorité, le pouvoir décisionnel et la marge de manœuvre nécessaire au respect des objectifs à atteindre;
- une approche de gestion de type AGILE/SCRUM pour accroître la vélocité tant au niveau de la prise de décision que pour dénouer les enjeux;
- la désignation de leaders de processus tous issus des domaines d'affaires;
- un fonctionnement par équipe naturelle, soit le regroupement des expertises requises à la réalisation d'un dossier spécifique (ex. : équipe composée d'experts fonctionnels, d'experts de solutions, de conseillers d'affaires, d'architectes, des spécialistes en gestion de changement, en formation, en technologie, etc.). Selon la nature du dossier, la contribution des différentes disciplines peut varier;
- un positionnement de certains gestionnaires TI dans des rôles clés de gestion ou d'encadrement en fonction de leurs expertises et expériences antérieures (vice-président TI, direction générale (DG) de l'architecture, de la conception et de l'intégration, DG des programmes d'envergure, DG de la planification et de la performance)

Figure 25 Organisation du programme et mécanismes de gouvernance



2.10.3.1 Organisation du programme

Comme il s'agit d'un programme de transformation dont un des leviers majeurs est l'implantation d'une « solution d'affaires » prenant assise sur une suite de progiciels de gestion intégrés, la Société a confié la direction exécutive de ce programme d'entreprise au vice-président TI supporté par la vice-présidente ASRR, agissant de concert et mettant à contribution les meilleurs éléments de l'organisation.

Globalement, il y a deux (2) chantiers principaux et deux (2) groupes assurant la vision globale de la « solution » et de sa gestion :

1. Le **Chantier Affaires et TI** (*illustré en rouge et en vert*) où un fonctionnement en équipe naturelle est favorisé. Ces équipes sont constituées de ressources en provenance des domaines d'affaires et des équipes TI, principalement de l'architecture et de la conception de solutions (volet PLAN de la VPTI).

Les ressources de Formation, Gestion de changement et Communications font également partie de ces équipes naturelles et de ce chantier bien qu'elles appuient également le Chantier TI dans les changements intrinsèques à la VPTI et à la formation associée.

2. Le **Chantier TI** (*illustré en bleu*) dans lequel on retrouve principalement les ressources de la VPTI, ressources des volets BUILD et RUN, ainsi que quelques ressources du PLAN au niveau de l'Architecture et de l'ingénierie.

Deux (2) groupes ayant une vision d'ensemble sur le programme :

3. Intégration et assurance-qualité

4. Bureau de programme (volet PLAN de la VPTI)

L'alliance adjoindra ses conseillers à ces différentes équipes dont des « *Coachs* » et des « *Team leads* » en plus des conseillers nécessaires à la constitution des équipes.

La Société vise un partenariat « gagnant-gagnant » et veut que cela se reflète dans la façon d'intervenir entre les ressources de l'alliance et ses propres ressources. À cet égard, elle veut fonctionner ainsi :

- Deux (2) équipes complémentaires « Société » et « alliance » travaillant ensemble à réaliser le programme :
 - La Société veut réaliser son programme de transformation en travaillant en partenariat avec l'alliance. À cet égard, deux (2) équipes complémentaires mettront leurs forces en synergie pour la réalisation de l'ensemble des biens livrables à produire; certains pourront être attribués à l'une ou l'autre des équipes, d'autres seront réalisés ensemble. En tout temps, le rôle décisionnel appartiendra à la Société.
- Un travail en équipe naturelle :
 - La Société préconise la constitution d'équipes basée sur le regroupement des talents et des expertises métiers complémentaires requis pour atteindre des objectifs communs de façon valorisante et mobilisante. C'est une application concrète du fonctionnement en mode matriciel.
- Des ressources stratégiques de l'alliance avec des rôles clés dans la réalisation et l'encadrement des ressources du programme :
 - « *Coach* » auprès du directeur du programme et des directeurs de chantiers;
 - « *Team lead* » de toutes les équipes;
- La Société s'attend à ce que l'alliance mandate un de ses exécutifs à agir comme interlocuteur privilégié auprès du vice-président TI afin de concrétiser la relation d'affaires et l'apport de valeur ajoutée.
- Attentes face à un « *Coach* » :
 - Compte tenu de la complexité du travail et de la nouveauté des méthodes et outils utilisés, il est important que les gestionnaires de la Société jouant un rôle de premier plan dans la direction du programme, puissent bénéficier d'un jumelage avec un conseiller chevronné.
 - Il a pour responsabilité :
 - D'accompagner le gestionnaire tout au long du programme;
 - De le conseiller sur les opportunités, les enjeux, les risques, etc., afin de lui permettre de prendre les meilleures décisions;
 - Lui fournir un soutien de leadership afin qu'il puisse guider et orienter leur équipe;
 - D'assurer la qualité des services rendus et des livrables produits dans le cadre du programme;
 - Le « *Coach* » au directeur du programme aura la responsabilité d'assurer la cohérence et la cohésion au sein de l'équipe de l'alliance ainsi que l'assurance qualité de leurs travaux.
 - La Société s'attend à ce que l'alliance puisse confirmer ou bonifier ce rôle de « *Coach* » et soit en mesure d'assigner des conseillers chevronnés et expérimentés.
- Attentes face à un « *Team lead* » :

- Il y a au moins un « *Team lead* » par domaine de services professionnels et, dans certains domaines de services, plusieurs « *Team leads* » sont requis (ex. : intégration fonctionnelle, intégration technologique, assistance à la gestion et intégration & assurance qualité).
- Le « *Team lead* » proposé doit avoir déjà joué ce rôle dans le cadre d'un grand programme, et ce, pendant une période de temps significative. Il doit avoir des bonnes qualités de communicateur et avoir une grande capacité d'intégration.
- Les principales responsabilités anticipées sont :
 - Fournir un complément d'expertise sur les pratiques d'affaires (meilleures pratiques), le cadre méthodologique, les outils, gabarits et accélérateurs;
 - Coordonner, au sein de l'équipe, l'apprentissage de la méthodologie, des outils, gabarits et accélérateurs. Effectuer du transfert de connaissance;
 - Fournir une expertise spécifique de gestion et agir comme chef de projet de l'équipe dans laquelle il œuvre : planification des travaux, estimation des efforts, assignation des ressources, comparaison avec des projets similaires, etc., en fonction des besoins et des impératifs;
 - Encadrer et participer à la réalisation des biens livrables;
 - Mettre en œuvre et appliquer des mécanismes d'assurance-qualité pour les livrables produits;
 - Assister les gestionnaires dans la prise de décision judicieuse concernant tous les aspects du programme;
 - Soutenir la résolution des enjeux;
 - Agir comme facilitateur lors de rencontres d'équipe et d'ateliers de travail.
- La Société s'attend à ce que l'alliance puisse confirmer ou bonifier ce rôle de « *Team lead* » et soit en mesure d'assigner des conseillers chevronnés et expérimentés.

Tableau 16 Principales responsabilités des équipes

ÉQUIPES	RESPONSABILITÉS
ÉQUIPES EN ROUGE (Intégration fonctionnelle)	
Processus fonctionnels Découpage initial des processus 1. Gérer la relation avec les usagers 2. Contrôler et surveiller les personnes habilitées à conduire sur le réseau routier et réaliser les autres mandats 3. Contrôler et surveiller les véhicules 4. Indemniser et réadapter 5. Percevoir, rembourser ou payer les services rendus et gérer les caisses des points de service 6. Gérer les ressources financières, humaines, matérielles et immobilières et assurer la santé financière du Fonds d'assurance 7. Gérer la relation avec les partenaires 8. Gérer les opérations, assister la prestation de services, gérer les connaissances et les compétences, assurer l'amélioration continue, gérer les demandes et les projets 9. Soutenir l'intelligence d'affaires	• Processus d'affaires (hiérarchie & design); • Design de solution, appariement, résolution des écarts; • Identification des règles d'affaires; • Conception des spécifications fonctionnelles; • Élaboration des procédures de travail et des flux de travail; • Identification et suivi des bénéfices; • Identification d'impacts (organisation, RH, etc.); • Données maîtresses (master data); • Indicateurs de gestion; • Besoins : rôles de sécurité, ségrégation des rôles; • Règles de conversion; • Tests intégrés, d'acceptation, tests de mise en production; • Révision du matériel de formation.
ÉQUIPES EN VERT	
Formation	• Élaboration de la stratégie de formation; • Conception et réalisation du matériel de formation; • Production des aides à la tâche; • Gestion de l'environnement de formation et des données de formation; • Formation des formateurs; • Logistique de formation; • Dispensation de la formation ; • Évaluation de la qualité de la formation.
Gestion de changement	• Élaboration de la stratégie de gestion de changement; • Analyse d'impacts et outils de gestion (nouvelles pratiques, changements de rôles, multidisciplinarité, etc.);

ÉQUIPES	RESPONSABILITÉS
	• Élaboration et mise en place des outils de gestion de changement; • Production de matériel de soutien aux gestionnaires; • Élaboration de la stratégie de relations de travail (RH), développement organisationnel.
Communications	• Élaboration de la stratégie de communication; • Analyse d'impacts; • Élaboration et mise en place des outils de communication : intranet, SharePoint, tournées, démos, etc.; • Communications internes et externes.

ÉQUIPES	RESPONSABILITÉS
ÉQUIPES EN BLEU (Intégration technologique)	
Architecture et ingénierie	• Élaboration de l'architecture technologique des composants de la solution; • Élaboration d'architecture et ingénierie pour l'infrastructure technologique; • Élaboration de l'architecture globale de la solution BI et soutien aux développeurs; • Production d'avis techniques; • Conception des architectures technologiques spécifiques aux composants additionnels; • Proposition de paramétrage des composants technologiques de manière à assurer la disponibilité et la performance des services d'affaires; • Assistance et services-conseils au déploiement des composants technologiques; • Proposition d'un plan global d'évolution; • Intégration de la solution technique à la solution fonctionnelle en travaillant étroitement avec l'équipe Intégration & Assurance qualité ; • Proposition d'approches d'encadrement des activités d'entretien et d'évolution de la solution.
Conception, réalisation et évolution technique de la solution opérationnelle	• Réalisation (paramétrage ou développement) des composants techniques assurant l'intégration; • Réalisation (développement) des composantes fonctionnelles non disponibles dans la solution (écarts); • Réalisation (spécifications, développement et essais unitaires) des solutions de mobilité; • Paramétrage des composants techniques de la solution; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration des composants de la fenêtre de production; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et des activités de soutien postimplantation pour la période de rodage.
Conception, réalisation et évolution technique de la solution informationnelle (BI)	• Paramétrage des composants techniques; • Réalisation des essais unitaires et d'intégration des composants de la fenêtre de production; • Élaboration de la documentation technique; • Soutien à l'exécution de l'ensemble des essais; • Participation et réalisation des activités de mise en production et des activités de soutien postimplantation pour la période de rodage; • Encadrement, formation et soutien aux ressources internes pour la réalisation des tableaux de bord et des rapports.
Conversion, amélioration et acquisition des données (volet technologique)	• Élaboration de la stratégie de conversion; • Paramétrage des outils et/ou réalisation des programmes pour : ○ L'amélioration des données (nettoyage) des données; ○ L'acquisition (ou génération) des données manquantes dans les systèmes patrimoniaux; ○ Le chargement des données dans la solution; • Élaboration de la stratégie des essais de conversion; • Réalisation des essais de conversion et l'analyse des rejets; • Coordination et exécution de la conversion des données pour la mise en production; • Production de rapports et de tableaux de bord pour le suivi des résultats des activités de conversion et d'amélioration des données.
Infrastructure technologique : Exploitation – Opérations	• Entretien et évolution de l'infrastructure technologique : ○ Installation et configuration; ○ Assistance technique aux spécialistes TI; • Soutien opérationnel durant le développement, postimplantation des livraisons et à la fin du programme; • Suivi de la performance et gestion de la capacité; • Exploitation.

ÉQUIPES	RESPONSABILITÉS
ÉQUIPES EN LILAS	
Bureau de programme	• Gestion du périmètre; • Élaboration du calendrier; • Gestion du budget; • Établissement de la planification opérationnelle; • Suivi des RH - assignation (arrivée, départ, etc.); • Statuts réguliers et tableaux de bord; • Gestion des risques : démarche et suivi; • Registres financiers & gestion contractuelle; • Rapports pour les instances internes et externes; • Logistique.
Intégration & Assurance qualité	• Établissement du plan global incluant l'utilisation des environnements; • Méthodologie (contenu et application); • Vision globale et intégrée des Processus-Solution-Technologie ; • Revue de qualité avec l'éditeur; • Gestion des tests intégrés, d'acceptation, « dry run », suivi des anomalies, mesures de mitigation; • Suivi avec l'éditeur des anomalies; • Suivi intégré de la sécurité (rôles, ségrégation, tests de sécurité, etc.); • Mise en place des mesures de contrôle et de leur application; • Gestion des moratoires; • Gestion des demandes de changement; • Résolution des enjeux « globaux »; • Stratégie de déploiement; • Gestion globale du déploiement.

L'alliance doit donner son avis sur ce modèle d'organisation et proposer des ajustements ou bonifications si requis.

2.10.3.2 Mécanismes de gouvernance

Les principaux mécanismes de gouvernance mis en place sont :

- Le Comité directeur du programme;
- Le Comité de gestion du programme;
- Le Comité de gestion – Chantier Affaires et TI;
- Le Comité de gestion – Chantier TI.

La direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes (DVIEP) participe également au programme de transformation organisationnelle. Cette dernière est mandatée par la haute direction de la Société pour assurer la surveillance corporative des enjeux et des risques d'affaires du programme de transformation organisationnelle. Les responsabilités de la DVIEP impliquent notamment de participer aux différents comités du programme ainsi que la réalisation d'un ensemble de travaux convenus avec la haute direction pour réaliser son mandat. Dans le cadre de ces travaux, la DVIEP travaillera donc avec l'Alliance et pourra lui demander l'information qu'elle juge nécessaire.

De plus, des « audits de projet » seront effectués par des firmes spécialisées sur une base à déterminer par la Société.

Sur un plan plus opérationnel, une gestion d'équipe quotidienne est effectuée selon une approche de type **AGILE/SCRUM** au sein :

- de chacune des équipes de base,
- entre les différents gestionnaires de ces équipes, le Bureau de programme et l'Intégration & Assurance qualité,

afin d'effectuer les suivis réguliers et de dénouer les enjeux et les « bloquants ».

Les responsabilités majeures dévolues à chacun de ces comités s'énoncent ainsi, mais peuvent être bonifiées en fonction des recommandations faites à ce sujet.

Tableau 17 Principales responsabilités des comités de gouvernance, composition et fréquence

COMITÉ		RESPONSABILITÉS
Comité directeur du programme		
COMPOSITION	Équipe interne : • Membres du comité de direction de la Société • Directeur du Bureau de programme Équipe externe : • « <i>Coach</i> » au directeur du programme • Exécutif représentant l'alliance, au besoin	• Fournir les orientations; • Déterminer/arbitrer/confirmer les priorités; • Contrôler le budget et le calendrier; • S'assurer du respect des objectifs fixés; • Gérer la progression du programme de transformation et les prises de décision de niveau stratégique; • Fournir un soutien afin de faciliter la résolution des enjeux majeurs; • S'assurer que les bonnes ressources sont affectées au projet; • Faciliter la transformation; • Apprécier et gérer les risques d'entreprise associés au programme de transformation; • Approuver les ajustements organisationnels, le cas échéant; • Encadrer le dossier des relations de travail en lien avec le programme de transformation; • Assurer l'atteinte des bénéfices; • Approuver les livraisons; • Faire approuver les demandes de changement majeures; • Approuver l'acceptation définitive.
FRÉQUENCE	• 4 - 6 semaines	
Comité de gestion du programme		
COMPOSITION	Équipe interne : • Directeur du programme • Vice-présidente ASRR • Directeur de Chantier Affaires et TI • Directeur du Chantier TI • Directeur du Bureau de programme • Directeur de l'Intégration – Assurance qualité Équipe externe : • « <i>Coach</i> » au directeur du programme • « <i>Coach</i> » au directeur Chantier TI • « <i>Coach</i> » au directeur Chantier Affaires et TI	• Assurer une vision intégrée du programme (tous métiers confondus) ainsi que du budget et du calendrier; • Résoudre les enjeux; • Gérer les risques globaux du programme; • Assurer le suivi des bénéfices; • Gérer la portée et les demandes de changement (incluant la personnalisation); • Approuver les lots de travail et leur acceptation provisoire; • Recommander les ajustements organisationnels, le cas échéant; • Recommander au Comité directeur les actions à prendre en termes de relations de travail en lien avec le programme de transformation; • Recommander au Comité directeur l'approbation des livraisons; • Consolider les statuts de programme et établir les projections.
FRÉQUENCE	• 1/sem SCRUM • aux 2 semaines Suivi régulier	

COMITÉ		RESPONSABILITÉS
Comité de gestion Chantier Affaires et TI		- Assurer l'intégration des processus opérationnels et la prise des besoins d'affaires généraux à la Société ainsi que la gestion des dossiers corporatifs (ex. : dossier client); - Assurer l'arrimage entre les besoins d'affaires, les processus cibles et les composantes de la solution; - Résoudre les enjeux au niveau des processus et de la solution; - Prendre les décisions concernant les processus dans le respect des orientations stratégiques et des objectifs fixés; - Gérer la portée fonctionnelle; - Recommander des changements, le cas échéant; - Évaluer les risques et les mesures de mitigation à mettre en place; - Endosser les bénéfices Affaires et voir à leur concrétisation; - Évaluer les enjeux, risques et impacts en termes de relations de travail, gestion de changement et formation; - Suivre le budget, les échéances et la portée du Chantier Affaires et TI.
COMPOSITION	Équipe interne : - Directeur du Chantier Affaires et TI - Leaders de processus (au besoin) - Directeur de l'Architecture d'entreprise - Directeur de la Conception des solutions d'affaires et technologiques - Leader Formation - Leader Gestion de changement - Leader Communications - Leader Intégration – Assurance qualité - Directeur Bureau de programme Équipe externe : « Coach » Chantier Affaires et TI « Team leads » processus et GCC et formation	
FREQUENCE	3/sem SCRUM - aux 2 semaines Suivi régulier	
Comité de gestion Chantier TI		- Assurer une vue intégrée de tous les travaux de nature technologique; - Coordonner les travaux requis à la bonne marche du programme selon la méthodologie et les phases ; - Assurer un suivi serré de la conversion, de l'amélioration et de l'acquisition des données; - Suivre le plan de réalisation des travaux TI; - Assurer la cohabitation solution - patrimoine ainsi que son exploitation; - Identifier les risques et les mesures de mitigation à mettre en place; - Identifier les bénéfices TI et voir à leur concrétisation; - Gérer les déploiements; - Suivre le budget, les échéances et la portée associés aux travaux TI.
COMPOSITION	Équipe interne : - Directeur du Chantier TI - Leader Architecture – Ingénierie Infrastructure technologique - Leader Conception Réalisation Évolution de la solution opérationnelle - Leader Conception Réalisation Évolution de la solution informationnelle - Leader Conversion – Amélioration- Acquisition des données - Leader Exploitation – Opérations & Infrastructure technologique - Leader Intégration - Assurance qualité - Directeur Bureau de programme Équipe externe : « Coach » Chantier TI « Team leads » TI	
FREQUENCE	3/sem SCRUM - aux 2 semaines Suivi régulier	

À ces mécanismes de gouvernance du programme s'ajouteront d'autres mécanismes plus opérationnels dont :

- mécanismes de gestion des demandes de changement;
- mécanismes d'escalade;
- mécanismes d'intégration pour assurer une vision globale et résoudre des enjeux globaux;
- mécanismes d'assurance qualité.

Ces mécanismes sont à construire, mettre en place et opérationnaliser.

L'alliance doit donner son avis sur ce modèle de gouvernance et proposer et justifier la mise en place de mécanismes additionnels, si requis, en maintenant un souci de vélocité et d'efficience au niveau des structures de gestion.

2.10.4 MÉTHODOLOGIE INTÉGRÉE DE MISE EN ŒUVRE DE SOLUTION PGI (SPS2 & SORI)

La Société est convaincue du bien fondé d'utiliser une méthodologie intégrée ayant fait ses preuves dans le cadre de grands chantiers d'envergure dans des organismes similaires à la Société. Elle considère cet élément suffisamment important pour en avoir fait un critère de préqualification.

La Société s'attend à ce que l'alliance propose une méthodologie intégrée répondant, entre autres, aux caractéristiques suivantes :

- Elle prend assise sur la **méthodologie de l'éditeur** de la suite PGI;
- Elle est **éprouvée** puisqu'elle existe depuis plus de cinq (5) ans;
- Elle est **évolutive** puisqu'elle a fait l'objet d'itérations au cours des 5 dernières années;
- Elle est basée sur le concept de **biens livrables définis**;
- Elle assure une **couverture complète** :
 - du *cycle de mise en œuvre* d'une suite de progiciels de gestion intégrés : planification, conception, réalisation, implantation et soutien postimplantation;
 - de tous les *domaines de services professionnels* tels que l'intégration fonctionnelle et technologique, la formation, la communication, la gestion du changement ainsi que la gestion de projet;
 - de l'ensemble des *composantes* de la solution;
- Elle permet la **réutilisation** grâce à des gabarits, des outils, des accélérateurs ainsi que des exemples;
- Elle offre une **approche de gestion documentaire**.

Veuillez noter que les besoins énoncés ci-haut sont en lien avec les processus *SPS2 Piloter les solutions* et *SORI Concevoir et faire évoluer les solutions*.

2.10.5 TRANSFERT ET PARTAGE DE CONNAISSANCES

Dans le cadre de la réalisation de ce programme, la Société apporte toute son expertise et sa connaissance des processus d'affaires de l'organisation, des législations auxquelles elle doit se conformer ou appliquer ainsi que de l'écosystème administratif dans lequel elle évolue. Elle apporte également une connaissance approfondie de son patrimoine applicatif, technologique et de ses données.

Elle s'attend également à un leadership fort de l'alliance, en raison de son expertise en gestion de grands chantiers, de sa connaissance approfondie de la solution, de ses accès privilégiés aux centres de recherche, centres de développement et centres de compétences associés à la solution. Elle s'attend à disposer de ressources « *Coach* » et « *Team lead* » chevronnées dont les compétences et expériences sont incontestables et qui pourront être confirmées lors des entrevues et des vérifications de références.

Elle veut que toutes les ressources proposées par l'alliance possèdent déjà la connaissance approfondie des produits de la suite de progiciels de gestion intégrés qui seront utilisés dans le

cadre de la réalisation du programme combinée à une expérience pertinente de ces produits dans un contexte similaire à la Société.

Dans un tel contexte, la Société veut capitaliser sur les ressources de l'alliance et obtenir un transfert de connaissances qui pourra être évalué et mesuré. Ce transfert de connaissances devra être très présent dans la façon d'intervenir principalement au niveau de l'intégration fonctionnelle, de l'intégration technologique et de l'assistance à la gestion et intégration & assurance qualité. La Société tient à ce que ses ressources développent tout au long du programme leur autonomie et que celle-ci puisse se démontrer par un leadership croissant dans la réalisation des travaux. Elle s'attend notamment à ce que l'alliance propose des moyens pour assurer la formation initiale de l'équipe principale de projet.

La Société veut connaître les moyens que l'alliance entend mettre en place pour garantir ce transfert de connaissances et les mécanismes qu'elle utilisera pour le mesurer.

2.10.6 ASSURANCE QUALITÉ

Outre le fait que l'alliance dispose d'un certificat ISO9001:2008, la Société veut connaître les moyens mis en place pour assurer la qualité de la prestation, la qualité des biens livrables produits et la qualité de la solution conçue et à déployer.

Il est important, pour la Société, de s'assurer que les composantes de la solution soient configurées en utilisant adéquatement tout leur potentiel et leur capacité d'évolution. À cet égard, elle veut obtenir, à chaque étape charnière du programme, l'endossement de l'éditeur sur la qualité et la performance de la solution construite.

2.10.7 FACTEURS DE RISQUES ET FACTEURS DE SUCCÈS

Compte tenu de l'expérience de l'alliance dans la réalisation de grands chantiers similaires au programme de transformation envisagé, la Société veut connaître les risques majeurs auxquels elle est confrontée, les mesures de mitigation proposées par l'alliance et l'ampleur du risque résiduel une fois ces mesures appliquées. Elle veut savoir comment l'alliance entend prendre en compte ces risques, contribuer à leur gestion et à leur suivi dans le cadre de réalisation du programme.

Les risques identifiés et les mesures d'atténuation envisagées serviront de base à une analyse de risques produite conjointement à l'étape « F » - Dialogue compétitif de l'approche d'évaluation. À cet égard, l'alliance doit prendre en compte les mesures d'atténuation élaborées tant dans ses efforts que dans ses coûts. Elle doit également les considérer dans l'estimation de la *Contingence contractuelle* qu'elle devra établir (référence section 2.11.8) et l'inclure à son bordereau de prix.

La Société désire également savoir les facteurs critiques de succès et ceux, selon l'alliance, qu'elle n'aurait pas encore pris en compte. Elle veut apprécier les recommandations que l'alliance pourrait lui faire à ce sujet.

2.10.8 MODALITÉS D'EXÉCUTION DU MANDAT

- Langue de travail :
 - La production des documents ainsi que les communications orales et écrites s'effectuent en français.
- Lieu de travail :
 - L'équipe de projet travaillera dans des locaux au siège social de la Société à Québec.
 - Pour certains travaux spécifiques réalisés par l'alliance, la Société est ouverte à ce que ces travaux se réalisent à l'extérieur des locaux de la Société. Ces travaux devront être identifiés dans les ententes de lots.
- Horaire de travail :
 - L'horaire de travail est l'horaire standard de travail de la Société, soit sur une plage allant de 7 h 30 à 18 h 00. Par ailleurs, la Société est disposée à aménager des horaires de travail particuliers pour les conseillers ne résidant pas à Québec et dont les travaux à réaliser n'exigent pas une présence 5 jours/semaine.

- L'aménagement consenti est de 4 jours de travail à Québec (3 nuits à Québec) et 1 journée en télétravail. L'alliance devra prévoir des bureaux disponibles dans ses locaux ou dans ceux de ses partenaires.
- D'autres formes d'aménagement seront permises selon les ententes de lots.
- Postes de travail
 - La Société fournira à chaque conseiller un portable sécurisé tant pour travailler dans ses locaux qu'à distance. Ce portable sera doté de la technologie Microsoft Lync pour faciliter le travail à distance et les échanges avec les collègues ainsi que les moyens d'accès à la documentation du programme.
- Remplacement de ressources
 - Aucune des ressources stratégiques « *Coach* » et « *Team lead* » ne pourra être remplacée à partir du démarrage des travaux dont elle est responsable selon la stratégie de mise en œuvre et le calendrier des livraisons. Nonobstant ce qui précède, la Société pourrait cependant accepter qu'une ressource soit remplacée aux conditions suivantes :
 - un préavis minimal de deux (2) semaines est requis avant le départ de la ressource;
 - la ressource sera remplacée par une autre ayant un niveau de compétence et d'expérience équivalent ou supérieur (son CV devra être soumis et une entrevue réalisée);
 - une période minimale de deux (2) semaines de compagnonnage est effectuée entre les deux (2) ressources pour la mise à niveau et/ou le transfert de connaissance du projet;
 - tous les frais découlant de cette substitution, y compris les frais découlant du transfert de connaissances et de formation, sont assumés par l'alliance;
 - la Société se réserve le droit de refuser toute ressource non satisfaisante.

Afin de connaître les conditions touchant le remplacement de ressources, veuillez vous référer à la Section 6.6. Ressources humaines stratégiques : Remplacement et limitation.

2.10.9 STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE

La Société s'attend à ce que l'alliance élabore une stratégie de mise en œuvre optimale qui prendra en considération les orientations énoncées, la récupération des bénéfices escomptés dès que possible ainsi que les contraintes identifiées.

2.10.9.1 Orientations pour l'élaboration des stratégies de mise en œuvre et de déploiement

Les grandes orientations pour élaborer la stratégie de mise en œuvre sont présentées selon les thématiques suivantes :

- Détermination de la portée des livraisons de la stratégie de mise en œuvre;
- Requis des éléments structurants la solution pour l'ensemble de la Société;
- Découpage en livraison de la stratégie de mise en œuvre;
- Séquencement des livraisons de la stratégie de mise en œuvre et de déploiement;
- Durée maximale du programme de mise en œuvre de la solution.

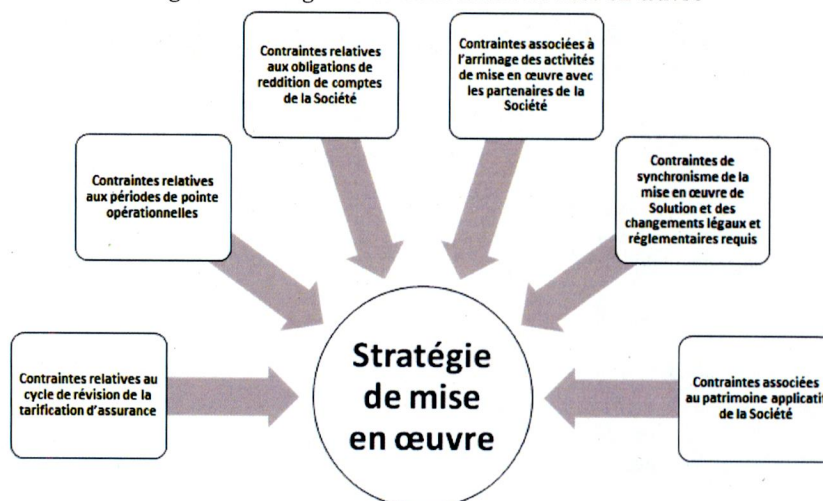
Détermination de la portée des livraisons de la stratégie de mise en œuvre

Le schéma du modèle des processus d'entreprise de la Société définit la portée globale de la stratégie de mise en œuvre, qui doit se découper en livraisons. La section 2.1.1 Portée d'acquisition, décrit ce qui est inclus et exclus de la portée fonctionnelle de la solution et de la portée des travaux.

Requis des éléments structurants de la solution pour l'ensemble de la Société

La stratégie doit être élaborée et définie en tenant compte des éléments structurants et des assises de la solution. Cette stratégie doit s'articuler selon une approche par processus et prendre en

Figure 26 Catégories de contraintes de mise en œuvre

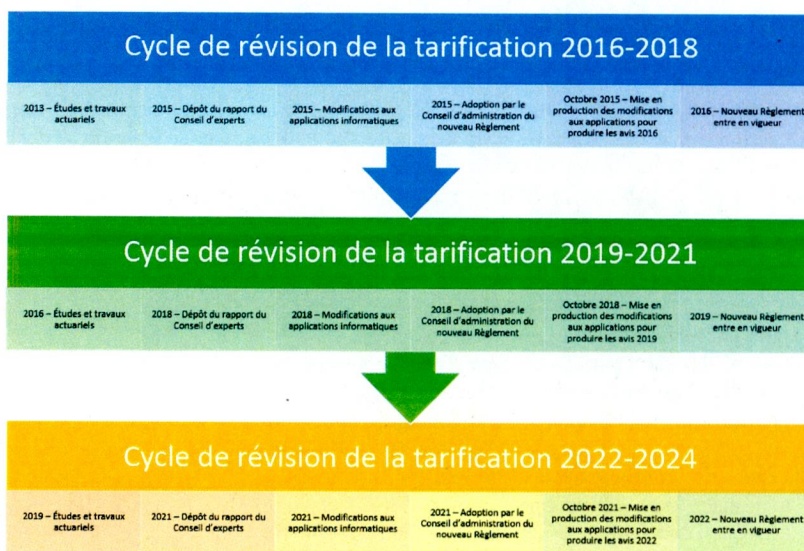


- **Contrainte relative au cycle de révision de la tarification d'assurance**

La révision de la tarification d'assurance de la Société suit un cycle de trois (3) ans. Cette révision se base sur des études et des travaux actuariels. Ces révisions peuvent amener des changements réglementaires et nécessiter des modifications aux applications de la Société, en l'occurrence celles du patrimoine. La mise en production des changements requis aux applications de la Société est effectuée quelques mois avant la date d'entrée en vigueur du nouveau règlement afin de produire les avis de renouvellement d'immatriculation et de permis avec les bons tarifs.

Le schéma qui suit illustre les cycles de révision de la tarification dans un horizon des neuf (9) prochaines années.

Figure 27 Cycle de tarification d'assurance



- **Contrainte relative aux périodes de pointe opérationnelles**

Une des contraintes importantes à considérer dans la stratégie de mise en œuvre touche la capacité de la Société à dégager les ressources travaillant dans les points de service durant les périodes de fort achalandage.

Au niveau des processus « CSP2-Administrer les examens de conduite » et « CSP3-Délivrer le privilège de conduire », il y a un fort achalandage du mois de mars au mois d'août inclusivement.

Au niveau des processus « CSV-Contrôler et surveiller les véhicules », il existe trois (3) périodes critiques dans les opérations durant l'année. Il s'agit :

- Du 15 mars au 5 avril pour le renouvellement des véhicules commerciaux;
- De la fin avril au début mai pour le déremisage des véhicules;
- De l'automne, plus particulièrement au mois d'octobre et au début novembre pour le remisage des véhicules.

- **Contrainte relative aux obligations de reddition de comptes de la Société**

Pour l'aspect financier :

En ce qui concerne les rapports financiers de la Société :

- L'année financière de la Société se termine au 31 décembre.
- Après son premier trimestre, la Société a aussi l'obligation de consolider ses résultats financiers pour la fin d'année budgétaire du gouvernement provincial qui se termine le 31 mars.

Pour l'aspect de sa prestation de services :

Conformément à la Loi sur l'administration publique, la Société a l'obligation de déposer, à l'Assemblée nationale, son rapport annuel de gestion. Ce dernier doit être déposé pour la fin avril de chaque année. De plus, ce rapport annuel doit faire état de l'atteinte des résultats à l'égard de la Déclaration de services aux citoyens (DSC).

Pour l'aspect de la sécurité routière :

Annuellement, la Société publie un bilan de la sécurité routière, en l'occurrence le « Bilan routier ». La publication de ce bilan statistique ne découle d'aucune obligation légale et est réalisée au printemps de chaque année. Bien que la publication de ce bilan statistique ne découle d'aucune obligation légale, la Société souhaite poursuivre sa production et sa diffusion au printemps de chaque année.

- **Contrainte associée à l'arrimage des activités de mise en œuvre avec les partenaires de la Société**

La Société effectue plus de 1 400 échanges d'information avec des partenaires externes; un même partenaire peut soutenir plus d'un échange avec la Société pour répondre à des besoins d'affaires différents. La majorité de ces échanges sont supportés par différents canaux : sites extranet (Société ou partenaire), transferts de fichiers, réseaux spécialisés, courriels sécurisés, etc.

Les types d'échange les plus contraignants sont:

- Cas où les applications des partenaires sont directement liées et dépendantes de celles de la Société. Pour ces cas-là, il faudra prévoir un délai pour que les partenaires puissent réaliser les ajustements nécessaires.
- Cas où les partenaires accèdent directement aux données via des applications de la Société. Certains de ces partenaires utilisent un accès en direct (quasi 24/7) aux applications de la Société; il faut donc prévoir les moyens pour assurer la continuité de ces services lors de la mise en œuvre de la nouvelle solution. Il s'agit entre autres du Centre de renseignements des policiers du Québec (CRPQ), du Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé (CCATM) et de l'Agence Revenu Québec (ARQ). L'accès aux systèmes devra être maintenu pour ce type de partenaire au moment du déploiement d'une livraison de la solution.

La figure 11. Portrait des échanges de la Société avec ses partenaires présente un portrait global des divers types d'échange de la Société avec ses partenaires.

- **Contrainte de synchronisme de la mise en œuvre de la solution et des changements légaux et réglementaires requis**

Les besoins énoncés pour les processus de l'accès sécuritaire au réseau routier (ASRR) exigent un arrimage de la mise en œuvre de la solution avec des changements à apporter au Code de la sécurité routière (CSR) et aux différents règlements.

Un arrimage serré des activités et des échéanciers est donc requis afin que la date d'entrée en vigueur des changements légaux et réglementaires coïncide avec la mise en production de la livraison de la solution pour les processus de l'ASRR.

De plus, la Société ne peut anticiper le moment où d'autres changements peuvent être demandés au cours des prochaines années. Les délais pour réaliser les modifications légales et réglementaires sont :

- La mise en œuvre d'un changement légal requiert un délai de 9 à 12 mois;
- La mise en œuvre d'un changement réglementaire requiert un délai de 6 mois.

• Contraintes associées au patrimoine applicatif de la Société

La section 2.7.10 expose les besoins de la Société en regard de la cohabitation de la nouvelle solution avec son patrimoine applicatif. Cette section décrit également comment certaines des applications ont une plus grande interdépendance avec d'autres à cause des mécanismes d'intégration des applications en place.

À titre d'exemple:

- certaines applications accèdent directement à la base de données d'une autre application sans utiliser des services d'accès aux données;
- la complexité des extractions servant à alimenter les applications informationnelles ainsi que la solution supportant les activités actuarielles, principalement au niveau du cycle de révision de la tarification de la Société.

En conséquence, le choix du découpage en livraisons pourrait exiger des travaux majeurs aux applications du patrimoine pour en supporter la mise en œuvre.

2.10.9.3 Listes des changements générant des bénéfices

La liste des bénéfices escomptés du programme de transformation est un des facteurs importants à considérer dans le découpage en livraisons de la stratégie de mise en œuvre et dans la priorité accordée aux livraisons. Dans le tableau qui suit, un pourcentage est attribué à chaque changement afin d'identifier lesquels vont générer le plus de bénéfices.

Tableau 18 Principaux bénéfices anticipés selon les changements planifiés

NO	DESCRIPTION DU CHANGEMENT	RÉPARTITION EN POURCENTAGE DES BÉNÉFICES ESCOMPTÉS
1	Mise en place d'un compte client Mise en place d'un compte client permettant de faire le suivi des sommes dues et de facturer des intérêts, lorsqu'applicables. Principaux processus touchés : • GRU1 – Accueillir et renseigner le client • GRU2 – Prendre en charge les demandes et les documents • GRU3 – MAJ l'identité et préférences du client • CSP3 – Délivrer le privilège de conduire • CSV3 – Immatriculer le véhicule et délivrer le privilège de circuler • GRU7 – Percevoir, rembourser ou payer les services rendus • SOR5.1 – Percevoir et recouvrer les sommes dues	29 %
2	Facturation du privilège de circuler Arrimage entre la date d'entrée en vigueur du privilège de circuler (immatriculation d'un véhicule) et la date exigée de son paiement. Principaux processus touchés : • CSV3 – Immatriculer le véhicule et délivrer le privilège de circuler • GRU7 – Percevoir, rembourser ou payer les services rendus	20 %

NO	DESCRIPTION DU CHANGEMENT	RÉPARTITION EN POURCENTAGE DES BÉNÉFICES ESCOMPTÉS
3	Communication électronique avec la clientèle Communication électronique avec la clientèle plutôt que par la poste. Principaux processus touchés : • SPS1.5 – Gérer les communications écrites • GRU – Gérer la relation avec les usagers • CSP – Contrôler et surveiller les personnes habilités à conduire sur le réseau public • CSV – Contrôler et surveiller les véhicules pouvant emprunter les routes du Québec • SOR5 – Gérer les ressources financières	20 %
4	Regroupement du permis et de l'immatriculation sur la même facture Facturation simultanée du permis de conduire et de l'immatriculation sur un même document. Principaux processus touchés : • CSP3 – Délivrer le privilège de conduire • CSV3 – Immatriculer le véhicule et délivrer le privilège de circuler • GRU7 – Percevoir, rembourser ou payer les services rendus	14 %
5	Mise en place de services Web Mise en place de transactions disponibles sur le Web, rendant possible l'autonomie transactionnelle des clients pour le permis, l'immatriculation et certaines autres transactions. Principaux processus touchés : • CSV2 – Traiter les adhésions à l'IRP • CSV3 – Immatriculer le véhicule et délivrer le privilège de circuler • CSP3 – Délivrer le privilège de conduire • GRU8 – Diffuser les informations des registres de la Société • GRU9 – Gérer les rendez-vous	11 %
6	Mise en place d'outils de « workflow » et de reconnaissance optique de caractères Mise en place d'outil de « workflow » et de reconnaissance optique de caractères permettant d'optimiser les processus. Principaux processus touchés : • CSP1 – Évaluer la capacité de conduire vs état de santé • GRU2 – Prendre en charge les demandes et les documents • CSP4 – Suivre le comportement des conducteurs	2 %
7	Mise en place d'un dossier client Mise en place d'un dossier client permettant d'avoir un portrait global du dossier et pouvant être consulté en ligne directement par le client (afin de réduire les questionnements de la clientèle et de répondre rapidement aux demandes d'information). (réf. : section « Besoins généraux – Dossier Client » de l'annexe D Devis fonctionnel – Besoins d'affaires généraux et processus opérationnels) Principaux processus touchés : • GRU1 – Accueillir et renseigner le client • GRU2 – Prendre en charge les demandes et les documents • GRU3 – MAJ l'identité et préférences du client	2 %
8	Mise en place d'un compte partenaires Mise en place d'un compte client pour les partenaires (mandataires, villes...) permettant de faire le suivi des sommes dues à la Société et de facturer des intérêts, lorsqu'applicables. Principaux processus touchés : • GRP – Gérer la relation avec les partenaires • SOR5.1 – Percevoir et recouvrer les sommes dues • SOR5.2 – Payer les sommes dues • SOR5.8 – Autoriser les dépenses et la facturation	2 %