

From: "David Trudel (CA)" <david.trudel@pwc.com>
 Date: Thu, 17 Aug 2023 09:58:41 -0400
 Message-ID: <CAOaRX6pTBc8AbF0Um5p7yxV2jBFv1qBz5KVHY70h0a48P6ryzg@mail.gmail.com>
 Subject: **Re: Suivi sur demandes d'ajustements a l'examen externe - Projet CASA L2**
 To: Ducharme, Éric <eric.ducharme@saaq.gouv.qc.ca>, "Foldes-Busque, Caroline" <caroline.foldes-busque@saaq.gouv.qc.ca>, "Rodrigue, Pierre" <pierre.rodrigue@mcn.gouv.qc.ca>
 Cc: Pouliot, Geneviève <Genevieve.Pouliot@saaq.gouv.qc.ca>
 X-Email-Status: read,forwarded
 X-Source-Folder: Caroline.Foldes-Busque@saaq.gouv.qc.ca (MainArchive)\Recoverable Items\Purges
 X-Email-Hash-MD5: c9d1dd60b050594edf55d43ec2682264
 Attachments: SAAQ - Examen externe - Projet CASA L2 - Rapport Final - Complet_20230817.pptx

Vous ne recevez pas souvent de courriers de la part de david.trudel@pwc.com. [Découvrez pourquoi cela est important](#)

ATTENTION: Ce courriel provient de l'extérieur de l'organisation. Ne cliquez pas sur des liens ou n'ouvrez pas les pièces jointes à moins que vous reconnaissiez l'expéditeur et sachiez que le contenu est sûr.

Voici, séparément, la version PPT. La communication officielle étant en PDF
 Pour vos archives.

Salutations

David Trudel, MBA
Associé / Partner
 Stratégie des technologies et Transformation
 Technology Strategy & Transformation
 C: +1 514 679-6218
david.trudel@pwc.com
 Adjointe / Assistant: veronique.t.toutant@pwc.com
<http://www.pwc.com/ca>

On Thu, Aug 17, 2023 at 9:56 AM David Trudel (CA) <david.trudel@pwc.com> wrote:

Bonjour

C'est avec beaucoup de fierté que je vous fais parvenir le rapport final de l'Examen externe du projet CASA L2.
 Cette version reflète les derniers changements émanant du processus itératif et de revue tenu avec vous.
 Nous souhaitons que les conclusions de ce rapport soutiennent la SAAQ et le MCN dans leur constante progression.

Merci pour votre étroite collaboration.

Salutations distinguées.
 L'équipe PwC.

David Trudel, MBA
Associé / Partner
 Stratégie des technologies et Transformation
 Technology Strategy & Transformation
 C: +1 514 679-6218
david.trudel@pwc.com
 Adjointe / Assistant: veronique.t.toutant@pwc.com
<http://www.pwc.com/ca>

On Thu, Aug 17, 2023 at 7:57 AM Ducharme, Éric <eric.ducharme@saaq.gouv.qc.ca> wrote:

Merci

Éric Ducharme
 Président-directeur général
 Société de l'assurance automobile du Québec

De : Denis Ouellet (CA) <denis.ouellet@pwc.com>
Envoyé : Thursday, August 17, 2023 7:52:01 AM
À : Foldes-Busque, Caroline <Caroline.Foldes-Busque@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Ducharme, Éric <eric.ducharme@saaq.gouv.qc.ca>; Rodrigue, Pierre <Pierre.Rodrigue@mcn.gouv.qc.ca>; Pouliot, Geneviève <Genevieve.Pouliot@saaq.gouv.qc.ca>; David Trudel <david.trudel@pwc.com>; Frederic Lavoie (CA) <frederic.lavoie@pwc.com>; Vincent Nicolet Gregoire (CA) <vincent.nicolet.gregoire@pwc.com>
Objet : Re: Suivi sur demandes d'ajustements a l'examen externe - Projet CASA L2

ATTENTION: Ce courriel provient de l'extérieur de l'organisation. Ne cliquez pas sur des liens ou n'ouvrez pas les pièces jointes à moins que vous reconnaissiez l'expéditeur et sachiez que le contenu est sûr.

Bonjour à tous,

Nous allons pouvoir vous envoyer le tout probablement ce pm, au plus tard demain matin

Merci

Denis Ouellet, ing.
PwC | Managing Director, Consulting & Deals
C : +1 514 264-3269
Email: denis.ouellet@pwc.com
PricewaterhouseCoopers LLP
1250, boulevard René-Lévesque Ouest, bureau 2500, Montréal QC H3B 4Y1
<http://www.pwc.com/ca>

Please consider the environment before printing this email.

On Wed, Aug 16, 2023 at 3:27 PM Foldes-Busque, Caroline <Caroline.Foldes-Busque@saaq.gouv.qc.ca> wrote:

Bonjour Denis,

Outre les petits correctifs dont je t'ai déjà fait part, voici les derniers commentaires obtenus de M. Rodrigue :

1. Page 8, Ligne E, sujet 4 : nous proposons d'ajouter à la fin de la phrase, les termes « plus ciblées », pour qu'elle se lise ainsi : « La gestion du changement auprès de la population, pour laquelle les stratégies de communication auraient pu permettre de mieux informer certaines clientèles **plus ciblées** ».
2. Page 9, 3^e sujet : il faudrait apporter les modifications de concordance au libellé pour qu'il soit conforme à la reformulation apportée au sommaire de la page 8.
3. Page 27 : Les ajouts de l'avant-dernier paragraphe avec un pico sont similaires à celui du dernier. Nous proposons une reformulation du 4^e pico pour que le texte soit en cohérence avec les observations et les impacts inscrits en lien avec la gestion du changement et l'élimination du 5^e pico : « Les stratégies de communication auraient dû considérer plus tôt la gestion du changement auprès de la population en générale et auprès de certaines clientèles plus ciblées ».

M. Ducharme confirme son accord avec votre dernière version et les 3 ajustements précédents.

Quand pensez-vous nous retourner la version finale ?

Merci et bonne journée,

Caroline Foldes-Busque

Directrice générale principale – Services numériques

Leader Livraison 2 CASA

Vice-présidence à l'expérience numérique

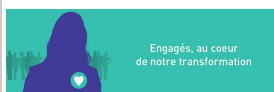
Société de l'assurance automobile du Québec | 333, Boul. Jean-Lesage, Québec (Québec), G1K 8J6

tél : 418-528-3061

cell : 418-446-8532

courriel : caroline.foldes-busque@saaq.gouv.qc.ca

Pour toute demande de rendez-vous, veuillez SVP communiquer avec mon adjointe, [Annie Petitclerc](mailto:Annie.Petitclerc@saaq.gouv.qc.ca) @annie.petitclerc@saaq.gouv.qc.ca



De : Denis Ouellet (CA) <denis.ouellet@pwc.com>

Envoyé : 10 août 2023 11:48

À : Foldes-Busque, Caroline <Caroline.Foldes-Busque@saaq.gouv.qc.ca>; Ducharme, Éric <eric.ducharme@saaq.gouv.qc.ca>; Rodrigue, Pierre

<Pierre.Rodrigue@mcn.gouv.qc.ca>

Cc : Pouliot, Geneviève <Genevieve.Pouliot@saaq.gouv.qc.ca>; David Trudel <david.trudel@pwc.com>; Frederic Lavoie (CA) <frederic.lavoie@pwc.com>;

Vincent Nicolet Gregoire (CA) <vincent.nicolet.gregoire@pwc.com>

Objet : Suivi sur demandes d'ajustements a l'examen externe - Projet CASA L2

ATTENTION: Ce courriel provient de l'extérieur de l'organisation. Ne cliquez pas sur des liens ou n'ouvrez pas les pièces jointes à moins que vous reconnaissiez l'expéditeur et sachiez que le contenu est sûr.

Bonjour Monsieur Rodrigue, Monsieur Ducharme et Madame Foldes-Busque,

Nous avons effectué une majorité des ajustements et clarifications demandés. Voici les points sur lesquels nous avons changé la formulation vs celle suggérée. Les changements par rapport au dernier rapport furent identifiés en rouge dans le rapport.

Demandes MCN:

Page 8 - Sous point E

No. 2 - Demande: Les cas d'exception de clients ne pouvant s'inscrire au Service d'authentification gouvernementale

Formulation retenue: Les cas d'exception de clients ne pouvant s'inscrire au Service d'authentification gouvernementale et **leurs impacts**;

Commentaire: Il est vrai que les cas étaient connus pour la plupart mais leurs impacts en termes de % sur le nombre de cas ne l'était pas à priori

No. 3 - Demande: Une gestion incomplète de tous les enjeux d'authentification connus par la SAAQ et le MCN en juin 2022;

Formulation retenue: Une gestion **incomplète et réactive** des enjeux d'authentification qui étaient connus par la SAAQ et le MCN en juin 2022;

Commentaire: Des méthodes de contournement auraient pu être mises de l'avant dès le démarrage (ex: Authentification simplifiée en centres de services). Ce point couvre également la demande de la SAAQ

Page 27 - Demande : Compte tenu du fait que la Stratégie de communication MCN/MCE a été discutée avec la SAAQ dès le mois de juin 2022, le texte de la deuxième puce de la page 27 devrait être reformulé.

Page 27 - Formulation retenue :

Bien que des discussions relatives au plan de communication ont débutées entre le MCN et la SAAQ dès Juin 2022, la confirmation et l'alignement d'affaire sur la prise en charge de la communication par la SAAQ ne s'est effectuée qu'en Septembre 2022 :

Commentaire:

Lors d'une discussion avec M. Jonathan Kelly du MCN, le point sur l'alignement d'affaires sur la communication externe (et la confirmation de la responsabilité de la SAAQ) survenue en Septembre 2022 a été discuté et a été confirmé selon nos notes d'entrevues. Cet élément avait été soulevé lors de rencontres avec des intervenants de la SAAQ (en l'occurrence M. Dave Leclerc et M. Karl Malenfant). Notre compréhension selon nos entrevues et nos notes est qu'il n'a été confirmé que la SAAQ était responsable de cette communication qu'en Septembre 2022. Merci de confirmer si ce n'est pas le cas, nous ferons le changement.

Demandes SAAQ:

Page 2 - Demande - En pied de page (partout dans le document) : retirer le terme Ébauche de rapport

Commentaire: Sera fait lors de l'émission du rapport final - cette version étant encore pour votre révision finale

Page 8 - Sous Point E

No. 5 Demande: Changer Enjeux de disponibilité du SAG par Enjeux de disponibilité intermittents du SAG

Formulation retenue: Fut changé selon demande MCN par: L'indisponibilité des systèmes à certains moments au cours des premiers jours de mise en service.

Page 11 - Encadré - 16/01/2023 – Porte 5 – Décision de poursuite ou d'arrêt

Demande: Changer 2e icône sur coûts des ressources par mois

Formulation retenue: icône inchangé. Nouveau texte: Analyse des options selon les coûts des ressources par mois. Point fut déplacé en Porte 4

Commentaire: En effet, les coûts étaient connus. Il s'agit plus de l'analyse associée à la poursuite ou à un autre report potentiel (et des coûts associés). Le point est également plus approprié à la porte 4.

Page 43: Texte associé: Le présent rapport est strictement confidentiel et est destiné à l'usage exclusif de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ ou vous), conformément à la relation client établie exclusivement avec celle-ci

Demande: Dans le contexte où le rapport sera rendu public, nous nous questionnons quant à la pertinence de cette phrase

Formulation et Texte maintenu

Commentaire: Ce document est destiné à la SAAQ et au MCN. Votre décision de le rendre public est la vôtre. Selon nos politiques internes, ce texte doit rester.

Il reste ce commentaire à la dernière page (page 43):

Le présent rapport est préliminaire. Les commentaires qu'il contient peuvent être modifiés ou supprimés : nos constatations et conclusions finales seront présentées dans le rapport final.

Commentaire: Il sera retiré lors de l'émission du rapport final après votre relecture final de nos modifications

En attente d'un retour sur ces points, n'hésitez-pas si vous avez des questions.

Merci

en pièce jointe la version PPT du rapport pour permettre vos commentaires le cas échéant

Denis Ouellet, ing.

PwC | Managing Director, Consulting & Deals

C : +1 514 264-3269

Email: denis.ouellet@pwc.com

PricewaterhouseCoopers LLP

1250, boulevard René-Lévesque Ouest, bureau 2500, Montréal QC H3B 4Y1

<http://www.pwc.com/ca>

Please consider the environment before printing this email.

This e-mail is intended only for the person to whom it is addressed (the "addressee") and may contain confidential and/or privileged material. Any review, retransmission, dissemination or other use that a person other than the addressee makes of this communication is prohibited and any reliance or decisions made based on it, are the responsibility of such person. We accept no responsibility for any loss or damages suffered by any person other than the addressee as a result of decisions made or actions taken based on this communication or otherwise. If you received this in error, please contact the sender and destroy all copies of this e-mail.

Ce courriel est strictement réservé à l'usage de la personne à qui il est adressé (le destinataire). Il peut contenir de l'information privilégiée et confidentielle. L'examen, la réexpédition et la diffusion de ce message par une personne autre que son destinataire sont interdits. Nous déclinons toute responsabilité à l'égard des pertes ou des dommages subis par une personne autre que le destinataire par suite de décisions ou de mesures fondées sur le contenu de cette communication ou autrement. Si vous avez reçu ce courriel par erreur, veuillez communiquer avec son expéditeur et en détruire toutes les copies.

This e-mail is intended only for the person to whom it is addressed (the "addressee") and may contain confidential and/or privileged material. Any review, retransmission, dissemination or other use that a person other than the addressee makes of this communication is prohibited and any reliance or decisions made based on it, are the responsibility of such person. We accept no responsibility for any loss or damages suffered by any person other than the addressee as a result of decisions made or actions taken based on this communication or otherwise. If you received this in error, please contact the sender and destroy all copies of this e-mail.

Ce courriel est strictement réservé à l'usage de la personne à qui il est adressé (le destinataire). Il peut contenir de l'information privilégiée et confidentielle. L'examen, la réexpédition et la diffusion de ce message par une personne autre que son destinataire sont interdits. Nous déclinons toute responsabilité à l'égard des pertes ou des dommages subis par une personne autre que le destinataire par suite de décisions ou de mesures fondées sur le contenu de cette communication ou autrement. Si vous avez reçu ce courriel par erreur, veuillez communiquer avec son expéditeur et en détruire toutes les copies.

This e-mail is intended only for the person to whom it is addressed (the "addressee") and may contain confidential and/or privileged material. Any review, retransmission, dissemination or other use that a person other than the addressee makes of this communication is prohibited and any reliance or decisions made based on it, are the responsibility of such person. We accept no responsibility for any loss or damages suffered by any person other than the addressee as a result of decisions made or actions taken based on this communication or otherwise. If you received this in error, please contact the sender and destroy all copies of this e-mail.

Ce courriel est strictement réservé à l'usage de la personne à qui il est adressé (le destinataire). Il peut contenir de l'information privilégiée et confidentielle. L'examen, la réexpédition et la diffusion de ce message par une personne autre que son destinataire sont interdits. Nous déclinons toute responsabilité à l'égard des pertes ou des dommages subis par une personne autre que le destinataire par suite de décisions ou de mesures fondées sur le contenu de cette communication ou autrement. Si vous avez reçu ce courriel par erreur, veuillez communiquer avec son expéditeur et en détruire toutes les copies.

SMTP Header

```
Received: from YT2PR01MB8759.CANPRD01.PROD.OUTLOOK.COM (2603:10b6:b01:ba::11) by
QB1PR01MB3588.CANPRD01.PROD.OUTLOOK.COM with HTTPS; Thu, 17 Aug 2023 14:00:48 +0000
Received: from MN2PR05CA0023.namprd05.prod.outlook.com (2603:10b6:208:c0::36) by
YT2PR01MB8759.CANPRD01.PROD.OUTLOOK.COM (2603:10b6:b01:ba::11) with Microsoft SMTP Server
(version=TLS1_2, cipher=TLS_ECDHE_RSA_WITH_AES_256_GCM_SHA384) id 15.20.6678.31; Thu, 17 Aug 2023
13:59:05 +0000
Received: from YQBCAN01FT022.eop-CAN01.prod.protection.outlook.com (2603:10b6:208:c0:cafe::2e) by
MN2PR05CA0023.outlook.office365.com (2603:10b6:208:c0::36) with Microsoft SMTP Server (version=TLS1_2,
cipher=TLS_ECDHE_RSA_WITH_AES_256_GCM_SHA384) id 15.20.6723.8 via Frontend Transport; Thu, 17 Aug
2023 13:59:05 +0000
Authentication-Results: spf=pass (sender IP is 209.85.216.43) smtp.mailfrom=pwc.com; dkim=pass (signature was verified)
header.d=pwc.com; dmarc=pass action=none header.from=pwc.com; compauth=pass reason=100
Received-SPF: Pass (protection.outlook.com: domain of pwc.com designates 209.85.216.43 as permitted sender)
receiver=protection.outlook.com; client-ip=209.85.216.43; helo=mail-pj1-f43.google.com; pr=C
Received: from mail-pj1-f43.google.com (209.85.216.43) by YQBCAN01FT022.mail.protection.outlook.com (10.118.138.152) with
Microsoft SMTP Server (version=TLS1_2, cipher=TLS_ECDHE_RSA_WITH_AES_256_GCM_SHA384) id
15.20.6699.17 via Frontend Transport; Thu, 17 Aug 2023 13:59:05 +0000
Received: by mail-pj1-f43.google.com with SMTP id 98e67ed59e1d1-2690803a368so1033400a91.1 for <caroline.foldes-
busque@saaq.gouv.qc.ca>; Thu, 17 Aug 2023 06:59:05 -0700 (PDT)
DKIM-Signature: v=1; a=rsa-sha256; c=relaxed/relaxed; d=pwc.com; s=google; ...
X-Google-DKIM-Signature: v=1; a=rsa-sha256; c=relaxed/relaxed; d=1e100.net; ...
X-Gm-Message-State: AOJu0YyNM3EqYJFmv0IhQ2doqBZIUML63kNG89bFYVvoB2MA7dPoWPX
JkDegTbgv+f642pyYME7H5gzUTYccgUA8r5NhQaC28tx60ASO4BFn3x9eFD37t+X6J5b2Rha3/Q
6TKrQimxvUpP4wtNawld87gnBiKcN7QPEvpwOAEWW0vrmNO4=
X-Google-Smtp-Source: AGHT+IEqEn+O0PJUem1rRkGNr1G04BQ7qqah27xjq6pg9FR1Py/OFOB7JDXVF9Pxp2Myz861kusMZfRLKyngjTc8
=
X-Received: by 2002:a17:90a:7b88:b0:25c:1ad3:a4a1 with SMTP id z8-
20020a17090a7b880b0025c1ad3a4a1mr4446331pjc.1.1692280739578; Thu, 17 Aug 2023 06:58:59 -0700 (PDT)
MIME-Version: 1.0
References: <CALtOcbQ-W2GApYJF=eKv9i084NdrSml3gJeOUqC_Qi8tsaidw@mail.gmail.com>
<QB1PR01MB35881B3223EED536258CC59ECD15A@QB1PR01MB3588.CANPRD01.PROD.OUTLOOK.COM>
<CALtOcbQf1dw76_ZBV=qTLT+s6y8tCHAI0gQ8rf+bHf7d1ayMQ@mail.gmail.com>
<YT2PR01MB93658268953682548DF603ECFF1AA@YT2PR01MB9365.CANPRD01.PROD.OUTLOOK.COM>
<CAOaRX6qqzs3UcjdfF9f4WqQ04aNEzwWSfHd1nKv9W2-hGPZZQA@mail.gmail.com>
In-Reply-To: <CAOaRX6qqzs3UcjdfF9f4WqQ04aNEzwWSfHd1nKv9W2-hGPZZQA@mail.gmail.com>
From: "David Trudel (CA)" <david.trudel@pwc.com>
Date: Thu, 17 Aug 2023 09:58:41 -0400
Message-ID: <CAOaRX6pTbC8AbF0Um5p7yxv2JBFv1qBz5KVHY70h0a48P6ryzg@mail.gmail.com>
```

Subject: **Re: Suivi sur demandes d'ajustements a l'examen externe - Projet CASA L2**
To: Ducharme, Éric <eric.ducharme@saaq.gouv.qc.ca>, "Foldes-Busque, Caroline" <caroline.foldes-busque@saaq.gouv.qc.ca>, "Rodrigue, Pierre" <pierre.rodrigue@mcn.gouv.qc.ca>
Cc: Pouliot, Geneviève <Genevieve.Pouliot@saaq.gouv.qc.ca>
Content-Type: multipart/mixed; boundary="-----=_NextPart_000_0A79_7565A540.92A987D5"
X-L-PWCCAEC: 23
Return-Path: david.trudel@pwc.com
X-MS-Exchange-Organization-ExpirationStartTime: 17 Aug 2023 13:59:05.3550 (UTC)
X-MS-Exchange-Organization-ExpirationStartTimeReason: OriginalSubmit
X-MS-Exchange-Organization-ExpirationInterval: 1:00:00:00.0000000
X-MS-Exchange-Organization-ExpirationIntervalReason: OriginalSubmit
X-MS-Exchange-Organization-Network-Message-Id: adda3dfb-b31b-4ac3-8994-08db9f2a1e94
X-EOPAttributedMessage: 0
X-EOPTenantAttributedMessage: 4df32e45-efd8-40c1-93ea-d0041b95d83b:0
X-MS-Exchange-Organization-MessageDirectionality: Incoming
X-MS-PublicTrafficType: Email
X-MS-TrafficTypeDiagnostic: YQBCAN01FT022:EE_YT2PR01MB8759:EE_QB1PR01MB3588:EE_
X-MS-Exchange-Organization-AuthSource: YQBCAN01FT022.eop-CAN01.prod.protection.outlook.com
X-MS-Exchange-Organization-AuthAs: Anonymous
X-MS-Office365-Filtering-Correlation-Id: adda3dfb-b31b-4ac3-8994-08db9f2a1e94
X-MS-Exchange-AuthAsSource: SA|SL
X-MS-Exchange-Organization-SCL: 1
X-Microsoft-Antispam: BCL:0;
X-Forefront-Antispam-Report: CIP:209.85.216.43;CTRY:US;LANG:fr;SCL:1;SRV:;I ...
X-MS-Exchange-CrossTenant-OriginalArrivalTime: 17 Aug 2023 13:59:05.3550 (UTC)
X-MS-Exchange-CrossTenant-Network-Message-Id: adda3dfb-b31b-4ac3-8994-08db9f2a1e94
X-MS-Exchange-CrossTenant-Id: 4df32e45-efd8-40c1-93ea-d0041b95d83b
X-MS-Exchange-CrossTenant-AuthSource: YQBCAN01FT022.eop-CAN01.prod.protection.outlook.com
X-MS-Exchange-CrossTenant-AuthAs: Anonymous
X-MS-Exchange-CrossTenant-FromEntityHeader: Internet
X-MS-Exchange-Transport-CrossTenantHeadersStamped: YT2PR01MB8759
X-MS-Exchange-Transport-EndToEndLatency: 00:01:43.0248746
X-MS-Exchange-Processed-By-BccFoldering: 15.20.6678.031
X-Microsoft-Antispam-Mailbox-Delivery: ucf:0;jmr:0;auth:0;dest:1;ENG:(910001)(944506478)(944626604)(920097)(930097)(140003)(1420103);
X-Microsoft-Antispam-Message-Info: R0MMEc3aVjFVD6qdHodN2PjzOZA1jKlj5ze8IEzj ...

Embedded Attachments

(Double-click paper clip to extract file. Requires Adobe Acrobat Reader)

 SAAQ - Examen externe - Projet CASA L2 - Rapport Final - Complet_20230817.pptx



Société de l'assurance automobile du Québec

Examen externe – Projet CASA L2

Rapport final
Août 2023

© PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée de l'Ontario, 2023. Tous droits réservés.

PwC s'entend du cabinet canadien, et quelquefois du réseau mondial de PwC, chaque société membre étant une entité distincte sur le plan juridique. Pour de plus amples informations, veuillez visiter www.pwc.com/structure (en anglais seulement).



Introduction

Présentation de PwC

Examen du projet CASA L2

PwC a été mandaté pour répondre à trois questions principales :

Élément 1 – Dans un objectif d'amélioration continue et d'application des leçons apprises, identifier à partir des critères des six familles de la porte 5 ou d'autres critères :

- A. Les points forts;
- B. Les problématiques prévisibles et imprévisibles rencontrées ainsi que leurs causes et impacts sur les capacités organisationnelles en termes de services à la clientèle;
- C. Les opportunités d'amélioration;
- D. Les risques potentiels à considérer.

Élément 2 – Afin d'officialiser l'atteinte des objectifs attendus de la livraison 2 ainsi que ceux de la phase de stabilisation, examiner si la SAAQ est prête pour le début de l'exploitation « normale » de la solution CASA/SAAQclic, incluant la performance des activités opérationnelles de la société.

Élément 3 – Examiner la stratégie associée au plan de passage en production et au plan de transition (services réduits de 14 jours) et confirmer que les analyses face à la stratégie ont été appropriées

Observations générales

Le déploiement de la **solution CASA/SAAQclic** est un programme avec **peu de comparables** en termes **d'envergure**. Bien que la mise en service de la solution ait généré certaines difficultés, **l'opération s'améliore progressivement** et le système prend en charge une proportion importante des opérations courantes de la société.

L'équipe de PwC a procédé à l'étude et à l'analyse d'un échantillon représentatif d'artefacts, de comptes rendus et de livrables finaux réalisés par les différentes parties prenantes du projet **internes et externes à l'organisation**. Les spécialistes ont également visité les **deux plus importants centres de services** de première ligne. Toutes les parties prenantes rencontrées, incluant des membres de **l'équipe de gestion de projet, des lignes d'affaires de la SAAQ, de gestion du SAG au MCN et de l'Alliance** ont offert une pleine collaboration durant le processus d'examen. Lors de l'examen, 39 types de documents ont été consultés et 36 intervenants ont été rencontrés. Ces derniers représentaient un échantillon de partie-prenantes internes et externes ainsi qu'une diversité hiérarchique, de commis au service à la clientèle jusqu'aux membres du comité de direction.

Le projet a bénéficié de facteurs positifs ayant contribué au développement et à la mise en place de CASA/SAAQclic. **La méthodologie de livraison Agile** utilisée a permis de **développer rapidement** une solution adressant **des fonctionnalités complexes et diversifiées**. La SAAQ a aussi eu le privilège de compter sur une communauté d'employés dédiés ayant rendu possible le démarrage de la nouvelle solution.

Ceci étant dit, plusieurs observations ont été faites concernant la planification et l'exécution du projet. **Les éléments considérés les plus sensibles et qui auraient pu être plus étoffés** concernent **l'exhaustivité des cas de tests**, ainsi que les **plans de reprise et de contingence** dans les points de services et chez les mandataires. Les **éléments qui auraient pu être mieux planifiés** sont la **gestion des incidents**, la **gestion de crise**, la **communication aux clients et aux employés**, et la **préparation des mandataires**. L'ensemble de ces éléments aurait permis de prévenir de nombreux enjeux opérationnels et techniques.

Le présent rapport présente les constatations relatives suite à l'examen des trois éléments en question. Nous y soulevons certains risques à considérer pour la poursuite de l'évolution de CASA/SAAQclic ainsi qu'une suggestion de prochaines étapes. Nous vous remercions pour l'opportunité de vous avoir accompagné dans cette démarche ainsi que de la collaboration de toute votre équipe.

Meilleures salutations.

L'équipe PwC



Table des matières

Éléments 1 et 3 – Post mortem et plan de passage et transition	4
Élément 2 – Capacité de la SAAQ à prendre en charge la solution	14
Annexes	22

Le présent document a été préparé par PwC Canada (PwC, notre, nos ou nous) à l'intention de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ ou vous).

Nos services ont été exécutés et notre rapport a été élaboré conformément à la lettre de mission datée du 1er mai 2023 et sont assujettis aux conditions qui y sont énoncées.

Notre rôle se limite à la prestation de services-conseils. La SAAQ est responsable de toutes les fonctions et décisions de gestion relatives à cette mission, y compris l'établissement et le maintien de contrôles internes, l'évaluation et l'acceptation de l'adéquation de l'étendue des services correspondant à ses besoins ainsi que la prise de décisions concernant la mise en œuvre des recommandations. La SAAQ est aussi responsable des résultats de l'utilisation des Services ou des livrables.

Notre travail s'est limité aux procédures et analyses spécifiques décrites dans les présentes et repose uniquement sur l'information qui a été mise à notre disposition jusqu'au 17 mai 2023 pour l'élément 2 et le 8 juin 2023 pour les éléments 1 et 3. Par conséquent, les changements de circonstances survenus après cette date pourraient avoir une incidence sur les conclusions présentées dans ce rapport. Nous n'exprimons aucune opinion et ne fournissons aucune attestation ou autre forme d'assurance relativement à notre travail et nous n'avons pas vérifié ni audité les informations qui nous ont été fournies.

Le présent rapport est strictement confidentiel et est destiné à l'usage exclusif de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ ou vous), conformément à la relation client établie exclusivement avec celle-ci. Il ne doit pas être copié, transmis à un tiers, cité ni mentionné de quelque manière que ce soit, en tout ou en partie, sans le consentement écrit préalable de PwC. Dans l'éventualité où ce rapport était communiqué à une tierce partie ou était utilisé à d'autres fins que celles pour lesquelles il a été produit, toute partie qui s'appuierait sur son contenu le ferait entièrement à ses propres risques et ne disposerait d'aucun droit de recours contre PwC, ses associés, ses administrateurs, ses employés, ses conseillers professionnels ni ses agents. PwC décline toute responsabilité contractuelle ou autre responsabilité fondée sur l'utilisation du rapport et, par conséquent, aucune tierce partie ne doit s'appuyer sur son contenu. PwC, ses associés, ses administrateurs, ses employés, ses conseillers professionnels et ses agents déclinent toute responsabilité et toute obligation de diligence relative à ce rapport et à l'égard de quelque tierce partie que ce soit, notamment les ayants droit ou successeurs d'une autre tierce partie.



Éléments 1 et 3

- Post mortem et leçons apprises
- Retour sur le plan de passage en production et le plan de transition

Contexte

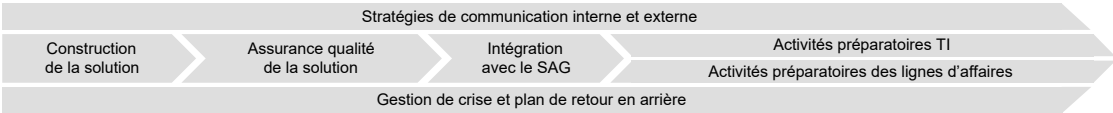
La SAAQ mène depuis plusieurs années un large chantier de transformation numérique (projet CASA/SAAQcllic), d'une **taille et d'une complexité sans précédent**, axé sur la technologie SAP. La SAAQ est maître d'œuvre et maître d'ouvrage du projet CASA/SAAQcllic et, par conséquent, en assure la gestion. Elle est également soutenue par un consortium de cabinets de conseils spécialisés (Alliance).

Dans un objectif d'amélioration continue et afin d'identifier les leçons apprises, des entrevues avec diverses parties prenantes ainsi qu'une revue de documents ont été réalisées.

Élément 1 – Dans un premier temps : Post mortem et leçons apprises	Élément 3 – Dans un second temps : Retour sur le plan de passage en production et le plan de transition
• Les points forts. • Les problématiques prévisibles et imprévisibles rencontrées ainsi que leurs causes et impacts sur les capacités organisationnelles en termes de services à la clientèle. • Les opportunités d'amélioration. • Les risques potentiels à considérer.	• Les angles morts dans le plan de passage en production et le plan de transition. • Les analyses supplémentaires qui auraient pu bonifier la stratégie de démarrage. • Les opportunités d'amélioration dans le processus d'approbation des plans de passage en production et de transition pour les livraisons futures, tout en prenant en compte la gestion des risques, les niveaux des services à la clientèle, etc.

Un résumé des observations relatives à ces deux grands éléments est présenté dans les prochaines pages avec, tout d'abord, une chronologie des grands jalons du projet CASA/SAAQcllic, suivi d'un sommaire exécutif résumant les principales leçons apprises. Finalement, les observations par jalon important du projet sont présentées en détail en annexe.

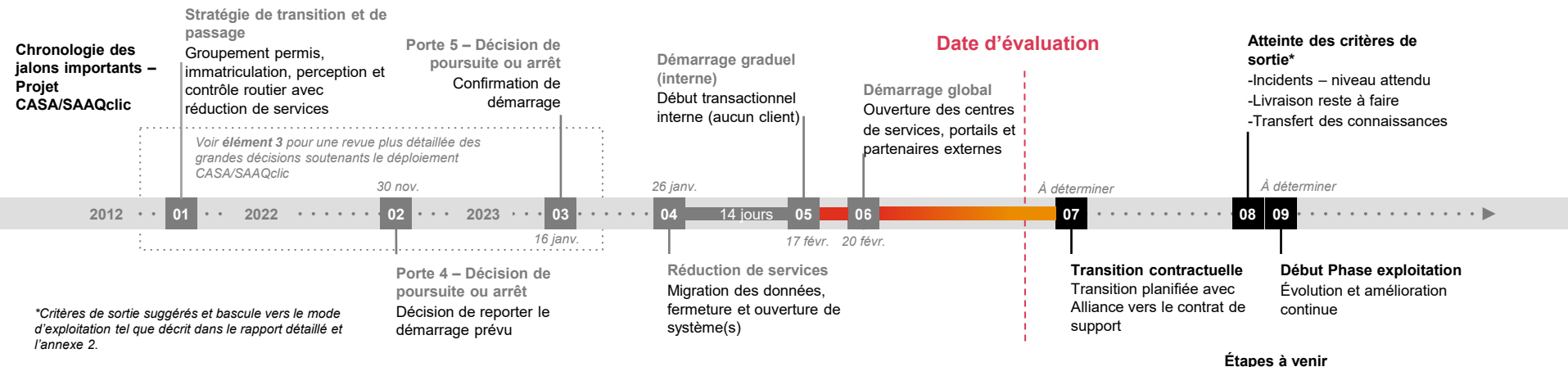
Famille de critères pour la revue du post mortem



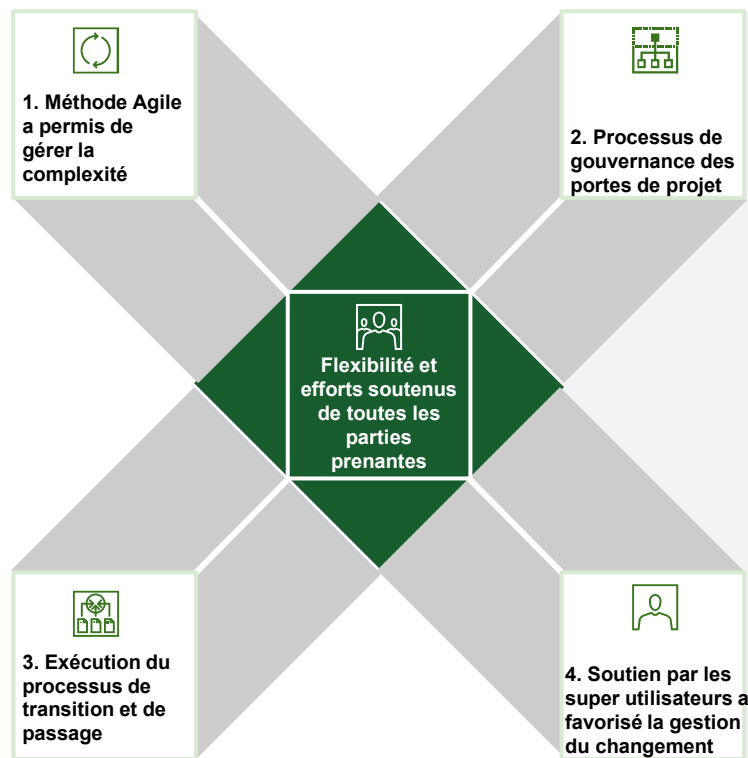
Dans l'optique de tirer profit des leçons apprises et des opportunités d'amélioration en vue des prochains projets technologiques, l'examen s'est concentré sur les mécanismes utilisés dans le cadre du projet CASA/SAAQcllic. Il est à noter que dans le cas où des avis divergents ont été communiqués, la source qui a été impactée par la situation a été favorisée. De plus, considérant l'étendue du projet, le point de vue des personnes ayant quitté l'organisation avant le 3 mai 2023 n'a pu être obtenu.

Chronologie du projet CASA/SAAQclic

- 01 La **stratégie de transition**, déterminée en amont, **impose un arrêt des transactions des systèmes patrimoniaux** pendant plusieurs jours pour assurer une migration sans conflit.
- 02 Lors d'une session de revue du niveau de préparation au démarrage le **30 novembre 2022 (Porte 4)**, la décision de **repousser** le démarrage de fin déc. 2022 à la **mi-février 2023** est prise.
- 03 Lors de la dernière revue de préparation au démarrage du **16 janvier 2023 (Porte 5)**, la **reddition de compte** et le statut montrent un **niveau de préparation et de risques contrôlés** par les diverses équipes et l'**autorisation** est donnée pour le **début des activités de transition**.
- 04 La **fermeture** des systèmes **patrimoniaux** s'effectue le **26 janvier 2023** en même temps que s'amorce le processus de **migration** vers le nouveau système **qui s'achève le 16 février 2023**. Lors de cette période, des services réduits sont offerts dans les centres de services et chez les mandataires (rendez-vous et sans rendez-vous). Des essais de type unitaires sont faits tout au long du processus de transition et de passage au nouveau système afin de s'assurer de la conformité du transfert des données. **Aucun incident majeur d'intégrité de données** n'est détecté durant cette période.
- 05 L'ouverture du système et le début de la **reprise des transactions en attente** par les employés dans les centres de services s'amorcent le **17 février 2023**. Dès la première journée d'opération, des **incidents (performance, données incorrectes, problèmes fonctionnels)** sont détectés.
- 06 Le **20 février 2023**, le **système est ouvert** aux commerçants, mandataires, entreprises et partenaires, et les centres de services ouvrent leurs portes. D'autres **incidents** sont rapportés au niveau des centres de services et des partenaires externes, **impactant le service à la clientèle**, et les **équipes de soutien** sont **surchargées**. Après **deux premières semaines d'opération plus difficiles**, les **problématiques** sont **graduellement traitées** et la **prestation de service s'améliore** au fil des semaines.



Élément 1 – Leçons apprises – Points forts



Malgré les problématiques vécues au démarrage et grâce aux **efforts soutenus** de toutes les parties prenantes, **l'opération s'améliore progressivement**. Le système prend en charge une grande proportion des opérations courantes de la société. La majorité de la base des utilisateurs voit ses connaissances de la nouvelle solution augmenter. Considérant les nombreuses variables impliquées dans ce projet, **cet accomplissement ne devrait pas être sous-estimé et se doit d'être souligné**.

1. La **méthode Agile** a permis de **diviser** un projet hautement complexe, avec une grande variabilité, en sous-projets et **équipes aux dimensions** permettant une **gestion plus aisée**.
2. Le modèle de passage de **portes avec approbation** a facilité l'**alignement des multiples parties prenantes**.
3. L'**exécution du processus de transition et de passage** au nouveau système, qui a traité et converti des milliards de données, s'est **déroulé tel que prévu** et sans problèmes majeurs. Cependant, bien que réalisé dans les temps, la conception ainsi que la couverture des tests et des règles d'affaires manquantes dans la conversion n'ont pas permis d'identifier certains incidents, qui n'ont été découverts qu'à postériori lors du démarrage.
4. La structure du soutien aux utilisateurs, centrée sur les **super utilisateurs**, a permis un **soutien de proximité** lors du démarrage. Cela a facilité la **gestion du changement** dans les centres de services.



Élément 1 – Leçons apprises

Sommaire des observations

Problématiques, causes et impacts



Le **report du démarrage** au 20 février 2023 a mené à une fermeture des systèmes de 14 jours au lieu des six jours ouvrables initialement prévus. Ceci a augmenté la **charge de travail pour les opérations à reprendre** au démarrage, charge qui a été **sous-estimée**.



La **capacité de traitement** a été **engorgée** par une **reprise complète des activités** (pas d'ouverture sur rendez-vous uniquement ou de certains services seulement). La **présence dans l'actualité** de la SAAQ dans les premiers jours a créé un **effet boule de neige** sur la venue en centres de services et chez les mandataires de **clients qui étaient soit en retard** de paiement ou avaient des **besoins non urgents**.



Contrairement au plan initial de geler les développements en amont du déploiement, le passage de la porte 5 (16 janvier 2023) s'est fait avec des développements et tests à **compléter avant le déploiement (20 février 2023)**. Ces activités n'ont pas fait l'objet d'une **gouvernance** et **revalidation à posteriori** et certains développements ont été la source d'**incidents critiques au démarrage**.



Des problématiques techniques sont survenues au démarrage car les tests n'ont pas permis de détecter les éléments suivants :

1. Des problèmes fonctionnels par **manque de couverture des scénarios d'essai** de bout en bout et « journée dans la vie » (plusieurs cas d'exceptions difficiles à couvrir dans leur intégralité);
2. Des problèmes de données liés à l'utilisation de **données créées manuellement au lieu de données réelles** dans les tests;
3. Des problèmes d'intégration par **manque d'implication de toutes les parties prenantes**, y compris les partenaires externes.

De plus, certains **partenaires critiques** ont aussi été **affectés négativement par les divers problèmes**. La perception de taxes auprès des **commerçants a été retardée** ainsi que la remise à Revenu Québec. Les **corps policiers** ont également **transformé leur système informatique**, dont le démarrage s'est effectué **en même temps** que la SAAQ, ajoutant à la complexité du démarrage.



Le **niveau d'adhésion des services en ligne** souhaité a été **en dessous du niveau historique** initialement prévu en raison notamment de :

1. L'utilisation d'un **mécanisme d'authentification** comportant un niveau de sécurité rehaussé, dont l'impact sur l'**adhésion de la clientèle a été sous-estimé**
2. Les **cas d'exception** de clients **ne pouvant s'inscrire** au Service d'authentification gouvernementale et **leurs impacts**;
3. Une **gestion incomplète et réactive** des enjeux d'authentification qui étaient connus par la SAAQ et le MCN en juin 2022;
4. La **gestion du changement auprès de la population**, pour laquelle les stratégies de communication auraient pu permettre de **mieux informer** certaines clientèles plus ciblées;
5. L'**indisponibilité des systèmes à certains moments au cours des premiers jours de mise en service**.

Considérant les éléments connus de la direction de la SAAQ avant le démarrage (quatre identifiants, certains cas d'exception non-traités et la communication tardive), l'**estimation du taux d'utilisation de SAAQ clic** au démarrage n'a **pas été ajustée** et a donc été **optimiste**.



Tous ces facteurs ont engendré une **charge élevée de travail pour les centres de services et les mandataires**. Le système était ouvert pour certains super utilisateurs afin de leur permettre de débloquer certaines transactions, et ils ont parfois **dévié des procédures établies en mode résolution en procédant par essais et erreurs**. Ceci a engendré des problématiques de données et des **délais de services**.

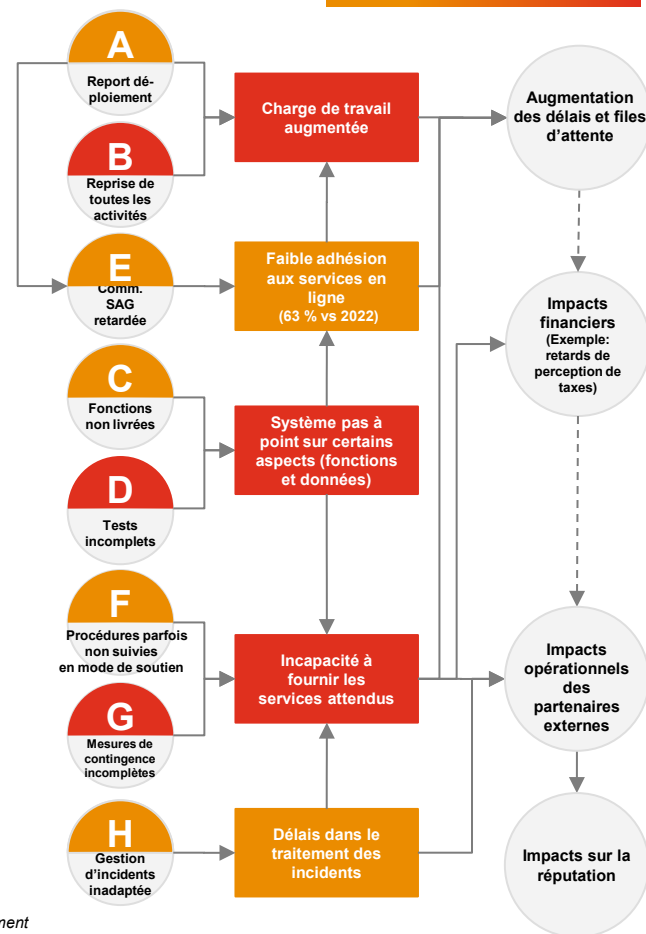


Les **plans de contingence initiaux n'étaient pas assez étoffés**, ce qui a conduit la SAAQ à avoir une posture plus réactive que proactive et a eu des **impacts sur les services** aux clients et partenaires.



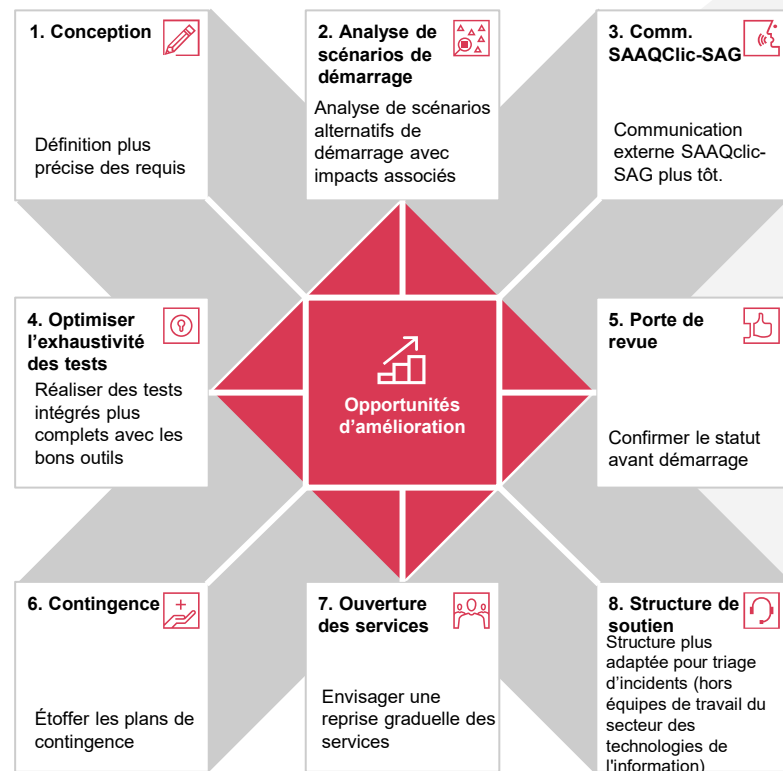
Le **système de soutien à deux niveaux**, basé sur les super utilisateurs et les équipes de travail du secteur des technologies de l'information, a été **engorgé** dès les premiers jours de l'ouverture aux clients et partenaires. Le processus de **filtrage d'incidents** souhaité n'a **pu être fait de façon efficace** et dans des délais raisonnables.

- Impact +



Élément 1 – Leçons apprises

Opportunités d'amélioration



1. **Augmenter** le taux et le **temps de définition des requis** lors de la conception et **impliquer les partenaires externes** afin de pouvoir **identifier plus tôt les éléments majeurs** ayant une complexité importante et ainsi éviter des re-développements significatifs tardifs.

2. Lors du **report du projet**, l'analyse de scénarios alternatifs de démarrage avec impacts associés aurait pu permettre de mettre en lumière d'autres options (p. ex. : **période de report un peu plus longue** qui aurait permis un plus grand niveau de préparation pour compléter le reste à faire et **exécuter des essais de bout en bout**).

3. **Stratégie de communication externe reliée aux SAAQclic et SAG** auraient dû **considérer plus tôt la gestion du changement** auprès de la population en générale et auprès de certaines clientèles plus ciblées (p. ex. : les cas qui étaient connus comme étant non pris en charge par SAG au démarrage).

4. **Optimiser l'exhaustivité des tests** : De meilleurs outils afin d'exploiter les données réelles lors des tests ainsi que la participation des parties prenantes externes dans les tests de « la journée dans la vie » pour permis et immatriculation auraient permis des tests en conditions réelles plus élaborés.

5. S'assurer de mettre en place un gel des développements sur une période suffisante avant le déploiement et considérer **l'ajout d'une porte de revue** afin de confirmer l'exécution avec succès des plans de transition et de passage en production avant le démarrage auprès des clients et partenaires. De plus, s'assurer que les **indicateurs** ainsi que les **hypothèses et risques sous-jacents** sont bien **compris** par les parties prenantes. Incorporer une **revue** par un vérificateur **indépendant** afin d'obtenir une **appréciation externe des risques**.

6. **Des plans de contingence plus étoffés** auraient permis un niveau de préparation plus adéquat pour faire face aux divers aléas.

- Par exemple: gestion manuelle du volet taxation des commerçants, gestion manuelle de l'immatriculation des flottes de véhicules des entreprises, gestion des débordements des files d'attente avec coupons dès le premier jour, anticipation de l'authentification simplifiée dans les centres de services au début, plan de retour en arrière, etc.

7. **Tenir compte** de l'habilitation des employés, des incidents potentiels et de la baisse temporaire de productivité pour établir une ouverture graduelle **des services, considérer une restriction des rendez-vous** lors des premières semaines afin de permettre une reprise graduelle et sous un contrôle accru.

8. **La structure de soutien à deux niveaux** aurait bénéficié d'un **premier triage hors équipes de travail du secteur des technologies de l'information**, de même qu'une **séparation des enjeux de redressement de données**.

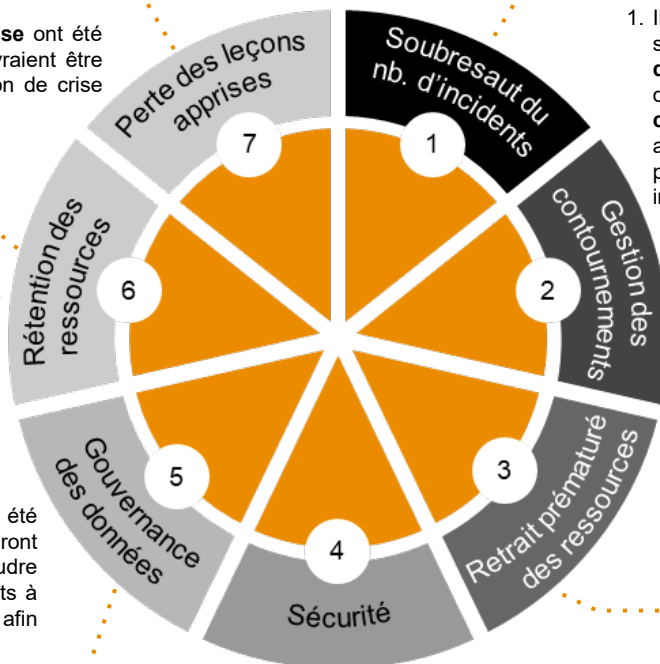
Élément 1 – Leçons apprises

Risques potentiels à considérer

7. Plusieurs éléments importants de **gestion de crise** ont été expérimentés pour la Livraison 2. Ces éléments devraient être **documentés** et incorporés dans les plans de gestion de crise pour de prochains déploiements.

6. La société doit rester attentive à l'**état de motivation des ressources clés**, très sollicitées depuis plusieurs mois. Ces ressources ont acquis une expérience prisée sur le marché ce qui les rend attrayantes. Une **stratégie de rétention**, des périodes de repos supplémentaires et une revue de la compensation en fonction des habiletés et du marché devraient être envisagées.

5. Plusieurs **ajustements manuels de données** ont été faits depuis le démarrage et d'autres seront vraisemblablement requis dans le futur afin de résoudre certains incidents. Ces ajustements doivent être sujets à des **contrôles et une gouvernance robuste** afin d'assurer l'intégrité des données de la SAAQ.



1. Il est possible, lors de la première année de vie de la solution, que la SAAQ expérimente d'**autres cycles d'augmentation du nombre d'incidents** attribuables soit à des transactions **saisonnnières** ou encore au caractère **cyclique** des opérations de la SAAQ (renouvellements annuels, etc.). La SAAQ doit anticiper le tout et être préparée à faire face à une recrudescence possible des incidents.

2. Tous les cas qui ont fait l'objet de **contournements manuels** (émissions de lettres et autres), qui ont été mis de l'avant pour pallier aux incidents, devront être régularisés dans le système. Ces régularisations doivent être surveillées et planifiées afin d'**éviter** toute **surcharge** imprévue.

3. Un **retrait hâtif** du nombre de **ressources** assignées au soutien de la solution pourrait occasionner une **surcharge** de travail dans la correction de l'inventaire des incidents et un retard dans la vélocité attendue.

4. Le **resserrement des profils de sécurité** pourrait engendrer des **pertes de productivité** liées à des accès trop restrictifs jusqu'à ce que le point d'équilibre soit trouvé.

uite ou d'arrêt

26/01/2023 au 20/02/2023 :
 r 14 jours et non six comme
 23.

30/11/2022 – Porte 4 – Décision de poursuite ou d'arrêt

Services réduits de 14 jours ouvrables du 26/01/2023 au 20/02/2023 :
Le report du démarrage a nécessité de fermer 14 jours et non six comme initialement prévu pour la période de janvier 2023.

- ❗ **Impossibilité pour certaines équipes de livrer la solution dans les temps**
- ⚠ Risque de perte des ressources si report d'un an
- 📊 Analyse des options selon les coûts des ressources par mois
- 👉 Le choix d'une approche avec fonctions groupées (permis, immatriculation, perception et contrôle routier) offre moins de flexibilité en termes de déploiement
- 📅 Périodes occupées du 15 mars à début mai ainsi que d'octobre à début novembre
- 💡 Identifier d'autres périodes de déploiement considérant le reste à faire et l'avancement des tests

💡 Porte 6 pour valider l'état post grand déménagement



Élément identifié par discussion seulement, ayant influencé la décision

- Élément soutenu par une analyse formalisée
- Éléments additionnels qui auraient pu être considérés

2019 – Plan de transition avec services réduits

La période de services réduits était requise pour effectuer un gel des environnements patrimoniaux et assurer une transition sans pertes de données. Le mode de migration incrémental « delta », bien que possible, aurait été difficilement exploitable en dehors d'un mode « pilote-parallèle » (à cause de la difficulté de scinder la clientèle par région ou par segment). Étant donné son coût de réalisation élevé, cette option a été rejetée.

- 📁 Complexité des systèmes et des processus
- 📁 Mécanique de mise à jour des données dans SAP complexe
- 📁 Temps requis pour réaliser les activités préparatoires
- 📁 **Coût d'une approche delta et stockage de données patrimoniales en terminal local (non centralisé)**

16/01/2023 – Porte 5 – Décision de poursuite ou d'arrêt

*Des stratégies de tests et de reprises alternatives auraient pu être mises de l'avant pour minimiser les risques liés au plan de démarrage préconisé (fonctions groupées, toutes régions et segments de clients et partenaires) :

- Gel de développements et tests intégrés avec données réelles et groupe de parties prenantes élargi;
- Plan de reprise graduel;
- Plans de contingence plus étoffés.

- 📌 **Gel des développements sur les systèmes patrimoniaux**
- 📌 **Tableau de bord du statut des critères en porte 5**
- 📌 Évaluation des risques en fonction du statut des critères de décision (p. ex. : pourcentage de test, succès) et du reste à faire
- 💡 Élargir l'implication des parties prenantes (p. ex. : chefs de services – centres de services, représentants des commerçants et entreprises, etc.) dans les vérifications « journée dans la vie étendue » et valider le bon fonctionnement de la solution et la bonne conversion et migration des données

Élément 3 – Alternatives rejetées

Plan de passage en production et de transition

Un des objectifs de l'examen externe du projet CASA/SAAQclic est d'évaluer la stratégie associée au plan de passage en production et au plan de transition (services réduits pendant 14 jours) et de confirmer que les analyses face à la stratégie ont été appropriées. La revue de la documentation disponible sur l'évaluation d'alternatives à la stratégie utilisée a été priorisée. Toutefois, dû notamment à la durée du projet (certaines analyses remontent à 2014), l'ensemble des analyses formalisées n'étaient pas disponibles. Dans ces cas, une discussion avec les parties prenantes a été réalisée afin de compiler l'information nécessaire et documenter les prérequis, contraintes et risques associés aux alternatives suivantes.

Alternatives discutées avec les parties prenantes*	Prérequis nécessaires	Contraintes	Risques	Analyse formalisée SAAQ disponible
Déploiement fonction par fonction (p. ex. : permis, immatriculation, perception, contrôle routier après)	• Interopérabilité entre anciens et nouveaux systèmes avec interfaces bidirectionnels • Besoin de délinéation dans les processus et systèmes de la source vers la cible	• Incapacité d'isoler complètement les fonctions dans les systèmes patrimoniaux à cause des nombreuses interdépendances (p. ex. : permis, immatriculation, perception) • Calcul des droits est fait dans l'espace mémoire de chacun des terminaux et non de façon centralisée. Ceci rend difficile la dissociation des différentes fonctions (immatriculation et permis, par exemple)	• Interfaces complexes et stabilité d'opération incertaine • Coexistence de l'ancien écosystème avec le nouveau, et ce, pour une période étendue, mettant de la pression sur environnement de soutien et d'évolution	Oui
Déploiement régional ou par segment de clients	• Toutes les fonctions prêtes au moment du premier déploiement • Scinder la population cible avec des critères contrôlés • Solution pour gérer la mise à jour des données en mode incrémental (mode delta)	• Les clients peuvent se déplacer d'un centre à l'autre • Coût et temps requis pour un soutien complet d'un mode de migration delta • Certains services offerts seulement dans certains centres • L'ensemble des données doivent être disponibles à un vaste écosystème tels que les corps policiers, les services douaniers, les administrations nord-américaines, les commerçants de véhicules, les organismes judiciaires et nécessite donc la mise en place d'interfaces complexes, car l'utilisation par ceux-ci de deux systèmes n'est pas envisageable.	• Interfaces complexes et stabilité d'opération incertaine • Coexistence de l'ancien écosystème avec le nouveau, et ce, pour une période étendue, mettant de la pression sur environnement de soutien et d'évolution	Oui

* Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des alternatives possibles. Les alternatives principales et les détails associés ont été répertoriés et documentés à la suite de discussions avec différentes parties prenantes.

Élément 3 Alternatives rejetées (suite)

Plan de passage en production et de transition



Alternatives discutées avec les parties prenantes*	Prérequis nécessaires	Contraintes	Risques	Analyse formalisée SAAQ disponible
Tests intégrés avec chargement plein volume et gel du développement (avant démarrage)	• Synchronisation entre les développements, la migration et les modèles de données • Gel des développements jusqu'aux résultats des tests • Fermeture de quelques jours supplémentaires pour permettre la transition de systèmes patrimoniaux et les tests préliminaires avant le démarrage • Utilisation de cas réels des centres de services pour essais intégrés	• Besoin d'effectuer deux cycles de migration de données (un pour tests complets, un pour démarrage) • Impacts significatifs sur les coûts et l'échéancier	• Pression importante sur les équipes de conversion pour effectuer deux cycles de conversion coup sur coup	Non
Pilote-parallèle (manuel ou technologique) – ouverture pour un ou quelques centre(s) de service(s)	• Solution pour gérer la mise à jour dans les systèmes patrimoniaux du mode parallèle soit par interface ou manuellement par double saisie • Systèmes patrimoniaux restent actifs pour l'écosystème pendant le pilote • Fermeture de quelques jours supplémentaires pour permettre la transition de systèmes	• Seulement possible pour un ou quelques centres de services étant donné le besoin de synchroniser avec les systèmes patrimoniaux par double-entrées ou interfaces • Un seul système doit être maintenu comme source de vérité et non deux pour les partenaires externes • Ne traiterait pas tous les cas de clients en déplacement dans d'autres régions • Besoin d'effectuer deux cycles de migration de données (un pour pilote, un pour démarrage complet)	• Désynchronisation possible des deux écosystèmes durant le pilote (patrimoniaux et nouvel environnement) • Étire la période de soutien requise des systèmes patrimoniaux • Pression importante sur les équipes de conversion pour effectuer deux cycles de conversion	Non

* Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des alternatives possibles. Les alternatives principales et les détails associés ont été répertoriés et documentés à la suite de discussions avec différentes parties prenantes.



Élément 2

Capacité de la SAAQ à prendre en charge la solution

Contexte

La SAAQ mène depuis plusieurs années un large chantier de transformation numérique (projet CASA/SAAQclic), d'une **taille et d'une complexité sans précédent**, axé sur la technologie SAP. La SAAQ est maître d'œuvre et maître d'ouvrage du projet CASA/SAAQclic et, par conséquent, en assure la gestion. Elle est également soutenue par un consortium de cabinets de conseils spécialisés (Alliance).

La Livraison 2 de ce projet a été déployée le 20 février 2023. **La fin de la période de stabilisation** et la transition vers un contrat de soutien et d'évolution **avec l'Alliance étaient initialement prévues pour le 19 mai 2023** à condition que les critères contractuels de sortie soient respectés.

PwC a réalisé une évaluation de la capacité opérationnelle de la SAAQ à reprendre l'exploitation normale de la solution CASA/SAAQclic sans tenir compte des ententes contractuelles en vigueur.

L'exploitation normale d'une solution technologique s'entend généralement par l'atteinte d'un état cible équilibré et stable en termes de processus et de gouvernance, de ressources et de technologie. Cet état cible permet à l'organisation de pouvoir **atteindre ses objectifs de performance et de concentrer toute son attention sur l'évolution** des capacités et l'amélioration continue.

Généralement, la sortie de la période de stabilisation contractuelle coïncide avec le début de l'exploitation normale de la solution. La séparation de ces deux jalons présente un **risque d'étirement de la période de stabilisation si le bon niveau de soutien n'est pas présent**.

Afin de minimiser ce risque, la SAAQ doit s'assurer d'être en capacité de **soutenir la solution avec les bons niveaux de ressources ainsi que toute la structure associée en place**.

Jalons de mise en service jusqu'à l'exploitation normale de la solution



Sommaire sur le niveau de préparation

Considérant le point de départ, les contraintes associées aux systèmes patrimoniaux et l'ampleur de ce qui a été livré, **la solution**, bien que faisant encore face à certains défis, **prend en charge une proportion importante des opérations courantes de la société**.

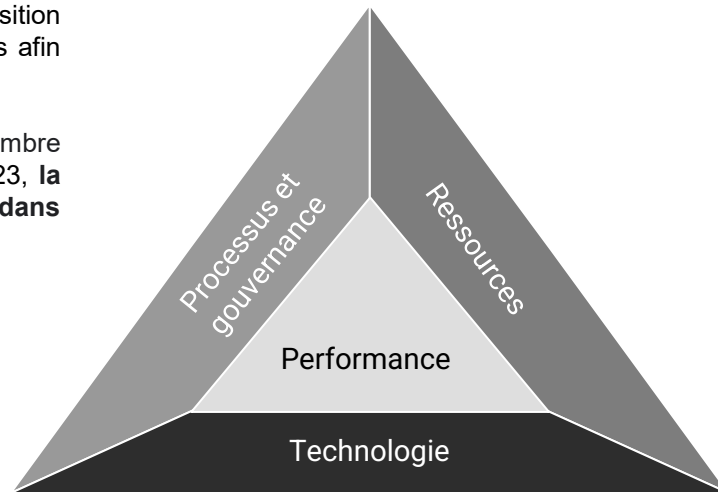
Dans le cadre de la transition de la phase de stabilisation vers la phase d'exploitation normale, la SAAQ a établi une liste de critères de sortie. Il existe cependant d'autres critères de transition à l'exploitation normale, basés sur des pratiques reconnues, qui devraient être considérés afin d'évaluer la capacité de la SAAQ à prendre en charge la solution.

À la suite des discussions et de la revue de documents clés, il est apparu qu'un certain nombre de critères n'étaient pas pleinement respectés. Pour ces raisons, en date du 17 mai 2023, **la SAAQ ne semble donc pas encore prête à prendre en charge pleinement la solution dans un mode d'exploitation normal**.

L'évaluation prend en considération quatre domaines :

- Processus et gouvernance;
- Ressources;
- Technologie;
- Performance.

En raison de la variabilité des enjeux soulevés et le niveau d'avancement dans leur résolution, la SAAQ devrait envisager d'évaluer le niveau de préparation à l'exploitation normale par escouade (lorsque applicable) selon les divers critères présentés dans les pages qui suivent.



Critères de sortie – (1/4)



Domaine	Critères de sortie considérés
 Processus et gouvernance	Structure de soutien et d'évolution cible, gouvernance associée définie avec équipes en place
	Budget disponible pour soutenir la solution
	Documentation opérationnelle en place et communiquée aux diverses équipes
	Documentation d'exploitation TI en place et communiquée aux diverses équipes
	Réduction du nombre de méthodes de contournement restantes vers un nombre minimal lié à des cas d'exception à faible fréquence

Principales observations :

- Une structure cible est en discussion mais n'a pas encore été communiquée, approuvée budgétairement et mise en place.
- La documentation opérationnelle n'est pas complète.
- Il existe encore de nombreuses méthodes de contournement.

Critères de sortie – (2/4)



Domaine	Critères de sortie considérés
 Ressources	Transfert de connaissances effectué aux parties prenantes concernées (équipes de soutien et évolution, équipes opérationnelles, etc.) Formation en mode « delta- rafraîchissement » de l'équipe de soutien (incluant les super utilisateurs) et de la base utilisateurs selon les besoins et lacunes identifiés lors de la phase de stabilisation Disponibilité des équipes de travail du secteur des technologies de l'information pour traiter d'autres sujets comme les améliorations de la solution sans affecter les niveaux de soutien Niveau de confiance de la base « usager » et des équipes de soutien à gérer et soutenir la solution sur l'ensemble des services offerts

Principales observations :

- Les équipes de travail du secteur des technologies de l'information doivent avoir la capacité de traiter d'autres sujets comme l'amélioration de la solution.
- Un transfert des connaissances est requis avant le départ de certaines parties prenantes de l'Alliance.
- Une structure de formation pour les utilisateurs et l'équipe de soutien est requise.

Critères de sortie – (3/4)

Domaine	Critères de sortie considérés
 Technologie	Fonctionnalités livrées répondant aux besoins, à part les exceptions approuvées par ligne d'affaires
	Aucun incident résiduel P1
	Aucun incident résiduel P2 outre cas d'exception
	Réduction significative du nombre d'incidents P2 quotidiens créés à un niveau inférieur aux capacités de traitement de la structure cible
	Réduction significative de l'inventaire accumulé d'incidents P2 à un niveau qui n'entrave pas les opérations courantes d'exploitation (support et évolution)
	Visibilité et plan d'action pour la résolution ou la fermeture des incidents P3 et P4. Rafraîchissement des divers environnements SAP (formation, développement) pour assurer une bonne synchronisation entre les modes support et évolution

Principales observations :

- Les fonctionnalités qui n'ont pas pu l'être doivent être livrées.
- Il faut que les équipes techniques puissent fermer plus d'incidents qu'il ne s'en crée quotidiennement.
- Il faut que l'inventaire des incidents soit sous contrôle et à des niveaux acceptables selon leur priorité.

Critères de sortie – (4/4)

Domaines	Critères de sortie considérés
 Performance	Performance du service de bout en bout délivré aux clients au niveau de service attendu. Réduction du nombre d'appels de clients uniques au centre d'appels à des niveaux historiques acceptables compte tenu des nouveaux services. Revue des plaintes ouvertes et confirmation qu'elles ne sont pas révélatrices de problématiques système non traitées Approbation de chaque vice-présidence que la solution répond à leurs besoins et que leurs équipes sont en capacité de l'opérer et de la soutenir.

Principales observations :

- La performance pour réaliser les processus de bout en bout doit être au niveau attendu.
- Le nombre d'appels et de plaintes doivent être aux niveaux attendus.
- Les vice-présidences doivent approuver que la solution répond à leur besoin et que les équipes peuvent opérer et soutenir la solution.

Considérations pour les prochaines étapes



Activités ayant un impact sur la durée de la stabilisation

- Identifier les inefficiences actuelles et optimiser la structure de soutien de la stabilisation (p. ex. : revue de la définition des différentes priorités des incidents, redressement des données vs résolution des incidents, rôles des super utilisateurs, mise en place d'un processus de triage des incidents, etc.) :
 - *Plan de traitement de redressement des données avec une équipe autonome (hors équipes de travail du secteur des technologies de l'information) en cours par la SAAQ;*
- Confirmer et sécuriser les ressources requises d'ici la fin de la phase de stabilisation.

Activités ayant un impact sur la préparation à l'exploitation normale

- Définir, communiquer et mettre en place l'organisation cible de soutien et d'évolution avec les rôles et responsabilités.
- Sécuriser le budget nécessaire pour soutenir l'organisation du soutien pour les prochaines années.
- Définir une gouvernance harmonisée et l'arrimage entre évolution, livraisons futures et soutien.



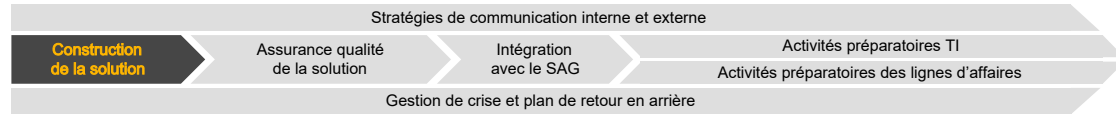
Annexes



Annexe 1 - Élément 1

Post mortem et leçons apprises

Post mortem par critère



Nous avons noté certaines contraintes qui ont pu influencer les observations et les causes notées ci-bas :

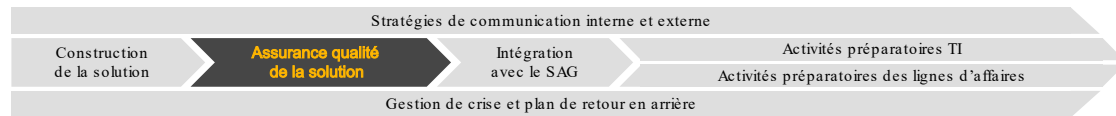
- Pression sur ressources clés tout au long du projet causés par départs, changement à la haute direction, remplacements et difficulté de combler les besoins en ressources 

	 Observations	 Impacts	 Causes	Opportunités d'amélioration
1	Utilisation de la méthodologie Agile pour un programme de cette ampleur.	L'indépendance et la flexibilité des équipes ont permis la livraison d'une solution fonctionnelle en gérant la complexité.		
2	Des fonctionnalités n'ont pas été livrées à temps et l'impact sur les opérations de ces éléments manquants a été sous-évalué.	- Impossibilité pour certains clients de réaliser leurs activités comme l'immatriculation des véhicules par les concessionnaires. - Dysfonctionnements sur des services de base comme l'échange de permis et les annulations de paiement. - Retard dans la perception de taxes et la remise à Revenu Québec. - Une solution « stable » n'a pu être testée de bout en bout avant le déploiement.	- Certains requis ont été définis tardivement. - Des activités de développement se sont poursuivies jusqu'à la mise en service de la solution au lieu de septembre 2022 tel qu'initialement prévu. - Certaines interfaces n'étaient pas testées et approuvées au moment de la porte 5 (37 % des interfaces de priorités 1 et 66 % des interfaces de priorités 2). - Modifications d'objets durant les cycles de développement et la période de grand déménagement. - Compréhension incomplète des lignes d'affaires sur l'impact opérationnel des éléments non livrés ou non fonctionnels	- Renforcer le cadre entourant les activités de développement en : - Définissant les requis à un pourcentage plus élevé avant de commencer la conception; - Arrêtant les développements sur des éléments structurants sur une période suffisante en amont du démarrage afin de pouvoir compléter les tests et les autres activités de préparation. - Renforcer l'implication de tous les intervenants des lignes d'affaires ainsi que des partenaires externes afin de mesurer l'impact opérationnel des décisions.
3	Sous-estimation de l'impact sur les lignes d'affaires à la suite de certaines décisions de développement.	- Taux d'adhésion aux services en ligne plus bas que prévu. - Saturation des centres de services.	L'impact sur la clientèle de certains cas d'utilisation n'ont pas été pris en compte (par exemple, l'abandon de la possibilité de paiement de déremisage par carte de crédit)	- Afin de favoriser l'adhésion aux services en ligne, revoir les fonctionnalités disponibles avant la prochaine période de pointe (remisage de véhicule à l'automne, par exemple). - Renforcer les mécanismes d'évaluation d'impact opérationnel.

Note : La liste d'impacts et de causes mentionnée n'est pas exhaustive et se concentre sur les éléments les plus importants qui ont été rapportés.

 Élément imprévisible

Post mortem par critère



Nous avons noté certaines contraintes qui ont pu influencer les observations et les causes notées ci-bas :

- Le coût de report du déploiement;
- La nécessité de faire des développements dans l'environnement patrimonial afin de respecter les nouveautés réglementaires;
- Le risque important de perte de ressources clés dans le projet avant le déploiement.

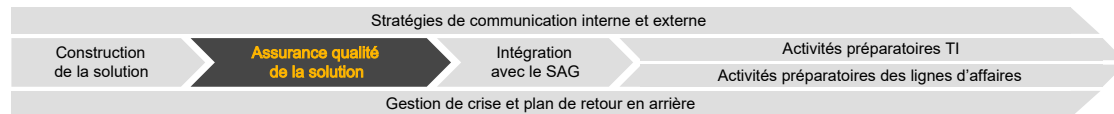
	Observations	Impacts	Causes	Opportunités d'amélioration
1	Les tests fonctionnels n'ont pas permis d'identifier une part importante des enjeux rencontrés au démarrage (annulation de paiement impossible, véhicules manquants rendant impossible leur immatriculation, impossibilité de gérer une flotte de plus de 10 000 véhicules, etc.) Certains incidents ont été identifiés lors de la saisie manuelle du 27 janvier 2022 au 17 février 2023, leur nombre a ensuite significativement augmenté à partir de l'ouverture graduelle le 20 février 2023.	• Augmentation des files d'attente dû au fait que les préposés n'étaient pas en capacité de réaliser une part significative de leurs transactions au moment du lancement. • Saturation des équipes de soutien pour la correction des incidents. • Stabilisation du portail commerçant sur plusieurs mois. • Retard dans la perception de taxes et la remise à Revenu Québec.	• La décision de la date de démarrage (16 janv.) a été prise sans que tous les tests soient complétés et avec un nombre important de cas de test en erreur (parfois plus de 1 sur 10). • Certains scénarios de test ont été effectués avec des données créées et non des données converties car les développements des objets de conversion et de la solution se faisaient en parallèle et l'arrimage s'est complété tardivement. • Les équipes avaient des difficultés pour identifier des cas complexes dans les données converties. • Les cas de test de l'exercice « une journée dans la vie » pour permis et immatriculation n'étaient pas représentatifs de la complexité des cas réels et ne couvraient pas l'intégration des opérations. • Le démarrage a été le premier vrai test plein volume avec des transactions ayant un certain niveau de complexité • Certains problèmes identifiés avant le 20 février 2023 n'avaient pas de plan de contingence au lancement (ex: annulation de paiement).	• Impliquer davantage les équipes ayant une compréhension de bout en bout des activités dans les centres de services au niveau des stratégies de tests ainsi que les partenaires externes (concessionnaires, encanteurs, etc.), des cas de tests et les faire approuver par les lignes d'affaires. • Avoir une approche plus tactique sur la réalisation des tests afin d'en augmenter la qualité (avoir les données au bon moment, améliorer les tests d'intégration, etc.). • Communiquer davantage sur les éléments qui ne fonctionnaient pas en interne et à l'externe. • Prévoir et communiquer des mesures de contournement pour les incidents connus.

Note : La liste d'impacts et de causes mentionnée n'est pas exhaustive et se concentre sur les éléments les plus importants qui ont été rapportés.



Élément imprévisible

Post mortem par critère



Nous avons noté certaines contraintes qui ont pu influencer les observations et les causes notées ci-bas :

- Le coût de report du déploiement;
- La nécessité de faire des développements dans l'environnement patrimonial afin de respecter les nouveautés réglementaires;
- Le risque important de perte de ressources clés dans le projet avant le déploiement.

	 Observations	 Impacts	 Causes	Opportunités d'amélioration
2	Les tests de performance n'ont pas permis d'identifier les besoins au démarrage.	Dégradation de la performance pour les utilisateurs.	• Transactions avec requêtes de données non optimisées. • Formation et plan de contingence manquants causant plusieurs transactions en attente. • Manque de mémoire.	• Faire des essais plein volumes avec l'ensemble des données migrées
3	Les règles d'affaires pour tester la qualité des données étaient incomplètes et ont conduit à des erreurs de données (p. ex. : permis avec une date de fin de validité jusqu'en 2031 périmé, plaques de la mauvaise couleur, etc.).	• Perte de confiance de certains partenaires comme les corps de police envers la fiabilité des données. • Saturation des équipes de soutien pour les ajustements de données.	• Manque de compréhension des besoins d'affaires dans l'établissement des règles pour tester la qualité des données. • Modèle de données encore en changement proche du démarrage.	• Impliquer davantage les parties prenantes étendues des lignes d'affaires (p. ex. : chefs de service) dans la définition des règles d'affaires liées aux données. • Faire approuver les règles de données par les lignes d'affaires.
4	Le dernier rapport formel du vérificateur indépendant de l'Alliance a été déposé en octobre 2022.	• Bien que des huis clos ont été tenus dans le forum de collaboration hebdomadaire et que le vérificateur indépendant a été présent dans quelques comités de direction après le dépôt de son dernier rapport, le CA n'a pas disposé d'une appréciation indépendante et mise à jour des risques potentiels à la Livraison 2 au moment du passage de la porte 5.	• Nature de l'extension du contrat entre le vérificateur indépendant et l'Alliance • Report de la mise en service	• Prévoir le suivi d'un vérificateur indépendant sur l'ensemble des jalons importants (mise en service, transition vers un mode d'opération normal, etc.) en mettant une emphase sur la gouvernance, la reddition de compte ainsi que l'identification d'angles morts potentiels.

Note: La liste d'impacts et de causes mentionnée n'est pas exhaustive et se concentre sur les éléments les plus importants qui ont été rapportés.



Élément imprévisible

Post mortem par critère



Nous avons noté certaines contraintes qui ont pu influencer les observations et les causes notées ci-bas :

- Cas non supportés par le SAG au démarrage – L'impact des cas d'exception de clients ne pouvant s'identifier au SAG n'était pas complètement connu à priori 

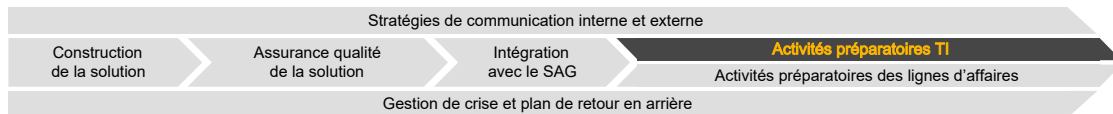
 Observations	 Impacts	 Causes	Opportunités d'amélioration
Sous-estimation de l'impact et du besoin en gestion du changement lié à l'utilisation d'un mécanisme d'authentification sécurisé.	• Taux d'adhésion des services en ligne plus bas que prévu. • Saturation des centres de services.	• Compréhension et évaluation trop lentes des informations reçues du MCN par la SAAQ concernant le SAG (quatre secrets et cas d'exception non-traités). ○ Information reçue par la SAAQ fin avril 2022 : Nombre de renseignements personnels requis pour s'authentifier (NAS, numéro de permis de conduire, numéro de carte d'assurance maladie, numéro d'avis de cotisation). ○ Information reçue par la SAAQ début juin 2022 : Part de la population qui ne pouvait pas utiliser ce service (personnes qui n'ont pas de NAS ou de carte d'assurance maladie, par exemple). <i>Cependant à ce moment l'impact en terme du nombre de cas est encore inconnu.</i> • Les stratégies de communication auraient dû considérer plus tôt la gestion du changement auprès de la population en générale et auprès de certaines clientèles plus ciblées.	• S'assurer que l'information clé circule suffisamment rapidement auprès de la direction en ce qui concerne les dépendances entre les différents projets afin que l'impact sur le service à la clientèle soit pris en compte et que des mesures d'atténuation puissent être mises en place. • Établir un plan de communication plus transparent avec multiples rappels et ce plus tôt incluant les cas de problèmes d'authentification connus.

1

Note : La liste d'impacts et de causes mentionnée n'est pas exhaustive et se concentre sur les éléments les plus importants ayant été rapportés.

 Élément imprévisible

Post mortem par critère



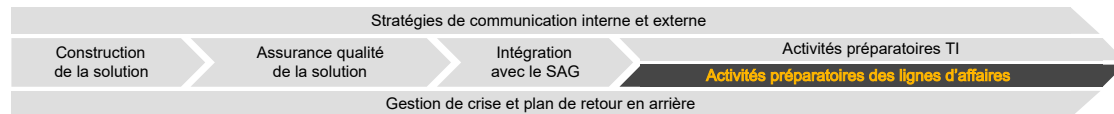
	 Observations	 Impacts	 Causes	Opportunités d'amélioration
1	Les plans techniques de préparation, de transition et de passage se sont bien déroulés.	Mise en service de la solution dans les temps.	- Plan détaillé des activités de préparation TI avec les activités à réaliser par jour. - Test à blanc « Dryrun » de conversion. - Essais unitaires simples de type « Smoke tests » le 16 février 2023.	
2	Une structure de soutien de proximité via super-utilisateurs a été mise en place afin d'aider les usagers dans les centres de services.	Meilleur accompagnement des utilisateurs		
3	La structure de soutien était prévue pour un scénario de déploiement avec peu d'incidents (taille des équipes de travail du secteur des technologies de l'information, ligne de soutien accélérée, niveau de formation des super utilisateurs).	- Saturation des équipes de soutien. - Perte de visibilité concernant le contenu du journal des incidents (triage parfois tardif, incidents P2 pas toujours bien classifiés, P3 et P4 non traités). - Fermeture de la ligne de soutien accélérée.	- Sous-estimation des efforts requis pour la résolution des incidents. - Traitement de tous les types d'incidents (fonctionnalité vs données, par exemple) de la même manière. - Le niveau de formation des super utilisateurs n'était pas le même à travers les différentes cohortes. Certains incidents ont été relayés plutôt que filtrés. - Pression sur les ressources clés (départ et difficulté pour combler les besoins).	- Planification de plusieurs scénarios de lancement incluant des situations pessimistes afin de prévoir des mesures à mettre en place afin de limiter l'impact sur la capacité des équipes. - Création d'une base de connaissance formelle spécifique aux super utilisateurs afin qu'ils puissent régler une partie des problèmes les plus courants et que ceux-ci n'engorgent pas les équipes de travail du secteur des technologies de l'information. - Triage des incidents hors équipes de travail du secteur des technologies de l'information.
4	Un modèle de saisie des incidents standardisé était requis et a été mis en place après le démarrage.	Dans les premières semaines suivant le démarrage, il arrivait que les incidents envoyés par les super utilisateurs aux équipes de travail du secteur des technologies de l'information ne contiennent aucun détail sur l'incident rencontré (transaction ne fonctionne pas, captures d'écran, etc.)	Manque de formation de certains super utilisateurs.	- Mise en place d'un modèle générique de saisie des incidents en amont du lancement. - Amélioration des catégories d'incidents afin de permettre un meilleur filtrage. - Possibilité aux super utilisateurs de regrouper des incidents.

Note : La liste d'impacts et de causes mentionnée n'est pas exhaustive et se concentre sur les éléments les plus importants qui ont été rapportés.



Élément imprévisible

Post mortem par critère



Nous avons noté certaines contraintes qui ont pu influencer les observations et les causes notées ci-bas :

- Présence accrue de la SAAQ dans l'actualité – Des clients, qui étaient soit en retard de paiement ou avaient des besoins non urgents, se sont rendus en centre de service.
- Dans l'opinion publique ainsi qu'au niveau médiatique, il n'y a pas de distinction entre les centres de service de la SAAQ et les mandataires. Ainsi, plusieurs écueils vécus chez les mandataires sont publicisés comme étant ceux de la SAAQ.



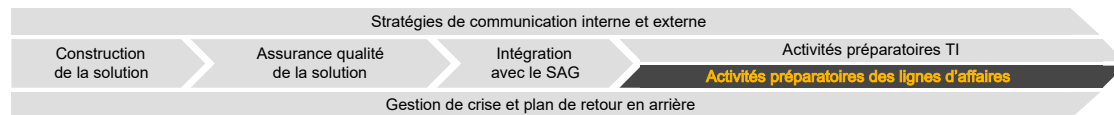
	Observations	Impacts	Causes	Opportunités d'amélioration
1	Les directions des centres de services, les différents syndicats et PPIs ont fait preuve d'une grande flexibilité durant la période de stabilisation.	• Période de service accru (les samedis : prise de photo, ouverture hâtive, etc.).	• La gestion de la période de pandémie et les mesures de contournement mises de l'avant durant la période de services réduits ont permis aux équipes de service à la clientèle de faire preuve de résilience. • Une culture SAAQ orientée vers un service à la clientèle de qualité. • Devancement de plusieurs activités (p. ex., renouvellements) pour réduire l'achalandage durant la période de stabilisation.	• Plus grand niveau d'implication des mandataires dans le processus afin d'avoir une meilleure compréhension de leurs enjeux.
2	Les plans de reprise et de contingence (p. ex. : demande et obtention d'arrêts ministériels, distribution de coupons, gestion manuelle du volet taxation des commerçants, gestion manuelle de l'immatriculation des flottes de véhicules des entreprises) ont été mis en place tardivement et n'ont pas permis aux centres de services de servir les clients au niveau initialement prévu pour le lancement.	Augmentation de la taille des files d'attente	• Les plans de reprise et contingence n'étaient pas suffisamment étoffés, incluant les mesures qui vont au-delà de la solution (distribution de coupons, coordination de la file dynamique dans tous les points de service etc.), et manquaient d'actions coordonnées. • Absence de solution de contournement pour certains des problèmes identifiés avant le démarrage. • Manque d'ajustement du plan de reprise d'activités suite au report de la mise en service de Décembre 2022 à février 2023.	• Impliquer les directions opérationnelles dans la planification des mesures de reprise et de contingence afin d'avoir une approche coordonnée et mieux adaptée. • Prévoir des scénarios « pessimistes » dans les plans de reprise afin d'avoir une posture proactive plutôt que réactive. • Communiquer de manière plus transparente sur les enjeux rencontrés afin que les équipes opérationnelles puissent se préparer plus adéquatement.

Note : La liste d'impacts et de causes mentionnée n'est pas exhaustive et se concentre sur les éléments les plus importants qui ont été rapportés.



Élément imprévisible

Post mortem par critère



Nous avons noté certaines contraintes qui ont pu influencer les observations et les causes notées ci-bas :

- Présence accrue de la SAAQ dans l'actualité – Des clients, qui étaient soit en retard de paiement ou avaient des besoins non urgents, se sont rendus en centre de service.
- Dans l'opinion publique ainsi qu'au niveau médiatique, il n'y a pas de distinction entre les centres de service de la SAAQ et les mandataires. Ainsi, plusieurs écueils vécus chez les mandataires sont publicisés comme étant ceux de la SAAQ.



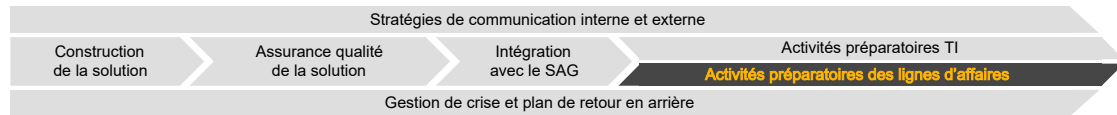
	 Observations	 Impacts	 Causes	Opportunités d'amélioration
3	Des clients non prioritaires se sont rendus dans les centres de services et le centre de contact a été saturé d'appels.	• Augmentation des files d'attente. • Saturation du centre de contact.	• Toutes les activités ont reprises en même temps. • Il était possible de se rendre dans les centres de services sans rendez-vous. • Mauvaise compréhension de la période de services réduits versus fermeture.	• Envisager une reprise graduelle sur rendez-vous uniquement lorsqu'un projet impacte l'ensemble des activités ou un volume important de transactions.
4	La formation des utilisateurs et super utilisateurs aurait pu être optimisée pour faciliter l'autonomie (p. ex. : comment saisir un incident dans le système et quels éléments inclure).	• Incidence sur l'augmentation des files d'attente et la saturation du centre de contact. • Création d'anomalies liées à une mauvaise utilisation du système.	• Impact de la transformation des processus vs solution sous-estimé (changement vers un dossier client où il devient important de comprendre la situation globale du client avec plus de fonctionnalités). • Une partie de la formation s'est faite sous forme de diffusion d'information. • Procédures décrites pas toujours suivies (base de connaissance difficile à utiliser). • Formation dans un environnement non rafraîchi. • Fort volume de communication rendant difficile l'intégration des informations les plus importantes.	• Mettre en place une structure de formation mettant davantage en évidence les changements en termes de processus. • Avoir une approche de formation plus tactique et étalée dans le temps. • Mettre en place une base de connaissance plus facile d'accès prenant en considération le changement de lexique.

Note : La liste d'impacts et de causes mentionnée n'est pas exhaustive et se concentre sur les éléments les plus importants qui ont été rapportés.



Élément imprévisible

Post mortem par critère



Nous avons noté certaines contraintes qui ont pu influencer les observations et les causes notées ci-bas :

- Présence accrue de la SAAQ dans l'actualité – Des clients, qui étaient soit en retard de paiement ou avaient des besoins non urgents, se sont rendus en centre de service.
- Dans l'opinion publique ainsi qu'au niveau médiatique, il n'y a pas de distinction entre les centres de service de la SAAQ et les mandataires. Ainsi, plusieurs écueils vécus chez les mandataires sont publicisés comme étant ceux de la SAAQ.



	 Observations	 Impacts	 Causes	Opportunités d'amélioration
5	Les activités de préparation pour les services administratifs ont été dépriorisées par rapport aux activités impactant plus directement le service à la clientèle.	• Formation détaillée planifiée après le déploiement ce qui a impacté la vitesse de l'équipe des finances. • Impact généralisé sur la performance des transactions qui se terminent par un paiement.	• Difficulté pour les lignes d'affaires d'avoir une vision détaillée et un impact sur les priorités en termes de fonctionnalités. • Concentration sur les transactions à grand volume et grande visibilité pour les particuliers.	• Prendre en considération les flux financiers (p. ex. : taxes collectées) en plus du volume de transaction pour évaluer l'impact sur les processus de bout en bout. • S'assurer que les formations sont suivies en amont du déploiement.
6	Sous-estimation de l'impact du report de la date de déploiement à mi-février 2023, tel que décidé le 30 novembre 2022.	• Prolongement de la période de service réduit. • Rapprochement de la période de déploiement aux périodes occupées de la SAAQ (IRP et déremisage).	• Absence de revue détaillée des analyses de risque et différents plans de déploiement pour tenir compte du changement de période de déploiement. • La gestion des rendez-vous et des files dynamiques ainsi que la publication des temps d'attente ont été mis en place en réaction à l'achalandage accru durant la période de démarrage et n'étaient pas en place dès le 20 février 2023 de manière concertée.	• Améliorer l'intégration de l'impact de l'arrêt dans la planification des activités de reprises opérationnelles (p. ex. : coordination des mesures dans les centres de services, chez les mandataires, etc.).

Note : La liste d'impacts et de causes mentionnée n'est pas exhaustive et se concentre sur les éléments les plus importants qui ont été rapportés.



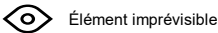
Élément imprévisible

Post mortem par critère



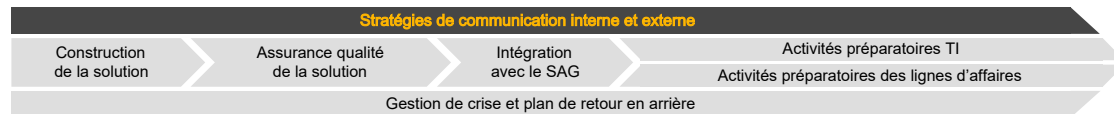
	 Observations	 Impacts	 Cause	Opportunités d'amélioration
1	Des capsules ont été mises en place et les super utilisateurs ont fait de la diffusion en centre de services.	Vision positive de la solution et adoption facilitée.		
2	La reddition aux lignes d'affaires s'est faite à haut niveau et ne permettait pas toujours de bien apprécier la source des indicateurs et les risques associés.	• Difficulté d'évaluer l'impact de certains éléments à risque dans la prise de décision.	• Les indicateurs présentés étaient parfois complexes, parfois au vert, mais avec des hypothèses et des nuances manquant parfois de clarté au niveau de leurs implications. • Outre l'implication de leurs représentants dans les équipes de projet (Équipes de travail du secteur des technologies de l'information), et de la "journée dans la vie", les lignes d'affaires n'ont pas fait d'autres vérifications sur le fonctionnement de la solution et l'intégrité des données leur permettant d'interpréter l'information.	S'assurer de mettre en place un gel des développements sur une période suffisamment longue avant le déploiement et considérer l'ajout d'une porte de revue afin de confirmer l'exécution avec succès des plans de transition et de passage en production avant le démarrage avec les clients et partenaires. De plus, s'assurer que les indicateurs ainsi que les hypothèses et risques sous-jacents sont bien compris par les parties prenantes. Incorporer une revue par un vérificateur indépendant pour obtenir une appréciation externe des risques.

Note : La liste d'impacts et de causes mentionnée n'est pas exhaustive et se concentre sur les éléments les plus importants qui ont été rapportés.



Élément imprévisible

Post mortem par critère



	 Observations	 Impacts	 Cause	Opportunités d'amélioration
3	Communication externe tardive : Conférence de presse le 19 janvier 2023 annonçant une période de service réduit à partir du 26 janvier 2023.	Pas assez de temps pour assimiler les informations et s'ajuster.	Retard de la mise en place du plan de communication à cause du report de la date de démarrage.	Amorcer la gestion du changement avec les clients plus tôt lorsqu'une transformation touche des dépendances visibles du client (p. ex. : anticiper et communiquer sur les cas d'exceptions connus avec méthodes de contournement).
4	Communication externe sur le nouveau système d'authentification tardive.	Taux d'adhésion des services en ligne plus faible qu'anticipé et même plus faible qu'historiquement connu par la SAAQ pour les services en ligne existants sous l'ancien système.	- Prise de conscience tardive du besoin de publiciser le nouveau service d'authentification. - Sous-estimation de l'effort requis pour faire la gestion du changement.	

Note : La liste d'impacts et de causes mentionnée n'est pas exhaustive et se concentre sur les éléments les plus importants qui ont été rapportés.



Élément imprévisible

Post mortem par critère



Nous avons noté certaines contraintes qui ont pu influencer les observations et les causes notées ci-bas :

- Après la conférence de presse le 19 janvier 2023, il devient difficile de faire un retour en arrière.

	 Observations	 Impacts	 Cause	Opportunités d'amélioration
1	La gestion de crise a été réactive plutôt que proactive.	• Saturation des centres de services accrue suite à des prises de décisions tardives. • Invalidité des permis et délais d'immatriculation. • Augmentation des plaintes.	L'évaluation des scénarios étant optimiste, aucun réel plan de gestion de crise n'a à priori été développé.	• Prévoir un plan de gestion de crise avec différents scénarios et des registres d'actions à réaliser lorsque le projet peut impacter la clientèle. • Revoir périodiquement les registres d'action et les enrichir après chaque utilisation.
2	Analyse limitée des options alternatives de déploiement.	• Pression accrue sur les équipes. • Manque d'ajustement suite aux prises de décision.	• L'option d'un report de décembre 2022 à février 2023 au lieu de décembre 2023 a été identifiée tardivement. • Mars est une période occupée avec les flottes commerciales (IRP), avril et mai sont occupées avec les déremisages et l'été est une période de vacances.	Identifier chacune des fenêtres possibles de déploiement et établir un plan associé afin de minimiser l'impact opérationnel.

Note : La liste d'impacts et de causes mentionnée n'est pas exhaustive et se concentre sur les éléments les plus importants qui ont été rapportés.



Élément imprévisible



Annexe 2 - Élément 2

Capacité de la SAAQ à supporter la solution

Observations détaillées – Processus et gouvernance (1/2)

Critères	Observations en date du 17 mai 2023	Forces et risques
Structure de soutien et d'évolution cible, gouvernance associée définie avec les équipes en place	La structure actuelle est héritée des phases de projet et de stabilisation. Les équipes TI en charge du soutien et des évolutions CASA sont organisées en équipes de travail du secteur des technologies de l'information avec chacune un chef et plusieurs escouades composées de propriétaires de produit, conseillers en processus et solution et des ressources techniques. Toutes ces ressources se rapportent hiérarchiquement à la Vice-Présidence Expérience Numérique. Les décisions stratégiques sont prises par les v.p. lors des comités de direction. Un centre de commandement avec les principales parties prenantes TI est en place pour gérer les priorités. Un comité de suivi des changements à la solution est mis en place pour évaluer et hiérarchiser les changements. Des super utilisateurs sont à proximité des utilisateurs pour reporter les incidents rencontrés par ces derniers dans chaque centre de service et à distance.	Forces - L'organisation en mode agile apporte plus de flexibilité et favorise l'amélioration continue. Risques - Le modèle de gouvernance actuel est dérivé du mode projet et sollicite fréquemment un nombre de ressources important. La structure cible n'est pas encore approuvée et mise en place. - Bien que plusieurs des ressources de la VPEN viennent des lignes d'affaires (CPS), le contact avec celles-ci se fait principalement au niveau des v.-p. ce qui peut limiter la visibilité sur les processus de bout en bout, dans la prise de décision, et augmente le risque que l'impact opérationnel ne soit pas correctement évalué. - Le rôle des super utilisateurs est à revoir afin d'optimiser le triage des incidents. - Un arbitrage a lieu entre la réalisation de redressement de données et le développement de correctifs et une nouvelle structure est en développement. - La communauté de discussion par Teams pour les SUs, qui est organisée par thématiques, est informelle et la remontée en base de connaissance spécifique pour le soutien de l'utilisateur n'est pas toujours formalisée. Il existe une base de connaissance pour les utilisateurs, mais il n'y en a pas une conçue spécifiquement pour les super utilisateurs.
Budget disponible pour soutenir la solution	Une enveloppe budgétaire était initialement prévue pour financer les livraisons ultérieures (L2.5, L3) et la structure de soutien et évolution jusqu'en 2027. Cependant, la complexité de la Livraison 2 a engendré une consommation de l'enveloppe budgétaire plus hâtivement que prévue. Nous comprenons que le budget fait partie des discussions pour l'organisation cible.	Risques - Si une enveloppe budgétaire suffisante pour soutenir les activités de soutien et d'évolution n'est pas approuvée et disponible afin d'appuyer la structure cible de soutien à moyen terme, il pourrait exister un risque au niveau de la pérennité de la solution. - Une enveloppe insuffisante présenterait un risque de perte de continuité des ressources.

Observations détaillées – Processus et gouvernance (2/2)

Critères	Observations en date du 17 mai 2023	Forces et risques
Documentation opérationnelle en place et communiquée aux diverses équipes	La documentation opérationnelle est stockée sur un site intranet sur lequel sont stockées 1000 procédures d'exploitation. Ce site est à disposition des différents usagers.	Forces - Des capsules sont publiées fréquemment afin de former les employés. Risques - Les critères de recherche dans la base de connaissance ne sont pas optimisés et il y a des enjeux car le lexique utilisé entre l'ancien et le nouveau système n'est pas identique. - Certaines procédures n'ont pas encore été documentées.
Documentation d'exploitation TI en place et communiquée aux diverses équipes	La documentation TI est globalement en place avec des processus documentés. La SAAQ supporte la solution CASA depuis la Livraison 1.	s.o.
Réduction du nombre de méthodes de contournement restantes vers un nombre minimal lié à des cas d'exception à faible fréquence	Des méthodes de contournement liées à des incidents P2 ont été mises en place pour pallier les manquements actuellement présents dans la solution. Elles sont documentées et partagées avec les usagers afin qu'ils puissent compléter leurs activités quotidiennes.	Risques - Si trop nombreuses et sans plan de retrait, les mesures de contournement peuvent devenir les procédures standards. - Le contournement d'incidents via l'émission de lettres, bien que répondant aux besoins immédiats des clients, peut engendrer un grand nombre d'actions correctives à prendre dans le système afin de refléter la réalité.

Observations détaillées – Ressources (1/2)

Critères	Observations en date du 17 mai 2023	Forces et risques
Transfert de connaissances effectué aux parties prenantes concernées (équipes de soutien et évolution, équipes opérationnelles, etc.)	Les ressources de la SAAQ sont responsables de la gestion, mais une structure de « deux dans une boîte » a été mise en place lors du projet afin qu'elles soient supportées par des ressources de l'Alliance et montent en compétence. Les ressources de l'Alliance qui soutiennent la SAAQ dans les prises de décision et qui ont le plus d'expérience vont graduellement être désaffectées. Un transfert de connaissance est nécessaire et identifié par l'organisation.	Forces - Combiner les ressources de la SAAQ aux différents niveaux avec les ressources de l'Alliance a été un accélérateur pour leur montée en compétence. Risques - Il n'y a pas de métrique pour mesurer le niveau de préparation des ressources de la SAAQ à fonctionner avec une réduction de support planifiée de l'Alliance.
Formation en mode « delta-rafraîchissement » de l'équipe de soutien (incluant les super utilisateurs) et de la base utilisateurs selon les besoins et lacunes identifiés lors de la phase de stabilisation	Fin 2022, il y a eu 55 000 heures de formation qui ont été dispensées aux différents usagers. Les super utilisateurs ont réalisé de la diffusion dans les succursales. L'environnement SAP utilisé pour faire la formation date de Juin 2022. La formation a été faite sur une instance utilisée pour le développement.	Forces - La diffusion réalisée par les super utilisateurs a permis de favoriser l'adoption d'un point de vue gestion du changement. Risques - La diffusion seule ne permet pas de couvrir tous les besoins en formation des usagers. - La structure de formation ne permet pas de répondre à tous les besoins des usagers actuels incluant les super utilisateurs.

Observations détaillées – Ressources (2/2)

Critères	Observations en date du 17 mai 2023	Forces et risques
Disponibilité des équipes de travail du secteur des technologies de l'information pour traiter d'autres sujets comme les améliorations de la solution sans affecter les niveaux de soutien	Globalement, les équipes de travail du secteur des technologies de l'information se concentrent sur la résolution d'incidents. Cependant, certaines équipes de travail du secteur des technologies de l'information commencent à avoir de la capacité pour se concentrer sur d'autres activités telles que compléter certains éléments résiduels de la livraison 2 ou réaliser des évolutions. Dans l'exercice de BRP* pour juin 2023, l'escouade CSV-3d de l'équipe de travail du secteur des technologies de l'information CSV se concentre environ à : - 80 % au soutien des opérations courante; - 20 % sur résolution de problème; - 0 % sur livraison des « reste à faire » pour juin 2023.	Forces - Certaines équipes de travail du secteur des technologies de l'information reprennent graduellement contrôle sur l'inventaire accumulé des incidents et planifient avoir complété certains éléments résiduels d'ici fin Juin. Risques - Une planification et gestion dynamique des ressources inter et intra équipe de travail du secteur des technologies de l'information est souhaitable afin de répondre aux besoins de soutien et aux évolutions incluant des changements réglementaires, des éléments résiduels et les livraisons futures. - Les équipes de travail du secteur des technologies de l'information sont très spécialisées, ce qui peut rendre la gestion dynamique des ressources complexe et limiter la vision et compréhension des processus de bout en bout. - Un nombre important d'incidents est lié au redressement de données ce qui fait en sorte que les équipes de travail du secteur des technologies de l'information passent une proportion trop importante de leur temps à la résolution d'incidents et aux opérations courantes. Ceci fait en sorte que certaines équipes de travail du secteur des technologies de l'information n'ont pas suffisamment de temps pour corriger les problèmes ou développer des évolutions. Une structure indépendante pour adresser ce point est en cours de déploiement par la SAAQ.
Niveau de confiance de la base « usager » et des équipes de soutien à gérer et soutenir la solution sur l'ensemble des services offerts	Un sondage est réalisé de manière périodique pour mesurer le niveau de confiance des super utilisateurs.	Forces - Le niveau de confiance des super utilisateurs est relativement bon à environ 7.4 (selon dernier sondage effectué). Risques - Le processus amorcé par l'équipe de gestion du changement pour sonder les utilisateurs et super utilisateurs devrait être étendu aux équipes supportant la solution. - Un niveau de confiance bas dans les équipes de travail du secteur des technologies de l'information pourrait refléter un risque de manque de vision globale sur le fonctionnement, configuration et les développements de la solution pour supporter les processus d'affaires. - Les équipes opérationnelles sont en train de monter en compétence. Un plan de développement est souhaitable, notamment pour les chefs d'équipes.

*BRP: "Big Room Planning" - Planification collaborative

Observations détaillées – Technologie (1/2)

Critères	Observations en date du 17 mai 2023	Forces et risques
Fonctionnalités livrées répondant aux besoins, à part les exceptions approuvées par ligne d'affaires	La liste du reste est stockée dans différents fichiers Excel au sein de chaque équipe de travail du secteur des technologies de l'information. Dans le BRP pour juin 2023, les différentes équipes de travail du secteur des technologies de l'information ont amorcé la planification des efforts pour réaliser les éléments résiduels.	Forces - Une grande proportion de processus livrés et supportés par le système. Risques - La liste du reste à faire ne semble pas complètement priorisée ce qui rend difficile l'identification d'un plan d'action et d'un échéancier pour chacun des items. - Il ne semble pas y avoir de structure commune entre les équipes pour documenter le résiduel ce qui pourrait impacter la vision globale des éléments à compléter avant la bascule en mode d'exploitation normale.
Aucun incident résiduel P1	Un seul incident P1 connu et en cours de traitement.	Forces - Il reste un incident P1 qui est connu, traité et dont la résolution est planifiée. Risque - Si la résolution planifiée retarde ou n'apporte pas le niveau de performance souhaité, ceci pourrait impacter les opérations à moyen et long terme.
Aucun incident résiduel P2 outre cas d'exception	En date du 15 mai 2023, plus de 7000 incidents P2 sont en cours, dont environ 5000 sont reliés à 387 problèmes techniques documentés. En termes de résolution d'incidents, les équipes de travail du secteur des technologies de l'information se concentrent sur la résolution de problèmes (analyse causale, développement de correctif, etc.) afin de bénéficier de l'effet multiplicateur d'un problème versus un incident.	Forces - Lors du BRP pour juin 2023, les équipes de travail du secteur des technologies de l'information ont commencé à quantifier les efforts requis pour la résolution de problèmes. Risques - Les incidents P2 continuent d'augmenter alors que le nombre de problèmes techniques est assez stable. - La résolution d'un problème pourrait permettre d'aborder la cause primaire de plusieurs incidents et d'éliminer de futurs incidents liés. Par contre, il pourrait tout de même y avoir des actions correctives distinctes à prendre pour chaque incident (par exemple, ajustements de données pour différents clients initialement affectés par le problème).
Réduction significative du nombre d'incidents P2 quotidiens créés à un niveau inférieur aux capacités de traitement de la structure cible	Bien que la tendance ralentit, le nombre d'incidents en cours continue d'augmenter, car il y a quotidiennement plus d'incidents créés que d'incidents fermés.	Risques - Basculer trop rapidement en mode exploitation lors de l'atteinte de la vitesse de résolution sans considération des points suivants : - o Impact du changement de gestion de la capacité entre soutien et évolution; - o Vitesse réduite dans la période estivale; - o Soubresauts à prévoir tant que tous les cycles de transaction n'ont pas eu lieu.

Observations détaillées - Technologie (2/2)

Critères	Observations en date du 17 mai 2023	Forces et risques
Réduction significative de l'inventaire accumulé d'incidents P2 à un niveau qui n'entrave pas les opérations courantes d'exploitation (support et évolution)	En date du 15 mai 2023, un incident P1 et 7 000 incidents P2 sont ouverts.	Force - Le groupement des incidents en un problème technique permettra une résolution avec un impact plus rapide que s'ils sont traités individuellement. Risques - L'accumulation d'incidents ne permet globalement pas aux équipes de travail du secteur des technologies de l'information d'intégrer à leurs activités quotidiennes la livraison des éléments résiduels de la livraison 2 et de faire des évolutions.
Visibilité et plan d'action pour la résolution ou la fermeture des incidents P3 et P4.	Actuellement, les incidents P3 et P4 ne sont pas suivis. La SAAQ est en processus de déterminer un plan d'action pour les incidents P3 et P4.	Risques - Les incidents P3 et P4 ne sont pas suivis, ce qui ne permet pas d'avoir une vision complète sur l'arriéré des incidents ouverts. - Présumer que l'ensemble des incidents P3 et P4 ne requiert pas d'action corrective de la part des équipes de travail du secteur des technologies de l'information pourrait faire en sorte que certains enjeux ne soient jamais traités (par exemple, des ajustements de données pour certains clients).
Rafrâichissement des divers environnements SAP (formation, développement) pour assurer une bonne synchronisation entre les modes support et évolution	Présentement, tous les environnements ne sont pas rafraîchis et ne permettent pas aux équipes de travailler dans des conditions proches de la production.	Force - Dans l'exercice de BRP pour juin 2023, ceci est une des priorités des équipes de travail du secteur des technologies de l'information. Risques - Les environnements utilisés pour la formation, le développement et le soutien ne sont pas alignés sur la production, ce qui limite l'efficacité de ces activités.

Observations détaillées – Performance

Critères	Observations en date du 17 mai 2023	Forces et risques
Performance du service de bout en bout délivré aux clients au niveau de service attendu	S'assurer que la SAAQ délivre les services de bout en bout aux clients selon la déclaration de service aux clients.	Risques La performance globale de la solution CASA/SAAQclic devrait être évaluée en fonction de l'efficacité des processus, l'habilitation des préposés en plus de la performance applicative de la solution.
Réduction du nombre d'appels de clients uniques au centre d'appels à des niveaux historiques acceptables compte tenu des nouveaux services	La SAAQ reçoit actuellement le double d'appels par rapport à l'année dernière, mais en recul par rapport au mois de mars dernier. De plus, le nombre d'appels par client unique est de 2,3 en avril ce qui s'approche du niveau historique de 1,7 l'année passée à la même période.	Risques Un volume d'appels élevé pourrait être indicateur d'enjeux de performance, de fonctionnalités manquantes ou d'un niveau d'adoption plus faible que souhaité lors de la bascule en mode d'exploitation normale.
Revue des plaintes ouvertes et confirmation qu'elles ne sont pas révélatrices de problématiques système non traitées	Critère non évalué à ce jour, mais le niveau actuel est significativement plus élevé que l'année passée.	Risques Prendre en considération les plaintes dans le cadre du passage en phase d'exploitation afin d'identifier les éléments résiduels qui pourraient être reliés à des problématiques des systèmes, les revoir et les approuver le cas échéant.
Approbation de chaque vice-présidence que la solution répond à leurs besoins et que leurs équipes sont en capacité de l'opérer et de la soutenir.	Confirmation et arrimage que tous les critères importants sont rencontrés.	Risques Le transfert d'imputabilité du département Expérience Numérique vers les lignes d'affaires devrait s'opérer pour l'acceptation de la solution et le passage en mode exploitation.



Merci!

[pwc.com/ca/fr](https://www.pwc.com/ca/fr)

© PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée de l'Ontario, 2023. Tous droits réservés.

PwC s'entend du cabinet canadien, et quelquefois du réseau mondial de PwC, chaque société membre étant une entité distincte sur le plan juridique. Pour de plus amples informations, veuillez visiter www.pwc.com/structure (en anglais seulement).

Le présent document a été préparé par PwC Canada (PwC, notre, nos ou nous) à l'intention de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ ou vous).

Le présent rapport est strictement confidentiel et est destiné à l'usage exclusif de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ ou vous), conformément à la relation client établie exclusivement avec celle-ci. Il ne doit pas être copié, transmis à un tiers, cité ni mentionné de quelque manière que ce soit, en tout ou en partie, sans le consentement écrit préalable de PwC. Dans l'éventualité où ce rapport était communiqué à une tierce partie ou était utilisé à d'autres fins que celles pour lesquelles il a été produit, toute partie qui s'appuierait sur son contenu le ferait entièrement à ses propres risques et ne disposerait d'aucun droit de recours contre PwC, ses associés, ses administrateurs, ses employés, ses conseillers professionnels ni ses agents. PwC décline toute responsabilité contractuelle ou autre responsabilité fondée sur l'utilisation du rapport et, par conséquent, aucune tierce partie ne doit s'appuyer sur son contenu. PwC, ses associés, ses administrateurs, ses employés, ses conseillers professionnels et ses agents déclinent toute responsabilité et toute obligation de diligence relative à ce rapport et à l'égard de quelque tierce partie que ce soit, notamment les ayants droit ou successeurs d'une autre tierce partie.