

SÉANCE DU COMITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA

SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

A : M. Anne-Marie Croteau, présidente du comité
M. Guy Morneau, président du conseil
M^{me} Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction
M. André Caron, membre
M. François Geoffrion, membre

DU : Secrétariat

DATE : Le 14 octobre 2014

AVIS DE CONVOCATION

Veillez prendre note que la prochaine séance du comité des technologies de l'information se tiendra :

Le lundi 27 octobre 2014, à 13 h

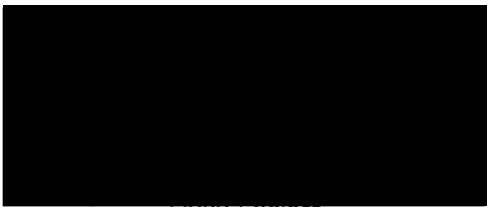
Salle du conseil d'administration

Société de l'assurance automobile du Québec

800, Tour de la Place Victoria, 31^e étage

Montréal (Québec) H4Z 1L6

Vous trouverez en annexe l'ordre du jour de cette séance ainsi que les documents qui s'y rapportent.



Dave Leclerc

SÉANCE DU COMITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA
SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

DATE : Le lundi 27 octobre 2014

LIEU : Salle du conseil d'administration
800, Tour de la Place Victoria, 31^e étage
Montréal (Québec) H4Z 1L6

HEURE : 13 h

ORDRE DU JOUR PROVISOIRE

13h00 1. Préliminaires (5 min)

- 1 A Présences, avis de modification – Quorum
- 1 B Ordre du jour : modifications, additions, adoption *

2. Procès-verbal d'une séance antérieure et tableau de bord des suivis

- 2 A Adoption du procès-verbal de la séance tenue le 16 juin 2014 *
- 2 B Tableau de bord des suivis (mis à jour le 16 juin 2014) *

13h05 3. Projection d'investissement des projets au 31 août 2014 (20 min)*

Karl Malenfant (Montréal)

*Yves Frenette et Claude
Lantier (Québec)*

13 h25 4. Plan de base (30 min)*

Karl Malenfant

- 4A Suivi des projets
- 4B Autorisation pour l'acquisition des services d'un fournisseur externe pour des travaux en soutien, entretien et évolution de l'infrastructure de développement
- 4C Autorisation pour l'acquisition d'ordinateurs de table et portatifs
- 4D Ajout du projet « Transfert de la gestion des licences des commerçants et des recycleurs à l'OPC » à la programmation (projet #78510)

13h55 5. Plan de virtualisation (dépôt de document pour information) (5 min)*

Karl Malenfant

14h00	PAUSE (10 min)	
14h10	6. Plan de pérennité (65 min)*	<i>Karl Malenfant</i>
	6A Positionnement d'un progiciel de gestion intégrée (PGI)	
	6B Support informationnel sur le concept de valeur acquise	
	6C Rapport du gestionnaire du plan pour le C.A.	
	6D 7 ^e transformation à la charte de référence du plan (dépôt de document pour information)	
15h15	7. Bilan des demandes d'autorisation des acquisitions 2013 et 2014 (dépôt de document) (5 min)*	<i>Karl Malenfant</i>
15h20	8. Révision du modèle de gouvernance en technologies de l'information (60 min)*	<i>Karl Malenfant</i>
16h20	9. Autres sujets	
16h25	10. Prochaine séance du comité	
16h30	11. Huis clos des membres	
	Levée de la séance	

* Documents joints

** Documents déposés séance tenante

COMITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Procès-verbal de la séance n° 81
Tenue à Québec, salle du conseil d'administration
333, boulevard Jean-Lesage, Tour Nord, 6^e étage
Le lundi 16 juin 2014, à 13 h

SONT PRÉSENTS :

- M. Guy Morneau, président du conseil
- M. André Caron, membre
- M. François Geoffrion
- M. Dave Leclerc, secrétaire

SONT ABSENTES :

- M^{me} Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction
- M^{me} Anne Marie Dussault Turcotte, adjointe au secrétaire

PAR VISIOCONFÉRENCE :

- M^{me} Anne-Marie Croteau, présidente du comité

INVITÉS :

- M. Karl Malenfant, vice-président aux technologies de l'information

1. PRÉLIMINAIRES

1A Présences, avis de convocation – Quorum

Le secrétaire constate le quorum pour la tenue de la présente séance.

1 B Ordre du jour : modifications, additions, adoption

Sur proposition formulée et adoptée par les membres du comité, l'ordre du jour est adopté sans modification.

2. PROCÈS-VERBAL D'UNE SÉANCE ANTÉRIEURE ET TABLEAU DE BORD DES SUIVIS

2 A Adoption du procès-verbal de la séance tenue le 10 avril 2014

Sur proposition formulée et adoptée par les membres du comité, le procès-verbal de la séance du 10 avril 2014 est adopté sans modification.

2 B Tableau de bord des suivis (mise à jour : 10 avril 2014)

Les membres du comité font l'étude des points inscrits au tableau de bord des suivis du comité.

3. PLAN D'ACTION VPTI (suivi)

Le vice-président aux technologies de l'information se joint aux membres du comité pour l'ensemble de la séance.

Le vice-président dépose au présent procès-verbal, sous la cote CTI-3 au 14.06.16, la présentation sur l'état de situation du plan de travail de la VPTI.

Le vice-président fait la présentation du document et répond aux questions des membres.

Les membres soulignent l'importance de choisir des bons candidats pour les bons postes et ils échantent sur le modèle d'acquisition des services en TI.

4. PLAN DE BASE

4 A Suivi des projets

Le vice-président aux technologies de l'information dépose au présent procès-verbal, sous la cote CTI-4 a) du 14.06.16, le tableau de bord du plan de base au 30 avril 2014.

4 B Autorisation pour l'acquisition d'un progiciel et d'équipements de gestion des files d'attente (projet #78506)

Le vice-président aux technologies de l'information dépose au présent procès-verbal, sous la cote CTI-4 b) du 14.06.16, une note pour autorisation de l'acquisition d'un progiciel et d'équipements de gestion des files d'attente.

Le système de gestion des files d'attente offre le premier contact de notre client à son arrivée en centre de services. Il permet de segmenter la clientèle et de la diriger vers les services désirés, en plus de produire l'information de gestion nécessaire à la reddition de comptes au regard de la

Déclaration de services aux citoyens (DSC). Le système et les équipements actuels (distributrices de billets, modules d'appel, panneaux directeurs), mieux connus sous le nom de « Frisco Bay », sont en place depuis 1995 et doivent être remplacés en raison de leur désuétude (fin de vie utile).

La Société se doit de procéder, dès maintenant, à l'acquisition des nouveaux produits et équipements afin d'assurer un passage harmonieux vers la nouvelle solution pour les centres de services visés à l'échéance du contrat actuel. Une discussion s'ensuit et le vice-président répond aux questions des membres.

Sur proposition formulée et appuyée par les membres du comité, la recommandation suivante est adoptée :

Recommandation

CONSIDÉRANT QUE le contrat de service avec le fournisseur arrivera à échéance le 31 décembre 2015;

CONSIDÉRANT QUE le système et les équipements actuels doivent être remplacés en raison de leur désuétude;

CONSIDÉRANT QUE la solution de gestion des files d'attente est essentielle aux processus d'accueil de la clientèle et à l'assignation des ressources aux différentes activités dans les centres de services;

CONSIDÉRANT QUE la Société désire améliorer le service à la clientèle en diminuant le temps d'attente moyen.

IL EST RECOMMANDÉ :

QUE le conseil d'administration autorise la Société à procéder, par appel d'offres, à l'acquisition d'une solution progicielle et d'équipements de gestion de files d'attente par le biais d'un fournisseur externe, pour une dépense maximale de 3,37 M\$.

Recommandation CTIR-166 du 14.06.16

4 C Autorisation d'effectuer l'acquisition de progiciels de gré à gré (projets #76201 et #78201)

Le vice-président aux technologies de l'information dépose au présent procès-verbal, sous la cote CTI-4 c) du 14.06.16, une note pour autorisation d'effectuer l'acquisition de progiciels de gré à gré.

Le vice-président fait la présentation du dossier et répond aux questions des membres.

Sur proposition formulée et appuyée par les membres du comité, la recommandation suivante est adoptée :

Recommandation

CONSIDÉRANT QUE la gestion de projet / programme est importante pour la Société (de l'ordre de 150 000 j-p. en 2014);

CONSIDÉRANT QUE le diagnostic de la fonction TI de l'automne 2013 a identifié une piste d'amélioration importante en gestion de projet / programme;

CONSIDÉRANT QUE deux projets prévus au Plan d'investissement 2014 adressent les besoins identifiés et sont débutés;

CONSIDÉRANT QUE la révision du processus de gestion de projet a été effectuée et est actuellement en projet pilote et qu'un plan de déploiement est également en place;

CONSIDÉRANT QU'un prototype utilisant la solution technologique « MS Project Online – version cloud » a été réalisé et nous a permis de consolider nos besoins d'affaires;

CONSIDÉRANT QU'une solution technologique Microsoft EPM 2013 / SharePoint 2013 a été implantée sur les équipements de la SAAQ pour effectuer le projet pilote actuellement;

CONSIDÉRANT QUE le coût des licences est estimé à 1,26 M\$ et que les sommes budgétaires sont déjà prévues au budget directeur pour l'année 2014.

CONSIDÉRANT QUE la solution proposée permet à la Société d'éviter des coûts de 2,68 M\$ sur 5 ans;

CONSIDÉRANT QU'en fonction des résultats, et sous réserve de l'approbation finale de « l'étude sérieuse et documentée » par la présidente et chef de la direction;

CONSIDÉRANT la recommandation du comité des technologies de l'information;

IL EST RECOMMANDÉ :

QUE le conseil d'administration autorise, en vertu de l'article 13.4 de la Loi sur les contrats des organismes publics, que la Société acquiert de gré à gré les licences des produits Microsoft suivants :

- Project Professional
- Project Server
- SharePoint
- SQLServer

Pour un coût des licences est estimé à 1,26 M\$ et pour des sommes budgétaires déjà prévues au budget directeur pour l'année 2014.

5. **PLAN DE VIRTUALISATION (suivi)**

Le vice-président aux technologies de l'information dépose au présent procès-verbal, sous la cote CTI-5 du 14.06.16, le tableau de bord du plan de virtualisation au 30 avril 2014.

Le vice-président présente le document et répond aux questions des membres du comité.

6. **PLAN DE PÉRENNITÉ**

6 A Rapports du gestionnaire du plan pour le CTI et pour le CA

Le vice-président aux technologies de l'information dépose en liasse au présent procès-verbal, sous la cote CTI-6 a) du 14.06.16, le rapport du gestionnaire du plan pour le CTI et le rapport du gestionnaire du plan pour le CA.

Le vice-président présente les deux documents. S'ensuivent un échange et une période de questions entre le vice-président et les membres. Les membres discutent de la marche à suivre pour la présentation du rapport du gestionnaire du plan pour la prochaine séance du CA.

6 B Bloc A

Projet « Solution de réplication et transformation de données »

- ✓ Autorisation de démarrage
- ✓ Autorisation d'acquisition de biens et services de la solution ETL (Extraction – Transformation – Load) pour la réalisation des travaux dans le cadre du projet

Le vice-président aux technologies de l'information dépose en liasse au présent procès-verbal, sous la cote CTI-6 b) du 14.06.16, les documents suivants :

- Note pour autorisation du démarrage du projet « Solution de réplication et transformation de données » (#78929) et pour acquisition de biens et services, « Acquisition de la solution ETL (Extraction-Transformation-Load) » pour réaliser les travaux dans le cadre du projet #78929;
- Présentation Bloc A – Fondements de la rénovation Volet Performance de l'organisation, démarrage du projet « Solution de réplication et transformation de données » (#78929) et demande d'acquisition de la solution ETL (« Extraction–Transformation–Load »);
- Fiche projet 78929 – Solution de réplication et de transformation de données.

Le vice-président présente le projet et répond aux questions des membres du comité.

Sur proposition formulée et appuyée par les membres du comité, la recommandation suivante est adoptée :

Recommandation

CONSIDÉRANT QUE la réalisation de ce projet est planifiée dans le cadre des activités du Bloc A - Fondements de la rénovation;

CONSIDÉRANT QUE les crédits budgétaires pour l'année 2014 sont disponibles et prévus dans l'enveloppe de 12,1 M\$ autorisée au budget directeur;

CONSIDÉRANT QUE les crédits budgétaires pour les années subséquentes seront soumis au processus d'autorisation annuel.

IL EST RECOMMANDÉ :

QUE le conseil d'administration autorise la Société :

- Le démarrage du projet « Solutions de réplication et de transformation de données » (#78929);
- Un budget de 2 856 000 \$ pour le projet « Solution de réplication et transformation de données » (#78929) pour l'année 2014, sans toutefois augmenter le budget directeur du Plan de pérennité;
- Procède à une acquisition de biens et services concernant la solution ETL (Extraction-Transformation-Load), pour un montant maximal de 3 798 000 \$ pour une période maximale de 5 ans.

Recommandation CTIR-168 du 14.06.16

6 C Bloc BEN

Autorisation de démarrage du projet « Mise en œuvre de l'AOS » (#78917)

Le vice-président aux technologies de l'information dépose en liasse au présent procès-verbal, sous la cote CTI-6 c) du 14.06.16, les documents suivants :

- Note pour autorisation du démarrage du projet « Mise en œuvre de l'AOS »;
- Présentation du Bloc Environnement de développement de sécurité – Autorisation du projet « Mise en œuvre de l'AOS » (#78917);
- Fiche projet 78917 – Mise en œuvre de l'architecture orientée services (AOS).

Le vice-président explique et présente le document. Il répond aux questions des membres du comité.

Sur proposition formulée et appuyée par les membres du comité, la recommandation suivante est adoptée :

Recommandation

CONSIDÉRANT QUE la présente demande couvre les besoins pour l'autorisation du projet de

mise en oeuvre de l'architecture orientée services (AOS) afin de permettre à la Société d'être encore plus agile, d'offrir les services technologiques devant répondre aux besoins d'affaires et réduire les coûts de livraison et d'entretien des solutions;

CONSIDÉRANT QUE ce présent projet est inscrit au Bloc Environnement de développement et sécurité du Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR;

CONSIDÉRANT QUE ce Bloc regroupe l'ensemble des activités permettant de définir et mettre en place les ajustements de l'environnement de développement et de la sécurité pour réaliser les blocs de rénovation;

CONSIDÉRANT QUE la dépense totale prévue du projet « Mise en oeuvre de l'AOS » est évaluée à 4 000 000 \$. Pour l'année 2014, la dépense prévue totalise 900 000 \$. Ce démarrage de projet ne nécessite pas d'augmentation au budget directeur du Plan de pérennité 2014 puisque ce projet est prévu dans l'enveloppe autorisée de 12,1 M\$;

IL EST RECOMMANDÉ :

QUE le conseil d'administration autorise la Société à procéder au démarrage du projet « Mise en oeuvre de l'AOS » avec un budget confirmé de 4 000 000 \$;

QUE le conseil d'administration autorise un budget de 900 000 \$ pour l'année 2014 sans toutefois augmenter le budget directeur du Plan de pérennité.

Recommandation CTIR-169 du 14.06.16

6 D État de situation des autorisations au 30 avril 2014

Le vice-président aux technologies de l'information dépose au présent procès-verbal, sous la cote CTI-6 d) du 14.06.16, l'état de situation des autorisations 2014 du plan de pérennité des solutions d'affaires du Fonds d'assurance et de l'accès au réseau routier en date du 30 avril 2014.

Le vice-président présente le document. Une discussion s'ensuit.

7. NOUVELLE VERSION DE LA POLITIQUE DE GOUVERNANCE ET DE GESTION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Le vice-président aux technologies de l'information dépose en liasse au présent procès-verbal, sous la cote CTI-7 du 14.06.16, les documents suivants :

- Note pour autorisation de la Politique de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles modifiée en fonction des allègements obtenus;
- Version 2013 de la Politique de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles;
- Nouvelle modifiée 2014 de la Politique de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles;

- Tableau d'identification des changements apportés à la Politique de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles.

Le vice-président présente le dossier. S'ensuivent une discussion et un échange entre les membres. Il est convenu que ce dossier revienne à l'automne devant le comité.

Sur proposition formulée et appuyée par les membres du comité, la recommandation suivante est adoptée :

Recommandation

CONSIDÉRANT QU'en vertu de récentes décisions gouvernementales, des allègements dans l'application de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement ont été autorisés pour la SAAQ;

CONSIDÉRANT QUE les allègements autorisés et consignés par décret et décisions sont respectivement :

- la soustraction, en partie, de la Société de l'assurance automobile du Québec à l'application de la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement;
- l'obtention des allègements aux Règles relatives aux demandes d'autorisation de projets et aux outils de gestion en ressources informationnelles;

CONSIDÉRANT QUE dans le cadre de la mise en œuvre de ces décisions, une mise à jour de la politique de gouvernance des ressources informationnelles et de la gestion des ressources informationnelles (RI) a été produite;

IL EST RECOMMANDÉ :

QUE le conseil d'administration entérine la nouvelle version de la politique de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles.

Recommandation CTIR-170 du 14.06.16

8. BILAN DES DEMANDES D'AUTORISATION DES ACQUISITIONS 2013 ET 2014 (dépôt de document)

Le vice-président aux technologies de l'information dépose au présent procès-verbal, sous la cote CTI-8 du 14.06.16, le Bilan des demandes d'autorisation des acquisitions 2013 et 2014.

Le vice-président présente, pour information, le bilan des demandes d'autorisation. Un échange s'ensuit.

9. AUTRES SUJETS

Aucun sujet n'est inscrit à ce point à l'ordre du jour.

10. PROCHAINE SÉANCE DU COMITÉ

La prochaine séance du comité se tiendra à Montréal le mercredi 17 septembre 2014, à 13 h.

11. HUIS CLOS DES MEMBRES

Les membres se réunissent à huis clos.

LA SÉANCE EST LEVÉE À 16 h 35.

Présidente

Secrétaire

TABLEAU DE BORD DES SUIVIS À APPORTER
AUX SÉANCES DU COMITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION
DE LA SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC
SUJETS EN COURS DE TRAITEMENT

Mise à jour : 17 juin 2014

SUJET	ÉCHÉANCE	PRÉSENTATION AU CA	NOTES
DOSSIER ÉTIAH 16 FÉVRIER 2012 4 DÉCEMBRE 2013 25 SEPTEMBRE 2014			Les membres demandent que le sujet soit inscrit au tableau de bord de suivi. Un état de situation est présenté à la séance du 19 septembre 2012. La mise en état du dossier était prévue pour décembre 2012. Toujours en attente d'une date d'audition. Le recours est suspendu en attendant une décision de la Cour suite au fait que le procureur a cessé d'occuper.
REDDITION DE COMPTES RÉCURRENCE DES PROJETS TERMINÉS	Mars 2014		Les membres demandent que le tableau « Récurrence des projets terminés » soit systématiquement produit et transmis aux membres avec le bilan annuel des investissements en TI.

TABLEAU DE BORD DES SUIVIS À APPORTER
AUX SÉANCES DU COMITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION
DE LA SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

SUJETS TERMINÉS EN 2013

Mise à jour : 17 juin 2014

SUJET	ÉCHÉANCE	PRÉSENTATION AU CA	NOTES
IMPACT DES PROJETS D'INVESTISSEMENT SUR LE BUDGET D'ENTRETIEN ET AMÉLIORATION 13 JUIN 2012			Les membres du comité demandent qu'une analyse soit faite afin de projeter les impacts du Plan de pérennité sur la capacité de la Société à procéder à des investissements, notamment en ce qui concerne les effets sur le budget d'entretien et d'amélioration et sur les amortissements. Cette analyse pourra être intégrée au prochain exercice budgétaire 2013. Le sujet a été couvert au cours de la séance du 27 février 2013.
PLAN D'AFFAIRES – BÉNÉFICES ET MÉCANISMES DE SUIVI 24 OCTOBRE 2012			À la suite de la présentation, les membres demandent que le dossier des bénéfices soit présenté de façon plus détaillée lors d'un prochain comité. La rencontre a eu lieu le 27 février 2013.
SUIVI GLOBAL DES DEMANDES D'AUTORISATION D'ACQUISITION EN RESSOURCES INTERNES POUR LE PLAN DE PÉRENNITÉ			Les membres demandent que le tableau, inclus dans les notes au conseil d'administration qui permet de situer les demandes d'acquisition par rapport au budget annuel total, indique l'année à laquelle il s'applique.

**NOTE AU COMITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET
AU COMITÉ DE VÉRIFICATION ET DE LA PERFORMANCE**

DE : Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction

DATE : Le 27 octobre 2014

OBJET : Projection d'investissement des projets – 31 août 2014	OBJECTIF DE LA NOTE : Pour information
---	--

FAITS SAILLANTS

La projection des coûts des projets d'investissement s'élève à 58,6 M\$ au 31 août, soit un écart de 17,5 M\$ par rapport au budget directeur de 76,1 M\$. L'écart provient principalement de la suspension des travaux en raison du positionnement sur l'utilisation d'un progiciel de gestion intégrée dans le cadre du Plan de pérennité des solutions d'affaires.

Par ailleurs, un écart de 31,1 M\$ est observé par rapport à la programmation de 89,7 M\$:

- 74 % (23,0 M\$) de l'écart est favorable pour la SAAQ;
- 20 % (6,3 M\$) de l'écart provient de glissements sans impact stratégique au niveau des affaires;
- 6 % (1,8 M\$) de l'écart résulte de l'arrimage avec 4 organismes.

Le bilan de la réalisation des projets d'investissement 2014 sera fait en mars 2015.

Préparée par : Michelle Vézina, directrice générale de la planification et de la performance, le 21 octobre 2014

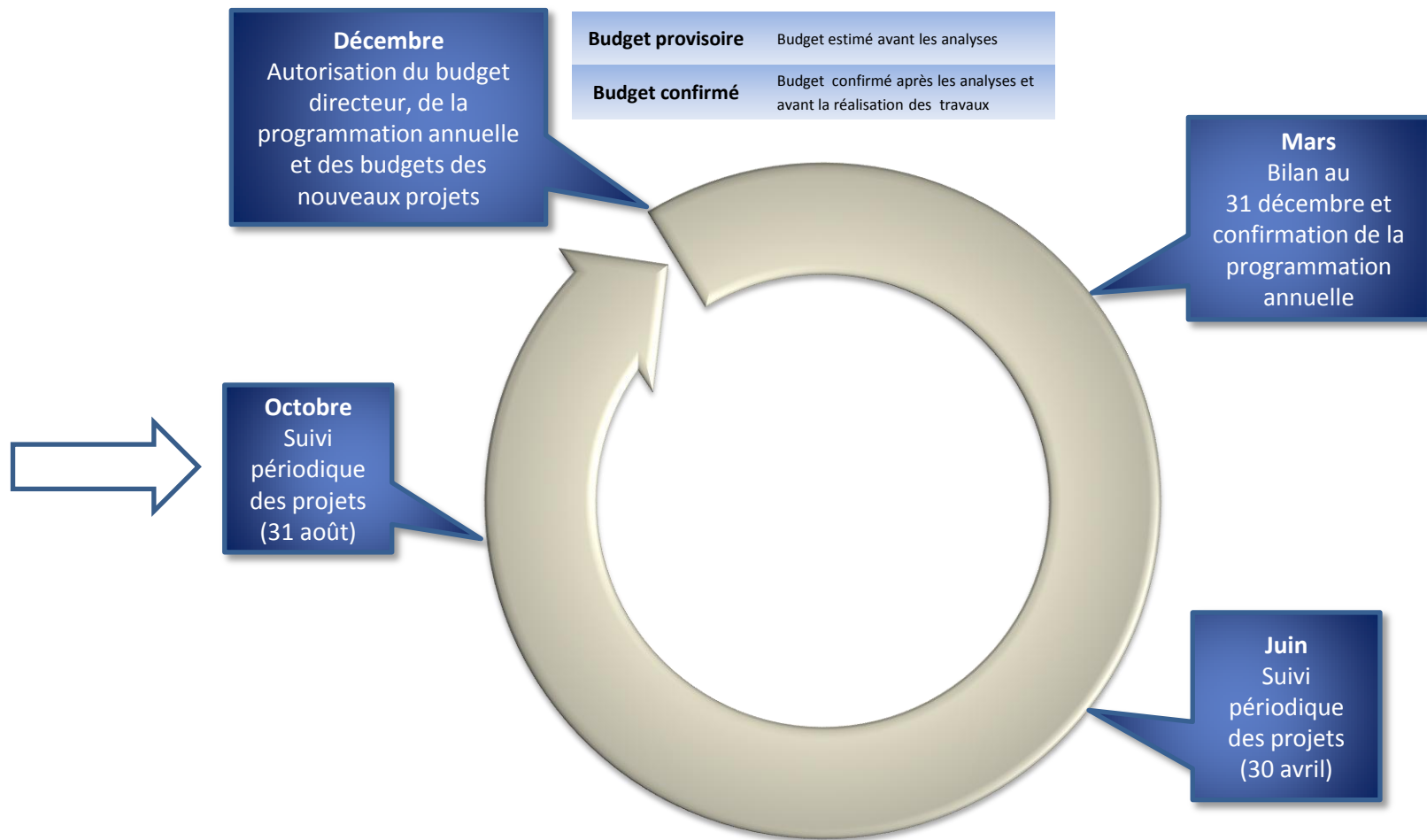
Approuvée par : Karl Malenfant, vice-président aux technologies de l'information, le 21 octobre 2014

Projection au 31 août 2014

Projets

Présenté au
comité des technologies de l'information
27 octobre 2014

Gouvernance des projets



Projection au 31 août 2014

en million de \$

en million de \$		Budget directeur 2014	Programmation		Projection	Écart entre la projection et le budget directeur	Écart entre la projection et la programmation	Réalisé au 31 août 2014 / budget directeur
			initiale	mise à jour*				
Postes et aires CR	11projets	4,6	4,6	5,4	4,3	0,3	1,1	37%
Projets administratifs	13projets	5,6	5,6	6,2	4,6	1,0	1,6	30%
Plan de base en TI	46projets	25,0	27,6	32,9	22,8	2,2	10,1	44%
Plan de virtualisation	4projets	4,2	4,2	4,2	3,2	1,0	1,0	43%
Plan de pérennité	21projets	36,7	42,1	41,0	23,7	13,0	17,3	35%
Total	95projets	76,1	84,1	89,7	58,6	17,5	31,1	38%

* En plus des glissements de 2013 à 2014 annoncés en mars dernier (2,7 M\$), s'ajoutent les nouveaux projets autorisés « Plaques personnalisées » et « Nouvelle entente de réciprocité IRP » (2,9 M\$).

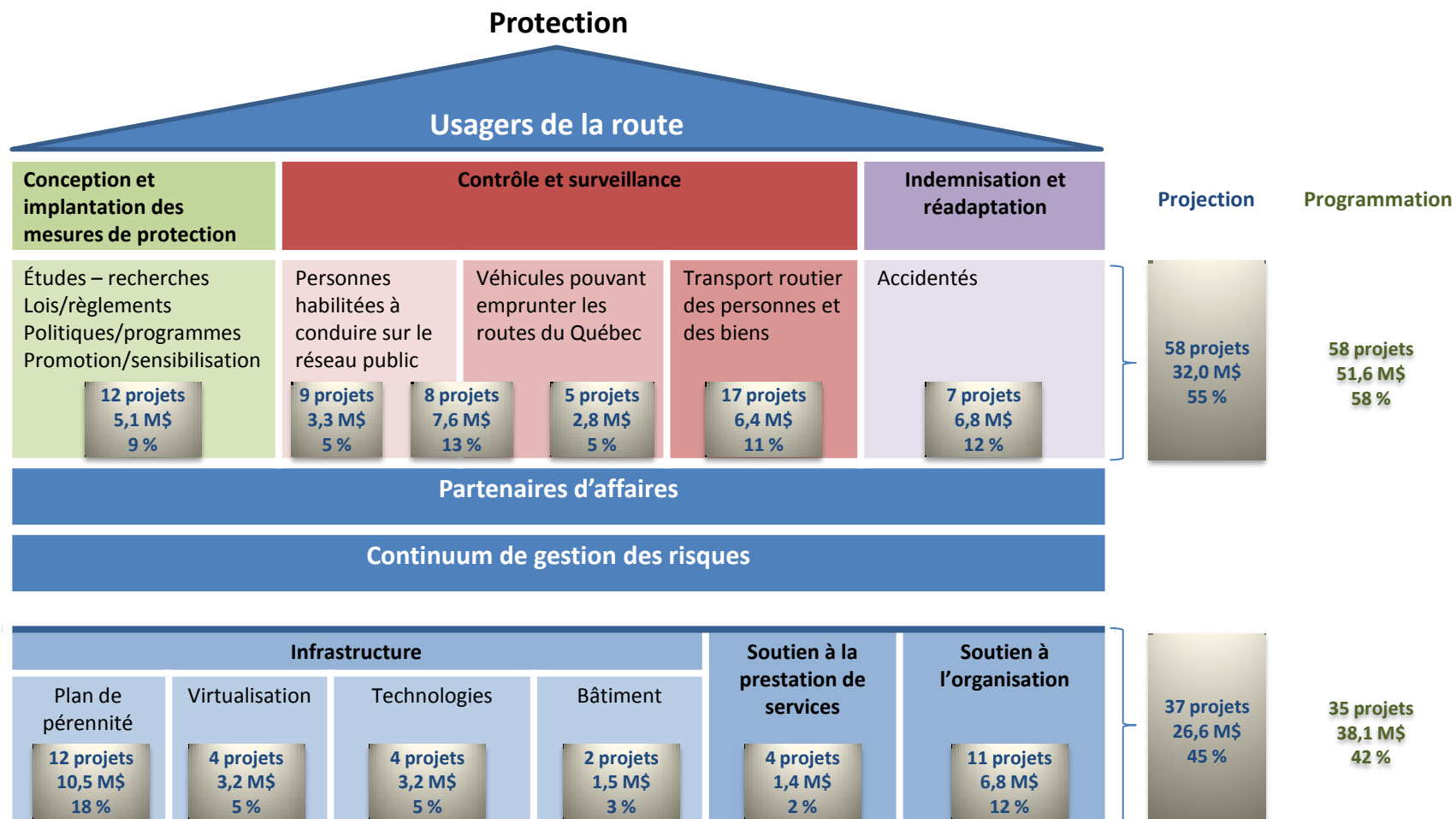
Respect du budget directeur : Écart de 17,5 M\$

La projection de 58,6 M\$ est inférieure au budget directeur de 76,1 M\$. L'écart provient principalement de la suspension de travaux en raison du positionnement sur l'utilisation d'un progiciel de gestion intégrée dans le cadre du Plan de pérennité des solutions d'affaires Accès au réseau routier et Fonds d'assurance.

Respect de la programmation : Écart de 31,1 M\$

- 74 % (23,0 M\$) de l'écart est favorable pour la SAAQ :
 - 37 % (8,4 M\$) provient de la libération de réserves de projet et de coûts moindres que prévu
 - 63 % (14,6 M\$) résulte de choix de gestion, principalement le positionnement sur l'utilisation d'un progiciel de gestion intégrée
- 20 % (6,3 M\$) de l'écart implique des glissements sans impact stratégique au niveau des affaires (ressources non disponibles, modifications législatives non prévues, processus de recours à l'externe et portée du projet)
- 6 % (1,8 M\$) de l'écart résulte de l'arrimage avec 4 organismes

Projection au 31 août 2014 selon le modèle d'affaires



FAITS SAILLANTS - PLAN DE BASE - 31 AOÛT 2014						
Contrôle et surveillance	Transport routier des personnes et des biens		Appréciation de l'organisme	Indicateur -Échéancier	Indicateur - Coût	Indicateur - Autres
	75401	Modifications au règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers				
						% avancement au 31 août 2014
						50%
Faits saillants :						
Report de la fin du projet de décembre 2014 à décembre 2016 (2 ans) puisque les travaux d'intégration des commentaires de l'industrie n'ont pas été complétés à temps pour l'adoption du règlement en 2014 en raison de la non-disponibilité des ressources de la VPSR. La date d'entrée en vigueur du règlement est reportée en 2015. Glissement de 815,3 k\$.						

TABLEAU DE BORD - PLAN DE BASE - 31 AOÛT 2014



										Au 31 août, vision pluriannuelle																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

DE : Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction

DATE : Le 30 octobre 2014

OBJET : Acquisition des services d'un fournisseur externe pour des travaux en soutien, entretien et évolution de l'infrastructure de développement	OBJECTIF DE LA NOTE : Pour autorisation
--	---

IMPACTS BUDGÉTAIRES

La valeur maximale de l'acquisition de services est de 1,89 M\$ pour une période de trois ans répartie sur les trois années budgétaires 2015 à 2017. Le montant requis pour l'année 2015 est de 0,630 M\$.

CONTEXTE

- ✓ L'infrastructure de développement constitue la base technologique essentielle à l'entretien et à l'évolution des applications actuelles de la Société. Cette infrastructure est composée entre autres d'outils spécialisés, de modèles ainsi que de règles et de normes à observer. La réalisation de projets suscite régulièrement des travaux pour répondre à de nouveaux besoins devant être satisfaits par celle-ci.
- ✓ Pour assurer le maintien et l'évolution de cet univers, trois types de travaux sont à réaliser : le soutien pour les développeurs, les travaux d'évolution de l'infrastructure de développement et le contrôle de la qualité.
- ✓ La Vice-présidence aux technologies de l'information (VPTI) dispose actuellement d'un contrat pour répondre à ces trois types de travaux. Ce contrat est d'un montant de 3,99 M\$.

STRATÉGIE DE RECOURS À L'EXTERNE

La Vice-présidence aux technologies de l'information (VPTI) souhaite procéder à l'acquisition de services d'un fournisseur externe pour réaliser les travaux de soutien pour les développeurs, d'évolution de l'infrastructure de développement et le contrôle de la qualité.

Ces travaux consistent, plus particulièrement, à fournir de l'expertise aux développeurs dans l'utilisation des différents outils mis à leur disposition, à la réalisation de travaux d'intégration pour assurer le respect des orientations dans l'évolution de l'infrastructure de développement, à la réalisation de travaux d'entretien et d'amélioration de ses composantes et à effectuer les certifications des applications pour assurer la qualité des produits livrés par la VPTI.

✓ La valeur du contrat s'établit en considérant :

- L'expérience des trois dernières années du Centre d'expertise .NET, qui fournit le soutien aux développeurs et assure le contrôle de qualité des travaux de d'entretien et d'évolution des applications utilisant cette technologie;
- L'expérience des trois dernières années sur de multiples interventions de conseil en architecture, d'entretien et d'évolution de composantes de l'infrastructure de développement;
- L'estimation des besoins des trois prochaines années en soutien aux développeurs, en conseil en architecture, en entretien et en évolution des composantes de l'infrastructure de développement en tenant compte de la maturité de l'environnement de développement .NET et du recadrage occasionné par le positionnement du PGI.

La VPTI souhaite acquérir des services d'un fournisseur externe pour une dépense maximale de 1,89 M\$, pour une prestation totale de 15 a-p.

RECOMMANDATION

Considérant :

- que le soutien, l'entretien et l'évolution de l'infrastructure de développement sont essentiels au maintien et au développement d'applications qui supportent la mission de la Société;
- que la charge de travail requise est supérieure à la capacité de réalisation des ressources internes;

Il est recommandé :

- QUE le conseil d'administration autorise la Société à procéder à l'acquisition de services d'un fournisseur externe pour une dépense maximale de 1,89 M\$, ce qui se concrétisera par un appel d'offres pour réaliser des travaux de soutien, d'entretien et d'évolution de l'infrastructure de développement. Ces services seront pour une durée maximale de trois ans, répartis sur trois années budgétaires.

Préparée par : Michel Plaisance, le 20 octobre 2014

Approuvée par : Karl Malenfant, le 20 octobre 2014

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

DE : Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction

DATE : Le 30 octobre 2014

OBJET :	OBJECTIF DE LA NOTE :
Acquisition d'ordinateurs de table et portatifs	Pour autorisation

OBJET

Cette note vise à obtenir l'autorisation de publier un appel d'offres public pour permettre à la Société d'acquérir des ordinateurs de table et des portatifs pour une période de cinq (5) ans.

CONTEXTE

La Société possède un parc informatique approximatif de plus de 6 000 ordinateurs de table et près de 700 ordinateurs portatifs. Tous ces postes sont utilisés par le personnel de la Société, ses mandataires et ses centres de services.

ÉTAT DE SITUATION

Le contrat d'approvisionnement actuel prévoyait l'acquisition de 3 500 ordinateurs de table et de 500 ordinateurs portatifs. Il a été signé en juin 2011 au montant de 3,1 M\$ pour une durée de trois années et deux années d'option. Il atteindra sa limite budgétaire en un peu plus de trois ans, en raison principalement de la migration du système d'exploitation à Windows 7 qui requerrait plus de puissance, pour lequel plus de 1 500 ordinateurs de table ont dû être remplacés avant la fin de leur vie utile.

STRATÉGIE

Dans le cadre du renouvellement de ses actifs technologiques et de la gestion du parc informatique, la VPTI doit donc posséder un nouveau levier contractuel pour permettre l'acquisition de ces ordinateurs requis en raison de la désuétude du parc et pour pouvoir répondre aux besoins des projets informatiques, notamment le Plan de pérennité.

IMPACTS BUDGÉTAIRES

La présente demande vise exclusivement l'obtention d'un levier contractuel pour procéder à d'éventuelles acquisitions d'ordinateurs de table et portatifs. Pour chacune des acquisitions qui seront effectuées par l'entremise du contrat, le processus d'autorisation des dépenses en vigueur à la Société s'appliquera.

À titre d'information, le tableau suivant donne la prévision d'utilisation du contrat pour les acquisitions aux fins de désuétude.

Tableau de la prévision des dépenses estimées annuelles pour fins de désuétude						
	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Ordinateurs de table	710	905	3 300	150	935	6 000
Ordinateurs portatifs	180	150	320	250	200	1 100
Accessoires	89 000 \$	105 500 \$	362 000 \$	40 000 \$	113 500 \$	710 000 \$
Dépense annuelle	695 000 \$	798 500 \$	2 662 000 \$	380 000 \$	874 500 \$	5 410 000 \$

RECOMMANDATION

Nous recommandons au conseil d'administration de la Société :

- d'autoriser la VPTI à publier un appel d'offres public, visant à l'acquisition de postes de table et d'ordinateurs portatifs pour une dépense maximale de 5,4 M\$.

Préparée par : Damien Bilodeau, le 15 octobre 2014

Approuvée par : Karl Malenfant, le 16 octobre 2014

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

DE : Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction

DATE : Le 30 octobre 2014

OBJET :	OBJECTIF DE LA NOTE :
Ajout du projet « Transfert de la gestion des licences des commerçants et des recycleurs à l'OPC » à la programmation	Pour autorisation

CONTEXTE

Actuellement, la Société s'occupe de la gestion des licences aux commerçants qui acquièrent des véhicules routiers dans le but d'en faire le commerce. Il y a quelques années, des représentants de l'industrie de l'automobile, d'organismes gouvernementaux et de ministères ont proposé de regrouper, sous la responsabilité de l'Office de la protection du consommateur (OPC), l'ensemble des activités de gestion de licence, de surveillance et de contrôle dans le domaine du commerce de l'automobile. En mai 2014, la nouvelle présidente de l'OPC a demandé de réactiver le dossier afin d'envisager un scénario permettant à l'OPC d'administrer rapidement le programme, en utilisant les systèmes de la Société.

Le transfert de la gestion des licences des commerçants et des recycleurs à l'OPC permettra à la Société de délester une responsabilité éloignée de sa mission première, soit la protection des personnes contre les risques liés à l'usage de la route.

La Société perçoit, des commerçants et des recycleurs, des revenus annuels de 500 000 \$ liés aux droits des licences. À la suite du transfert des six ETC et des responsabilités de la gestion des licences, ces revenus seront perçus en totalité par l'OPC.

La portée de ce projet est limitée à l'élaboration d'une solution transitoire visant la gestion des licences de commerçant-recycleur par l'OPC et pouvant être mise en œuvre dans les plus brefs délais. Cette solution est établie en étroite collaboration avec l'OPC. Cependant, seuls les changements à la Société sont évalués dans le présent projet. Les volets organisation du travail, application, information, technologie et sécurité sont couverts dans cette solution. Le plan de communication ainsi que les changements législatifs et réglementaires sont sous la responsabilité de l'OPC. Le projet de loi est sous réserve d'être accepté à l'Assemblée nationale.

La dépense prévue du projet « Transfert de la gestion des licences des commerçants et des recycleurs à l'OPC » est évaluée à 455 000 \$.

IMPACT BUDGÉTAIRE 2014

La dépense prévue du projet « Transfert de la gestion des licences des commerçants et des recycleurs à l'OPC » totalise 83 000 \$ pour l'année 2014. Cet ajout ne nécessite pas d'augmentation au budget directeur du Plan d'investissement de base 2014 puisqu'il sera financé à même les disponibilités budgétaires anticipées à ce plan.

RECOMMANDATIONS

Je recommande que le conseil d'administration autorise :

- L'ajout du projet « Transfert de la gestion des licences des commerçants et des recycleurs à l'OPC » à la programmation avec un budget provisoire de 455 000 \$;
- Un budget de 83 000 \$ pour l'année 2014 sans toutefois augmenter le budget directeur du Plan d'investissement de base.

Préparée par : Danny Shields, le 14 octobre 2014

Approuvée par : Karl Malenfant, le 16 octobre 2014

Fiche de projet

Ressources informationnelles

Nouveaux projets 2014

78510

Numéro du projet	78510						
Nom du projet	Transfert de la gestion des licences des commerçants et des recycleurs à l'OPC						
Plan	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Plan de base</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center; width: 40%;">x</td> </tr> <tr> <td>Plan de virtualisation</td> <td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td>Plan de pérennité</td> <td style="border: 1px solid black; height: 20px;"></td> </tr> </table>	Plan de base	x	Plan de virtualisation		Plan de pérennité	
Plan de base	x						
Plan de virtualisation							
Plan de pérennité							
Description	Actuellement, c'est la Société qui fait la gestion des licences aux commerçants qui acquièrent des véhicules routiers dans le but d'en faire le commerce. Le projet a pour but de permettre à l'Office de la protection du consommateur (OPC) de commencer à administrer le programme rapidement en utilisant les systèmes de la Société.						
Portée	La portée de ce projet est limitée à l'élaboration d'une solution transitoire visant la gestion des licences des commerçants et des recycleurs par l'OPC et pouvant être mise en oeuvre dès juin 2015. Cette solution est établie en étroite collaboration avec l'OPC.						

Information sur le projet

	Oui	Non
Est-ce que le projet provient d'une désuétude?		x
Est-ce que le projet provient d'une amélioration?		x
Est-ce que le projet provient d'une décision législative ou réglementaire?	x	
Autre, précisez :	Issue d'une volonté commune des présidentes des 2 organisations (SAAQ et OPC)	
Prévoyez-vous l'implantation de logiciels dans le cadre de ce projet?		x

	2014	2015	2016	Années suiv.	Total
Coût du projet	83 000 \$	372 000 \$			455 000 \$
Réurrence					
Coûts	0,20		Ressources humaines (années-personnes) Autres coûts (sans les ressources humaines)		
	- \$				
Économies	6,00		Ressources humaines (années-personnes) Autres économies (sans les ressources humaines)		
Revenus	(500 000) \$				

Protection

Usages de la route

- Compagnie et coopération des institutions de protection
- Coopération et coordination
- Individualisation et adaptation

Partenariats d'affaires

Continuum de protection des victimes

- Institutionnelles**
 - Pistes de l'agence
 - Médicalisation
 - Technologies
 - Médicaments
- Sociales**
 - Soutien à la protection des victimes
 - Soutien à l'organisation

Légende

% avancement : calculé selon l'avancement en j-p.

C : Confirmation du projet

Projet en cours

Projet non démarré

Dépassement échéancier

Projet suspendu

Projet terminé

Devancement échéancier

Appréciation globale

● Conforme

● Redressement critique pour la Société

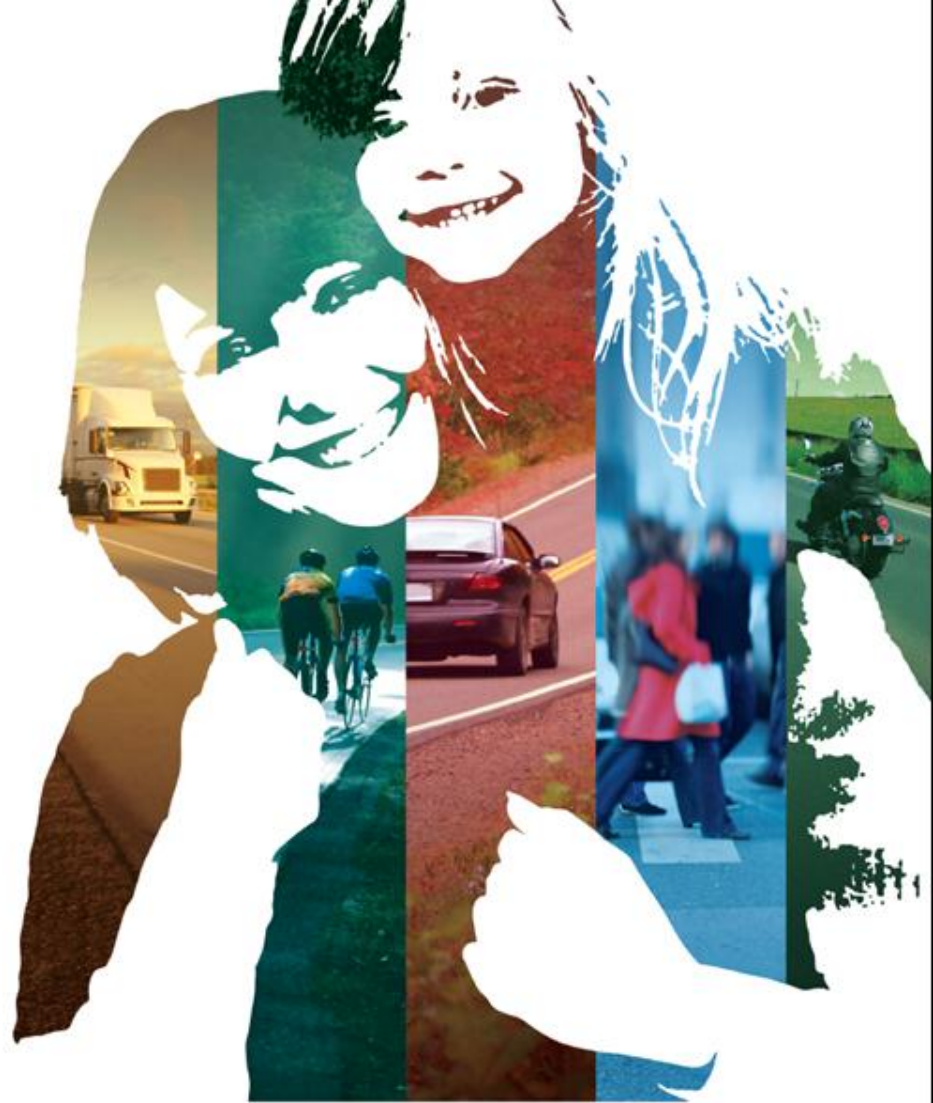
● Redressement non critique pour la Société

● Projet terminé

Positionnement d'un PGI dans le cadre du Plan de pérennité

PGI : Progiciel de gestion intégrée

Comité des technologies de l'information
Le 27 octobre 2014



LA PERSONNE
AVANT TOUTE CHOSE

Société de l'assurance
automobile

Québec

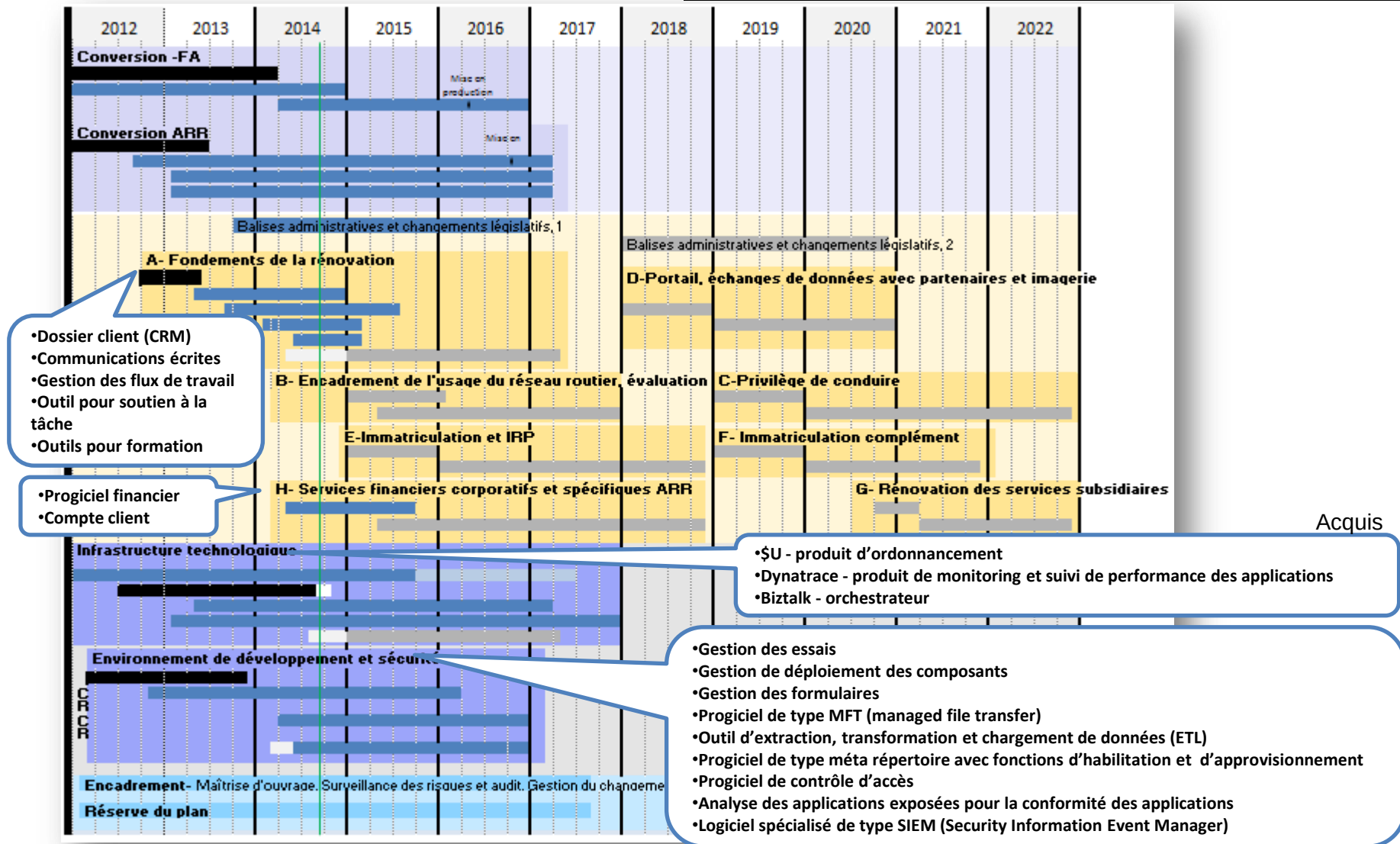


Agenda

- Plan de pérennité
- Choix technologiques ... un rappel (CTI – Octobre 2010)
- Constats suite à l'avis d'intérêt du Bloc H
- Bloc H - Résultats de l'évaluation des solutions progicielles de l'avis d'intérêt
- Bloc H - Étendue des solutions progicielles des fournisseurs dans le cadre de l'avis d'intérêt
- Questionnement sur les choix technologiques
- Positionnement d'une solution progicielle de gestion intégrée (PGI)

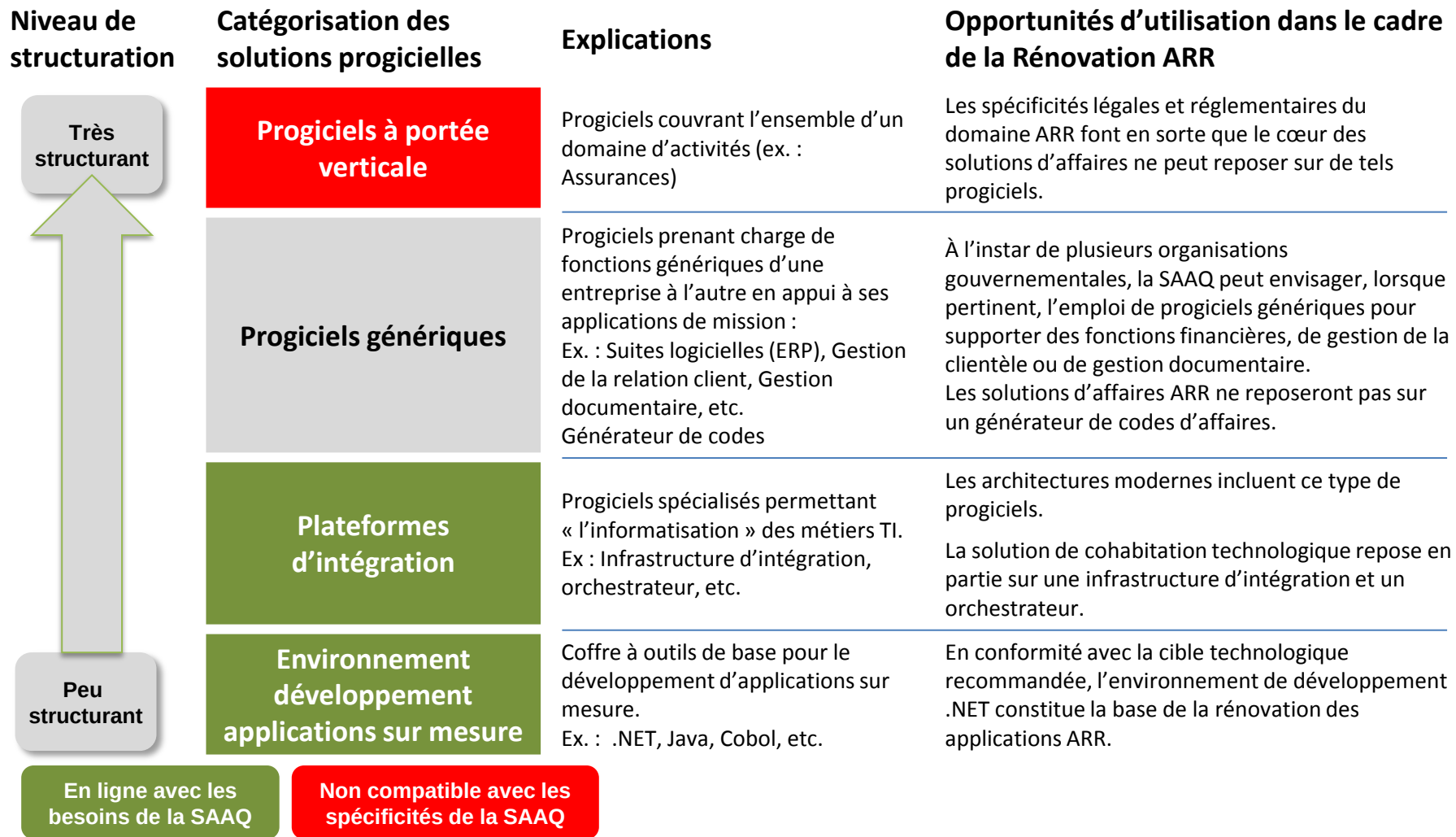
Plan de pérennité

Suite aux travaux qui ont eu lieu de septembre 2013 à juin 2014, il appert qu'un ensemble de progiciels génériques pourraient répondre à un ensemble de besoins d'affaires de la société



Choix technologiques... un rappel

Tiré à part du document présenté au CTI 21 octobre 2010



Choix technologiques... un rappel (suite)

Tiré à part du document présenté au CTI 21 octobre 2010

- En conformité avec la vision et les orientations TI, le développement des applications rénovées reposera sur deux modes :
 - Développement maison
 - Solutions d'affaires directement reliées à la mission ARR
 - Progiciels génériques⁽¹⁾ : utilisation d'une façon non personnalisée
 - Essentiellement au niveau des applications partagées et de soutien à l'organisation

⁽¹⁾ : La prise en considération des logiciels libres sera conforme aux dispositions en la matière du projet gouvernemental de la Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics

Constats suite à l'avis d'intérêt du Bloc H

- Pour le Bloc H, un avis d'intérêt (RFI) concernant les secteurs des services financiers, corporatifs et spécifiques ARR est lancé pour la sélection d'un progiciel financier dont la portée inclut :
 - le compte client
 - les systèmes financiers d'entreprise, soit :
 - *remplacement du logiciel DBS (Dun & Bradstreet) et des DÉMUs associées*
 - *couverture des balises du Bloc H*
 - la gestion des approvisionnements

Bloc H- Résultats de l'évaluation des solutions progicielles de l'avis d'intérêt

Préoccupations TI

Intégration écosystème informatique SAAQ	Couverture des fonctions financières de base "Back office"	Fonctions ARR (facturation compte à payer)	Composantes supportant les fonctions partagées (casse-tête)	Outils de gestion des environnements (dev, Essais, déploiement production)	Méthodologie d'implantation	Disponibilité expertise à Québec	Maturité globale de la solution	Développement expertise interne	Constat selon les critères demandés dans la demande d'information
--	--	--	---	--	-----------------------------	----------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---

Fournisseur	Produit										
Fournisseur 1	PGI 1	2	5	1	2	2	2	1	3	\$\$	Ne couvre pas ARR
Fournisseur 2	PGI 2	2	3	1	1	2	2	3	2	\$\$	Ne couvre pas ARR
Fournisseur 3	PGI 3	4	4	2	3	4	4	3	3	\$\$\$	Qualifiable
Fournisseur 4	PGI 4	2	5	3	3	3	4	3	4	\$\$\$\$	Qualifiable
Fournisseur 5	PGI 5	3	5	3	3	3	4	2	5	\$\$\$\$	Qualifiable

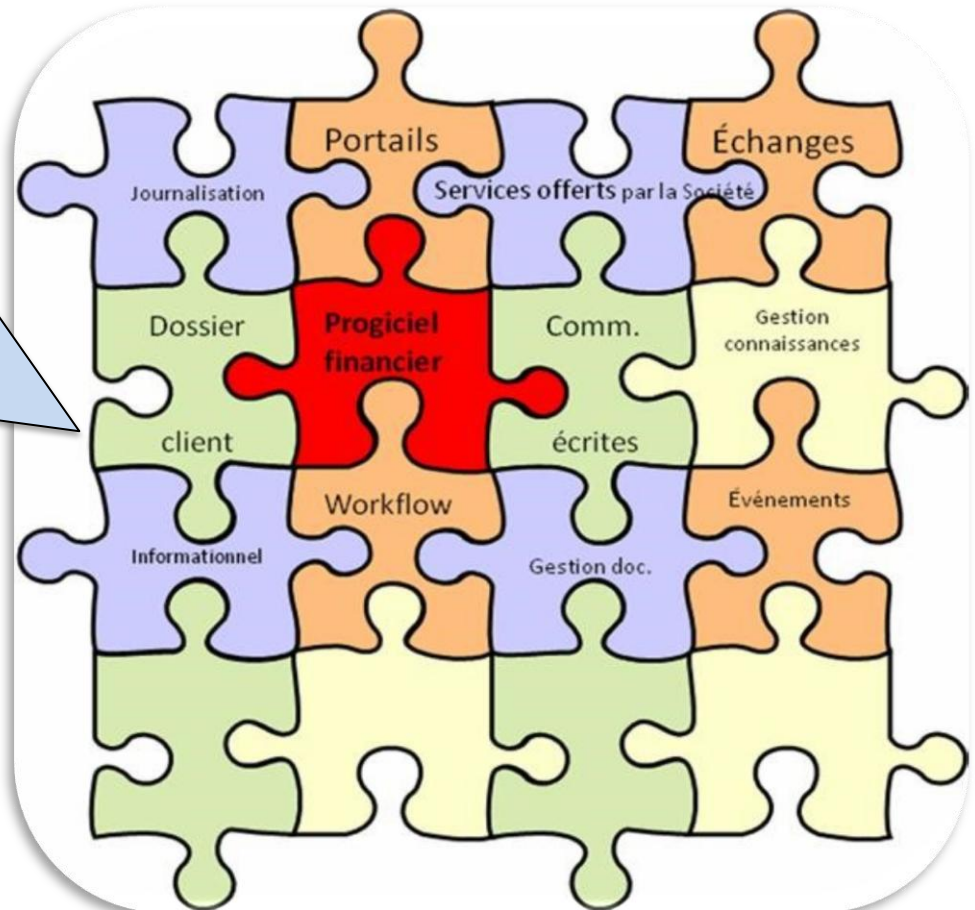
Niveau de couverture perçue :	5	Excellent (configuration, paramétrage, développement minimal)
	4	Très bon
	3	Acceptable / bon
	2	Faible / Ajout de produit tiers
	1	Non disponible

Suite à l'avis d'intérêt de juin 2014, il appert que 3 solutions de progiciels de gestion intégrée (PGI) répondent aux besoins du Bloc H

Bloc H - Étendue des solutions progicielles des fournisseurs dans le cadre de l'avis d'intérêt

Dans le cadre de l'avis d'intérêt, une demande concernant d'autres besoins de la Société a été faite aux fournisseurs afin de voir l'étendue du périmètre de leur solution

Ces 3 solutions semblent également pouvoir répondre aux besoins d'affaires identifiés de septembre 2013 à juin 2014

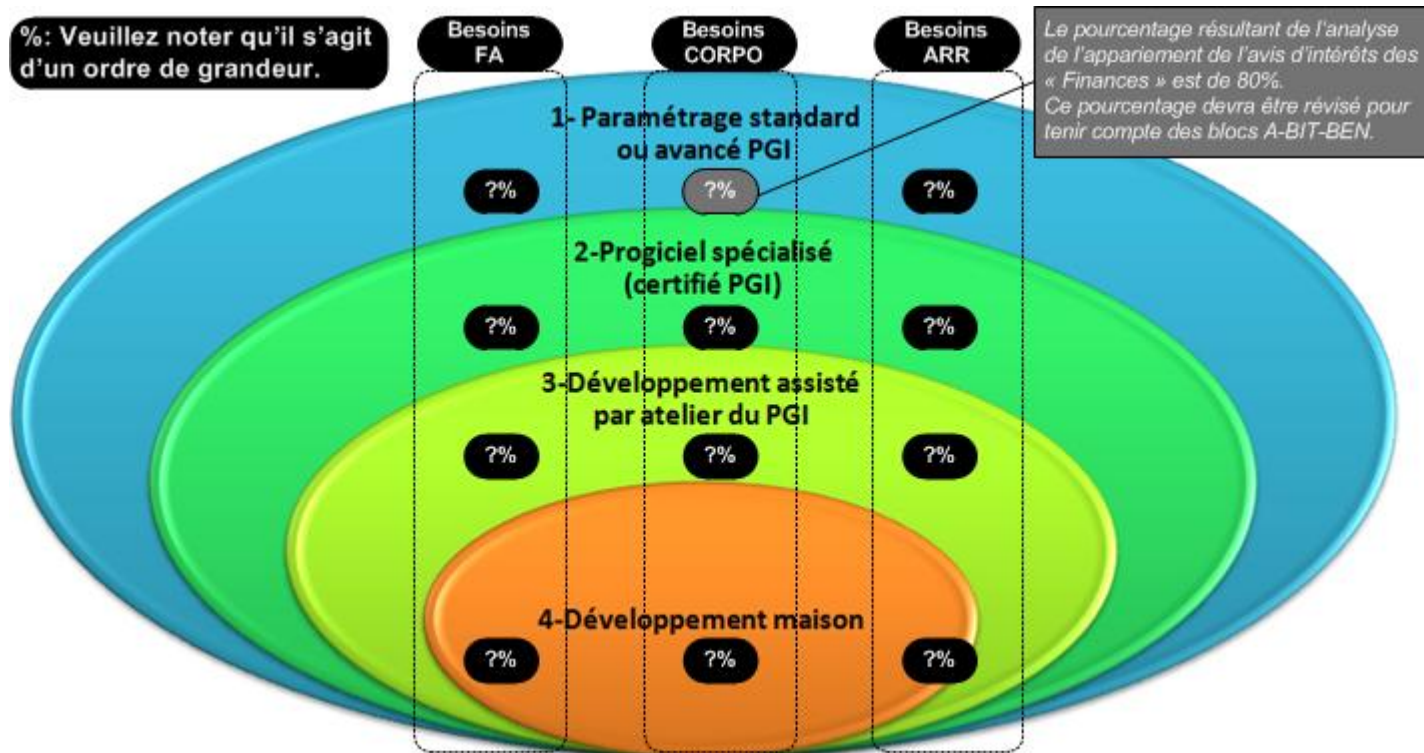


Questionnement sur les choix technologiques

- Il appert donc qu'il était opportun de démarrer une réflexion sur la portée :
 - d'un ensemble « progiciels de gestion intégrée » (PGI) versus
 - une solution de progiciels BOB « Best Of Breed » & génériques supportant le développement à l'internecomme levier stratégique du Plan de pérennité en réalisant un exercice de positionnement PGI
- Le positionnement sur la portée influencera la stratégie associée aux plateformes technologiques (BIT) et de développement (BEN)

Positionnement d'une solution progicielle de gestion intégrée (PGI)

- Positionner l'apport et la portée d'une solution progicielle de gestion intégrée (ou PGI) dans le cadre du programme de Rénovation de l'accès au réseau routier (ARR) ainsi que pour l'ensemble de la Société incluant le Fonds d'assurance (FA).
- Valider s'il est envisageable, à l'aide d'une solution PGI, de devancer la date de fin du plan de 2022 à 2019 et de livrer plus rapidement les bénéfiques.
- Revoir le Dossier d'affaires 2009-2011 (« business case ») et effectuer des recommandations au « comité de direction » sur l'utilisation d'un PGI pour d'autres fins que de supporter les activités financières et de compte clients de la Société. Ceci s'effectuera à partir des activités d'évaluation et d'appariement d'un ensemble de thèmes avec le PGI.





Concept de la valeur acquise

Présenté au comité des technologies de l'information
Le 27 octobre 2014

Technique de la valeur acquise

Une partie importante de la maîtrise des coûts et des délais consiste à :

- déterminer la **cause et l'ampleur des écarts**,
- décider si ces écarts nécessitent une **action corrective**.

La technique de la valeur acquise utilise la référence de base des coûts (planification initiale/révisée) pour évaluer l'avancement du projet et faciliter l'identification des écarts et à prévoir l'impact de toute variation éventuelle.

La technique de la valeur acquise utilise trois éléments :

1. Valeur du coût planifié à ce jour = Coût selon la planification initiale/révisée;
2. Valeur du coût réel;
3. Valeur acquise = Coût budgété du travail effectué

Calcul de la valeur acquise

La **valeur acquise** se définit comme le coût budgété du travail effectué.

On obtient cette valeur en utilisant le % d'avancement des activités et des livrables multiplié par le budget global.

$$\text{V.A. (Valeur acquise)} = \text{Coût planifié total (initial ou révisé)} \times \% \text{ d'avancement}$$

Plusieurs techniques d'évaluation du **% d'avancement** sont possibles. La SGPE utilise

1. La méthode d'évaluation progressive avec la notion de travail restant de la feuille de temps.
2. L'évaluation de l'avancement des travaux en mode forfaitaire selon le mode d'avancement prévu au contrat.

Indices de performance (IPC et IPD)

INDICATEURS DE PERFORMANCE (coûts)					
COÛTS BUDGETÉS	VALEUR ACQUISE	COÛTS RÉELS	INDICE		
			COÛTS (IPC)		DÉLAIS
843 167 \$	833 630 \$	824 655 \$	1,01	●	0,99 ●

L'indice de performance des coûts (IPC)



- Cet indice montre le rapport entre la valeur acquise et les coûts réels à ce jour;
- Un IPC supérieur à 1 est favorable et indique que nous sommes efficaces à produire nos livrables par rapport aux \$\$\$ planifiés;
- Cet indice nous permet également de faire une **projection** des coûts pour compléter le projet si la tendance se maintient.

L'indice de performance des délais (IPD)

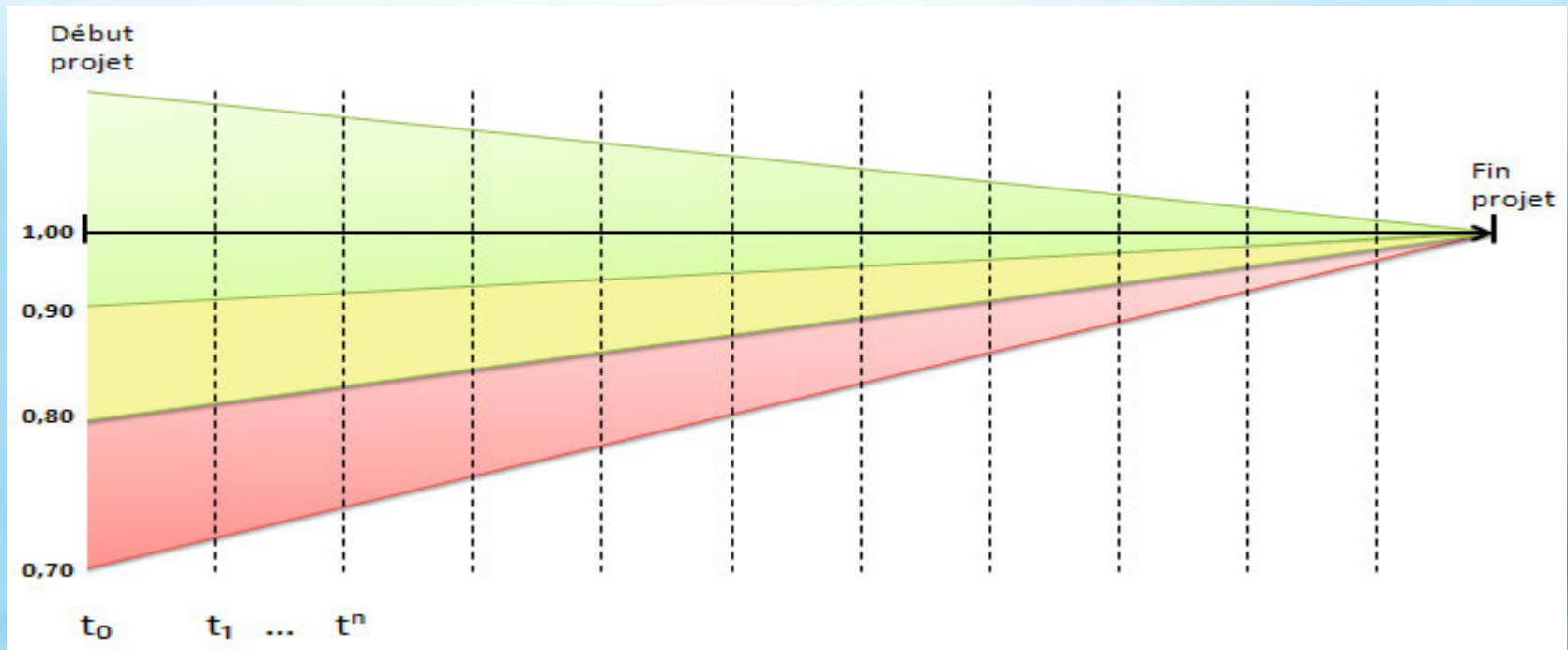


- Cet indice montre le rapport entre la valeur acquise et le coût budgété à ce jour;
- Un IPD supérieur à 1 est favorable et indique que nous sommes efficaces à produire nos livrables et en avance sur notre échéancier;
- Cet indice nous permet également de faire une **projection** sur la date d'achèvement des travaux si la tendance se maintient.

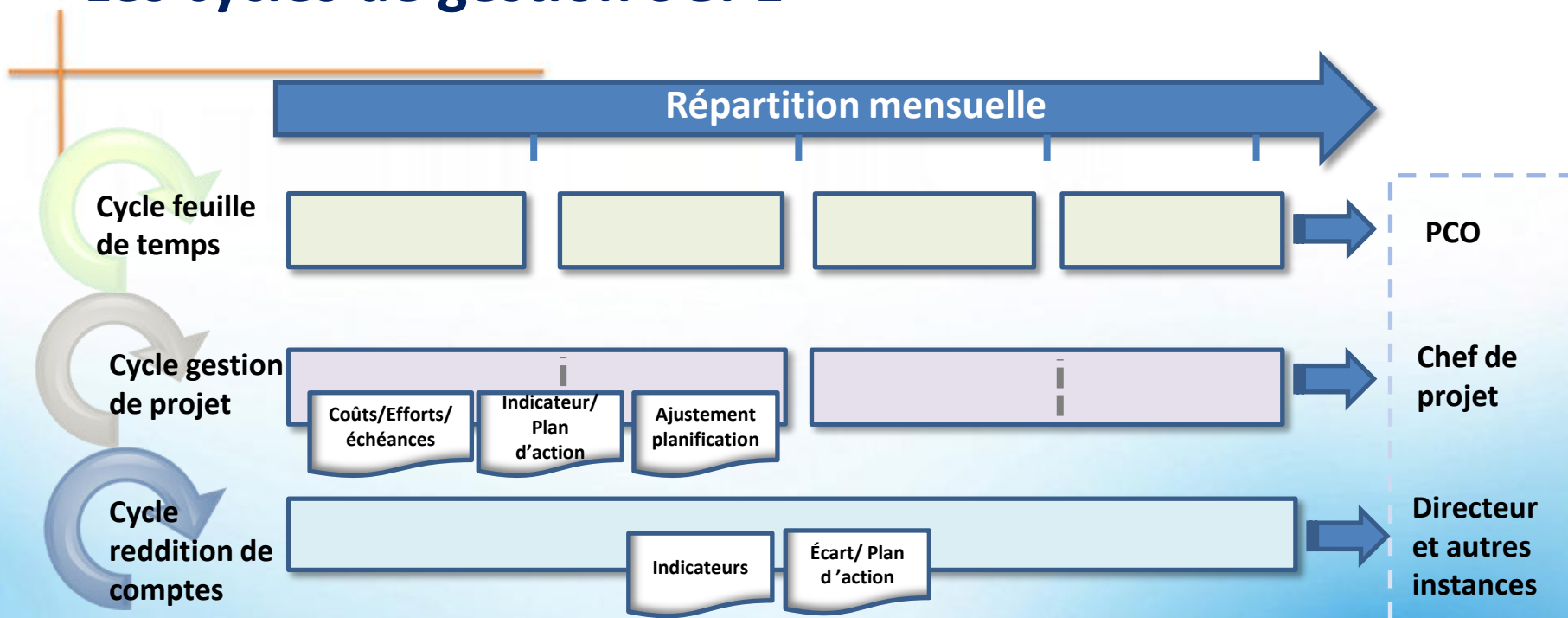
Analyse des indices de performance

Principaux éléments à tenir compte lors de l'analyse afin de qualifier l'indicateur

- Le % d'achèvement du projet car la sensibilité est plus grande vers la fin du projet. -> Moins de temps disponible afin de récupérer l'écart
- Du chemin critique



Les cycles de gestion SGPE



Cycle de gestion de projet				Instances de gouvernance				
Soumission de la feuille de temps	Approbation des efforts	Production des indicateurs	Comité de coordination	VPTI	Gouvernance		CD	
vendredi	Mardi	Jeudi				Vendredi		Mardi
					Date de dépôt		Date de dépôt	
5 septembre	9 septembre	11 septembre	17 septembre	26 septembre	1 octobre	3 octobre	2 octobre	7 octobre
19 septembre	23 septembre	25 septembre						
3 octobre	7 octobre	9 octobre	15 octobre	24 octobre	29 octobre	31 octobre	30 octobre	4 novembre
17 octobre	21 octobre	23 octobre						
31 octobre	4 novembre	6 novembre	12 novembre	21 novembre	26 novembre	28 novembre	27 novembre	1 décembre

Rapport du gestionnaire du plan



Au 6 septembre 2014 pour les indicateurs

Au 31 août 2014 pour le volet financier

Présenté au conseil d'administration

Le 30 octobre 2014

*Société de l'assurance
automobile*

Québec 

Le Plan de pérennité dans son ensemble

Appréciation globale



Délestage IDMS



Rénovation ARR



Blocs communs



Facteurs clés de succès (suivi des indicateurs clés)

Stratégie de gestion et parties prenantes

- Objectifs clairs
- Dossier d'affaires bien défini
- Alignement des parties prenantes principales
- Portée de projet stable et « minimiser »
- Encadrement du gouvernement du Québec
- Contrat robuste avec les fournisseurs, avec des responsabilités claires
- Soutien de la haute direction
- Participation au comité directeur
- Participation au comité de gouvernance

Maîtrise de la technologie et contenu

- Technologie logicielle standard, éprouvée
- Implication des utilisateurs pour définir les solutions

Constitution des équipes et capacités

- Gestionnaires de projets expérimentés
- Équipes de projet qualifiées et motivées
- Ratio ressources internes / externes approprié
- Disponibilité des ressources (tant internes qu'externes)

Pratiques de gestion de projets

- Estimations et plans de projets fiables, transparence des suivis de projets
- Méthodes et outils éprouvés

Faits saillants du 21 juin au 6 septembre

L'initiative associée au positionnement d'un progiciel de gestion intégrée influence le rythme de réalisation de différents dossiers du plan.

Conversion :

- Conversion FA : Pour le projet #76903, la conversion des traitements interactifs est en retard. La nouvelle planification permet de rattraper les retards accumulés. La date d'implantation de 2016 n'est pas remise en cause.
- Conversion ARR : Pour le projet #76920, les travaux préliminaires se sont avérés plus exigeants que prévu, ce qui a pour effet de retarder le démarrage des activités subséquentes. Un nouveau chargé de projet est entré en fonction et il doit déposer un réalignement de la planification à la mi-octobre.

Rénovation ARR :

- Balises administratives et changements législatifs : les modifications requises au Code de la sécurité routière sont connues; tout est en ligne avec le calendrier législatif.
- Bloc A : Planification des travaux en fonction des impacts liés au dossier de positionnement pour le progiciel de gestion intégrée (PGI) réalisé à l'automne 2014
- Bloc H : Nouveau mandat pour positionner l'utilisation d'un PGI dans le cadre de la Réno ARR (du 5 août au 18 décembre). La nouvelle planification sera déposée le 15 octobre. L'impact de cette nouvelle planification sur les indicateurs sera visible dans le prochain cycle de reddition de comptes.

Blocs communs :

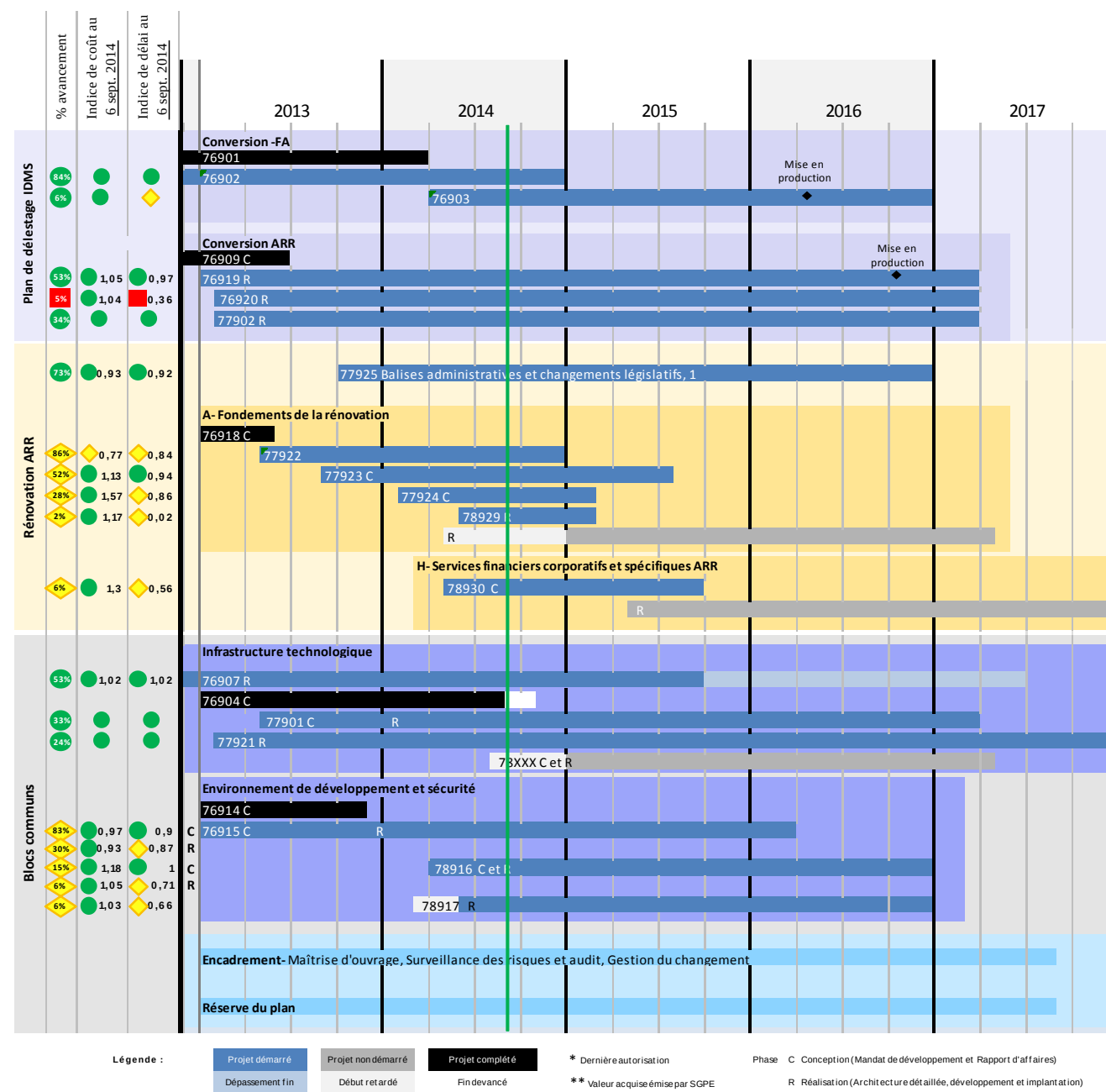
- Infrastructure technologique : Le projet « Mise en œuvre de la solution d'orchestration » s'est terminé en juin, plus rapidement que prévu et à un coût moindre de 5,6 %.
- Environnement de développement et sécurité : L'étude de positionnement sur le progiciel de gestion intégrée (PGI) vient impacter plusieurs dossiers du Bloc BEN.
- Encadrement : La transition vers le nouveau système de gestion de projets d'entreprise (SGPE) se poursuit, tous les projets sont maintenant intégrés à la solution; les résultats demeurent positifs.

Points à surveiller

- Plan de redressement à venir pour le projet #76920 du Bloc Conversion ARR
- Étude de positionnement sur un PGI

En fonction des résultats de l'initiative PGI, l'année 2015 pourrait servir à effectuer, de façon prioritaire, l'acquisition des biens et services pour les années subséquentes.

TABLEAU DE BORD - PLAN DE PÉRENNITÉ AU 31 AOÛT 2014



Vision annuelle			Vision pluriannuelle			
PROJET			PROJET		BLOC	
Dépense (k\$)	Budget* (M\$)		Dépense (M\$)	Budget* (M\$)	Dépense (M\$)	Budget* (M\$)
	Au 31août	(initial)				
128	0,1	0,2	3,2	3,2	7,4	19,4
1069	1,7	2,4	3,5	4,2		(20,2)
740	2,2	3,7	0,7	12,0		
Terminé			0,8	0,8	7,4	23,7
1803	2,8	2,7	4,5	8,5		(38,8)
522	1,9	3,8	0,7	10,4		
578	12	14	14	4,0		
935	12	12	12	16	1,2	2,8
						(2,8)
Terminé			0,7	0,8	3,3	21,2
634	0,7	0,3	1,3	2,7		(19,4)
640	0,7	0,6	0,9	1,7		
365	0,4	0,9	0,4	1,3		
9	0,5	2,0	0,0	1,2		
N.démarré	0,0	2,1	N.démarré	0,0		
94	1,0	1,5	0,09	5,5	0,1	31,8
N.démarré	0,0		N.démarré			(32,1)
628	0,9	1,4	2,0	4,9	4,0	15,3
424	0,4	0,7	1,8	1,8		(15,3)
68	0,2	0,4	0,1	3,7		
33	0,1	0,2	0,1	0,5		
N.démarré	0,0	0,2	N.démarré	0,2		
Terminé	0,0		0,6	0,6	5,5	23,7
2 127	3,1	6,2	4,2	10,7		(18,2)
473	1,3	2,3	0,5	8,4		
202	0,3	2,6	0,2	4,0		
1345	2,8	2,7	3,4	16,8	3,4	60,1
						(59,7)
	0,0	1,0			s/o	28,2
						(16,3)
12,8 M\$	23,7 M\$	42,4 M\$	32,2 M\$	110,3 M\$		

Suivi du Plan de pérennité au 31 août 2014

Bloc	N°	Nom du projet	% avancement	Indice de coût au 6 sept. 2014	Indice de délai au 6 sept. 2014	Explication des écarts
COF	76901	Préparation des essais de conversion				Pour le projet #76903, la conversion des traitements interactifs est en retard. La nouvelle planification déposée par Fujitsu permet de rattraper les retards accumulés. La date d'implantation de 2016 n'est pas remise en cause.
	76902	Solution de conversion automatisée	84%			
	76903	Réalisation de la conversion	6%			
COA	76909	Préparation des essais de conversion				Pour le projet #76920R, Les travaux préliminaires se sont avérés plus exigeants que prévu ce qui a pour effet de retarder le démarrage des activités subséquentes. Un nouveau chargé de projet est entré en fonction et il doit déposer un réaligement de la planification à la mi-octobre.
	76919	Essais sur IDM S DB/DC	53%	1,05	0,97	
	76920	Conversion vers ████████	5%	1,04	0,36	
	77902	Mise en place des outils et environnements ██████	34%			
BEC	77925	Balises administratives et changements législatifs- phase1	73%	0,93	0,92	
Bloc A	76918	Bloc A - Mandats de développement et balises administratives				Les travaux ont été suspendus pour les projets 77922, 77923 et 77924 dans le cadre des travaux de positionnement du PGI. Le projet 78929 a débuté avec du retard et est maintenant ralenti dans le cadre des travaux de positionnement du PGI.
	77922	Rapports d'affaires des Services directs à la clientèle	86%	0,77	0,84	
	77923	Rapports d'affaires diffusion et performance	52%	1,13	0,94	
	77924	Rapports d'affaires cohabitation	28%	1,57	0,86	
	78929	Solution de réplcation et de transformation de données	2%	1,17	0,02	
Bloc H	78930	Rapport d' affaires sur la rénovation des services financiers et		1,3	0,56	Il y a actuellement une replanification complète du projet dans le cadre du positionnement du PGI. La nouvelle planification sera déposée le 15 octobre. L'impact de cette nouvelle planification sur les indicateurs sera visible dans le prochain cycle de reddition de comptes.
BIT	76907	Outils d'exploitation et de gestion des infrastructures TI (8	53%	1,02	1,02	
	76904	Solution d' orchestration				
	77901	Services connexes solution affaires (7 composantes)	33%			
	77921	Gestion du changement	24%			
	78XXX	Infrastructure de base des solutions progicielles				
BEN	76914	Choix de solution AOS				Projet 76915 et 78916 - Arrêt partiel des travaux pour le positionnement du PGI Projet 78917 - Suspension des travaux pour le positionnement du PGI
	76915	Assises pour la rénovation	83%	0,97	0,9	
			30%	0,93	0,87	
	78916	Infrastructure de développement pour la rénovation	15%	1,18	1	
			6%	1,05	0,71	
	78917	Mise en œuvre de l' architecture orientée services (AOS)	6%	1,03	0,66	
BEC	76912	Gouvernance du plan				
	77927	Conseils méthodologiques et expertises en audit				
	82XXX	Balises administratives et changements législatifs – phase 2				

Convention

Indicateurs de gestion de bloc

Les indicateurs de gestion de bloc représentent une appréciation subjective du directeur de chaque bloc à partir des indicateurs de gestion des projets du bloc.

Indicateurs de gestion de projet

La convention utilisée pour les indicateurs de gestion de chaque projet du plan est la même que celle en vigueur pour les projets du Plan de base en TI de la Société. Cette convention est détaillée ci-après.

Portée

-  Normal
 - Au plus une demande de changement déposée lors de la dernière période ET
 - % de réserve dépensé n'est pas supérieur de plus de 10 % au % d'avancement réel ET
 - Les efforts des biens livrables dont le contenu est encore à définir représentent moins de 15 % des efforts totaux du projet
-  Retard non critique
 - Deux demandes de changement déposées lors de la dernière période OU
 - % de réserve dépensé est supérieur de 10 à 20 % au % d'avancement réel OU
 - Les efforts des biens livrables dont le contenu est encore à définir représentent de 15 % à 30 % des efforts totaux du projet
-  Retard critique
 - Plus de deux demandes de changement déposées lors de la dernière période OU
 - % de réserve dépensé est supérieur de plus de 20 % au % d'avancement réel OU
 - Les efforts des biens livrables dont le contenu est encore à définir représentent plus de 30 % des efforts totaux du projet

Échéances

-  Aucun retard
 - L'avancement réel est égal ou supérieur à l'avancement planifié ET
 - On a l'assurance de livrer selon la date prévue
-  Retard non critique
 - On a l'assurance de ne pas livrer selon la date prévue, mais la date de fin du projet n'est pas critique pour la Société OU
 - Le projet n'a pas débuté à la date prévue
-  Retard critique
 - On a l'assurance de ne pas livrer selon la date prévue et la date de fin du projet est critique pour la Société

Budget

-  Conforme au budget autorisé
-  Augmentation réelle ou probable du budget
 - entre 5 % et 10 % ou entre 100 k\$ et 500 k\$ pour projet $\geq$ 2 M\$
 - entre 10 % et 30 % ou entre 50 k\$ et 300 k\$ pour projet $<$ 2 M\$
-  Augmentation réelle ou probable du budget
 - 10 % et plus ou 500 k\$ et plus pour projet $\geq$ 2 M\$
 - 30 % et plus ou 300 k\$ et plus pour projet $<$ 2 M\$

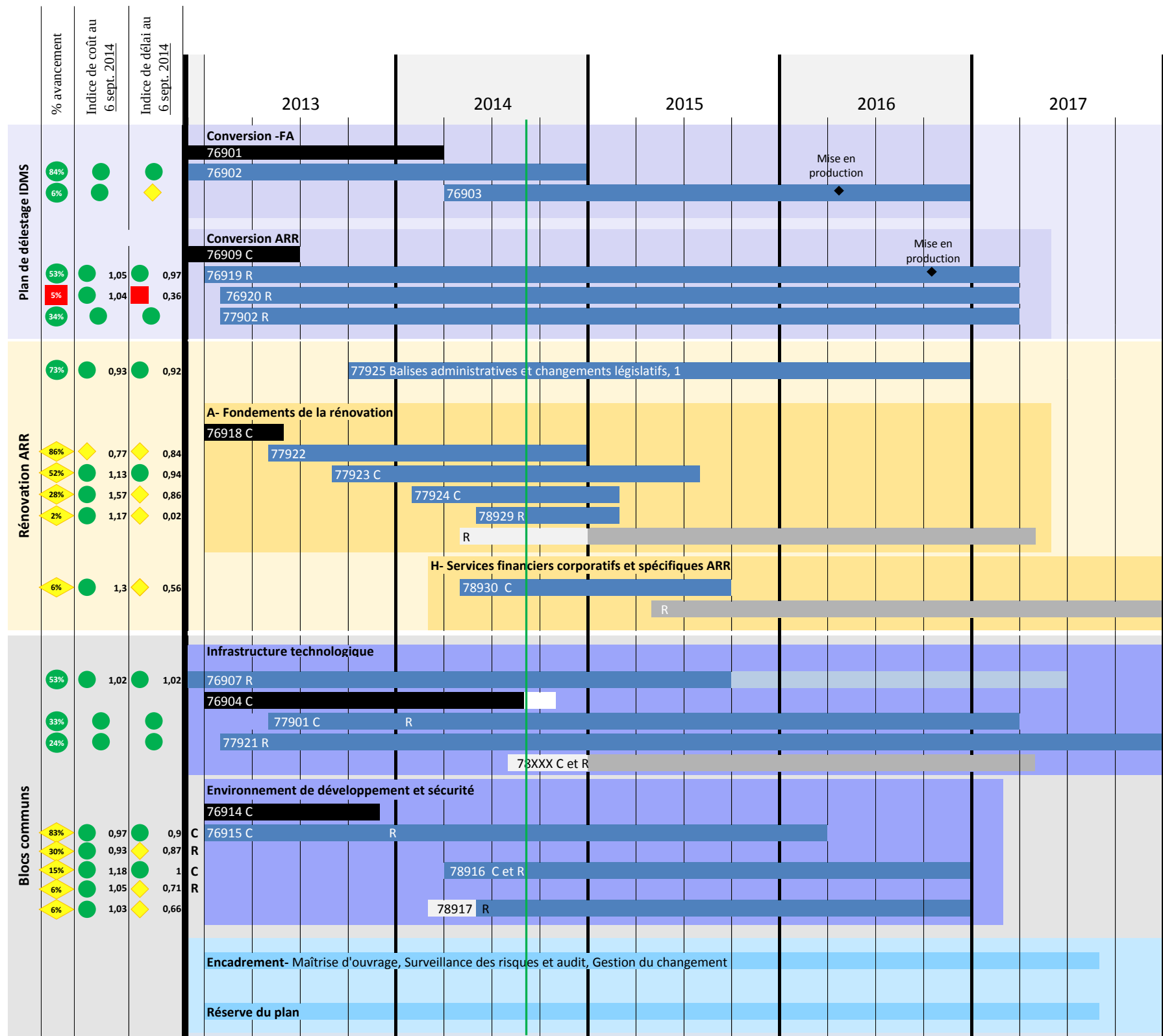
Risque

-  Normal – risque faible
-  Risqué – risque moyen
-  Danger – risque élevé



Un crochet inséré dans un indicateur, autre que vert, confirme que des mesures d'ajustements ont été autorisées au cours de l'année; l'indicateur est réinitialisé à l'année suivante

TABLEAU DE BORD - PLAN DE PÉRENNITÉ AU 31 AOÛT 2014



Vision annuelle			Vision pluriannuelle					
PROJET			PROJET		BLOC			
Dépense (k\$)	Budget* (M\$)		Dépense (M\$)	Budget* (M\$)	Dépense (M\$)	Budget* (M\$)		
	Au 31 août	(initial)					Explication des écarts	
128	0,1	0,2	3,2	3,2	7,4	19,4	Pour le projet #76903, la conversion des traitements interactifs est en retard. La nouvelle planification déposée par Fujitsu permet de rattraper les retards accumulés. La date d’implantation de 2016 n’est pas remise en cause.	
1 069	1,7	2,4	3,5	4,2		(20,2)		
740	2,2	3,7	0,7	12,0				
Terminé			0,8	0,8	7,4	23,7	Pour le projet #76920R, Les travaux préliminaires se sont avérés plus exigeants que prévu ce qui a pour effet de retarder le démarrage des activités subséquentes. Un nouveau chargé de projet est entré en fonction et il doit déposer un réalignement de la planification à la mi-octobre.	
1 803	2,8	2,7	4,5	8,5		(38,8)		
522	1,9	3,8	0,7	10,4				
578	1,2	1,4	1,4	4,0				
935	1,2	1,2	1,2	1,6	1,2	2,8	Les travaux ont été suspendus pour les projets 77922, 77923 et 77924 dans le cadre des travaux de positionnement du PGI. Le projet 78929 a débuté avec du retard et est maintenant ralenti dans le cadre des travaux de positionnement du PGI.	
						(2,8)		
Terminé			0,7	0,8	3,3	21,2		
634	0,7	0,3	1,3	2,7		(19,4)	Il y a actuellement une replanification complète du projet dans le cadre du positionnement du PGI. La nouvelle planification sera déposée le 15 octobre. L'impact de cette nouvelle planification sur les indicateurs sera visible dans le prochain cycle de reddition de comptes.	
640	0,7	0,6	0,9	1,7				
365	0,4	0,9	0,4	1,3				
9	0,5	2,0	0,0	1,2				
N. démarré	0,0	2,1	N. démarré	0,0				
94	1,0	1,5	0,09	5,5	0,1	31,8		
N. démarré	0,0		N. démarré			(32,1)		
628	0,9	1,4	2,0	4,9	4,0	15,3		
424	0,4	0,7	1,8	1,8		(15,3)		
68	0,2	0,4	0,1	3,7				
33	0,1	0,2	0,1	0,5				
N.démarré	0,0	0,2	N.démarré	0,2				
Terminé	0,0		0,6	0,6	5,5	23,7	Projet 76915 et 78916 - Arrêt partiel des travaux pour le positionnement du PGI Projet 78917 - Suspension des travaux pour le positionnement du PGI	
2 127	3,1	6,2	4,2	10,7		(18,2)		
473	1,3	2,3	0,5	8,4				
202	0,3	2,6	0,2	4,0				
1 345	2,8	2,7	3,4	16,8	3,4	60,1		
						(59,7)		
	0,0	1,0			s/o	28,2		
12,8 M\$	23,7 M\$	42,4 M\$	32,2 M\$	110,3 M\$		(16,3)		

Bloc	N°	Nom du projet
COF	76901	Préparation des essais de conversion
	76902	Solution de conversion automatisée
	76903	Réalisation de la conversion
COA	76909	Préparation des essais de conversion
	76919	Essais sur IDMS DB/DC
	76920	Conversion vers [REDACTED]
	77902	Mise en place des outils et environnements [REDACTED]
BEC	77925	Balises administratives et changements législatifs- phase1
Bloc A	76918	Bloc A - Mandats de développement et balises administratives préalables
	77922	Rapports d'affaires des Services directs à la clientèle
	77923	Rapports d'affaires diffusion et performance
	77924	Rapports d'affaires cohabitation
	78929	Solution de réplication et de transformation de données
Bloc H	78930	Rapport d'affaires sur la rénovation des services financiers et choix d'un
BIT	76907	Outils d'exploitation et de gestion des infrastructures TI (8 composantes)
	76904	Solution d'orchestration
	77901	Services connexes solution affaires (7 composantes)
	77921	Gestion du changement
	78XXX	Infrastructure de base des solutions progicielles
BEN	76914	Choix de solution AOS
	76915	Assises pour la rénovation
	78916	Infrastructure de développement pour la rénovation
	78917	Mise en œuvre de l'architecture orientée services (AOS)
BEC	76912	Gouvernance du plan
	77927	Conseils méthodologiques et expertises en audit
	82XXX	Balises administratives et changements législatifs – phase 2

Chartes de référence du Plan de pérennité



7^e transformation, au 30 juin 2014

Présenté au comité des technologies de l'information

Le 27 octobre 2014

**Société de l'assurance
automobile**

Québec 

Objectif du document

Ce document présente la 7^e transformation de la charte de référence globale du Plan de pérennité, cette transformation étant conséquente aux approbations obtenues de janvier à juin 2014 :

1. Confirmation de budget du projet « Conversion vers ■■■ ■■■ » du Bloc Conversion ARR (avril 2014)
2. Révision de budget du projet « Solution de conversion automatisée » du Bloc Conversion FA (mai 2014, dans le cadre des projections au 30 avril)
3. Augmentation de budget du Bloc Environnement de développement et sécurité au moment du démarrage du projet « Mise en œuvre de l'AOS » (mai 2014)
4. Démarrage du projet « Solution de réplication et de transformation de données » du Bloc A – Fondements de la rénovation (mai 2014)

Aussi, il présente la charte de référence des réserves de blocs et du plan qui a été ajustée conséquemment. Cette charte présente également les variations possibles connues à ce jour en fonction des décisions d'affaires à prendre aux rapports d'affaires, décisions prenant en compte notamment les bénéfices potentiels.

La charte de référence du compte central « Gestion du changement et communications » demeure inchangée.

Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR

Charte de référence globale du plan au 30 juin 2014

7^e transformation

1. Confirmation de budget du projet « Conversion vers [] » du Bloc Conversion ARR (avril 2014)
2. Révision de budget du projet « Solution de conversion automatisée » du Bloc Conversion FA (mai 2014)
3. Augmentation de budget du Bloc Environnement de développement et sécurité lors du démarrage du projet « Mise en œuvre de l'AOS » (mai 2014)
4. Démarrage du projet « Solution de réplication et de transformation de données » du Bloc A (mai 2014)

Charte de référence globale

Au 31 décembre 2013

		1 Confirmation de budget d'un projet	2 Révision de budget d'un projet	3 Augmentation de budget d'un bloc	3 Démarrage d'un projet	Nouvelle charte de référence globale À autoriser
Délestage IDMS	Conversion – FA	20,2 M\$			- 0,15 M\$	- 0,75 M\$ 19,4 M\$
	Conversion – ARR	33,1 M\$	- 9,3 M\$		- 0,10 M\$	- 9,4 M\$ 23,7 M\$
Réno ARR	Rénovation ARR (8 blocs)	193,3 M\$			+ 0,25 M\$	+ 0,25 M\$ 193,6 M\$
Blocs communs	Infrastructure technologique	15,3 M\$				15,3 M\$
	Environnement de développement et sécurité	20,2 M\$		+3,5 M\$		+ 3,5 M\$ 23,7 M\$
	Encadrement					
	• Maîtrise d'ouvrage du plan	19,6 M\$				19,6 M\$
	• Surveillance des risques et audit	2,0 M\$				2,0 M\$
	• Gestion du changement et communications	38,5 M\$				38,5 M\$
	• Réserve du plan	21,8 M\$	+ 9,3 M\$	- 3,5 M\$		+ 6,4 M\$ 28,2 M\$
		364,0 M\$				364,0 M\$

Transformation de la charte de référence globale

Conséquemment à la 7^e transformation, le diagramme suivant présente le coût de chaque bloc de rénovation. Seule la 4^e décision, soit le démarrage du projet « Solution de réplication et de transformation de données » du Bloc A, conduit à ce mouvement afin que les travaux requis soient concentrés sous un seul projet plutôt qu’être répartis dans chaque bloc.

Charte de référence globale À autoriser

Délestage IDMS	Conversion – FA	19,4 M\$
	Conversion – ARR	23,7 M\$
Réno ARR	Rénovation ARR (8 blocs)	193,6 M\$
Blocs communs	Infrastructure technologique	15,3 M\$
	Environnement de développement et sécurité	23,7 M\$
	Encadrement	
	• Maîtrise d’ouvrage du plan	19,6 M\$
	• Surveillance des risques et audit	2,0 M\$
	• Gestion du changement et communications	38,5 M\$
	• Réserve du plan	28,2 M\$
		364,0 M\$

Charte de référence globale Les blocs de Rénovation ARR plus en détail

Rénovation ARR	A Fondements de la rénovation	19,4 M\$	21,2 M\$
	B Encadrement de l’usage du réseau routier, évaluation médicale et services partagés	24,6 M\$	24,4 M\$
	C Privilège de conduire	21,3 M\$	21,1 M\$
	D Portail, échanges de données avec les partenaires et imagerie	26,0 M\$	25,8 M\$
	E Immatriculation et IRP	41,0 M\$	40,6 M\$
	F Immatriculation complément	18,8 M\$	18,7 M\$
	G Rénovation des services subsidiaires	10,1 M\$	10,0 M\$
	H Services financiers, corporatifs et spécifiques ARR	32,1 M\$	31,8 M\$
		193,3 M\$	193,6 M\$



Charte de référence des réserves de blocs et du plan

		Charte de référence initiale	Charte de référence au 31 décembre 2013	Variations du 1 ^{er} janvier au 30 juin 2014		Nouvelle charte de référence à autoriser
Délestage IDMS	Conversion – FA	1,9 M\$	2,0 M\$	+ 1,0 M\$	- 1,4 M\$ ¹	1,6 M\$
	Conversion – ARR	3,5 M\$	2,9 M\$		- 0,8 M\$ ²	2,1 M\$
Réno ARR	• Bloc A - Fondements	1,8 M\$	1,7 M\$	+ 0,4 M\$ ³		2,0 M\$
	• Autres blocs	17,9 M\$	15,8 M\$		-0,1 M\$ ³	15,7 M\$
Blocs communs	Infrastructure technologique	1,3 M\$	3,0 M\$	+ 0,2 M\$	- 0,5 M\$	2,7 M\$
	Environnement de développement et sécurité	1,5 M\$	1,5 M\$	+ 0,4 M\$ ⁵		1,8 M\$
	Encadrement					
	• Maîtrise d'ouvrage du plan	0 M\$	0,3 M\$			0,3 M\$
	• Surveillance des risques et audit	0 M\$	0 M\$			0 M\$
	• Gestion du changement et communications	1,3 M\$	1,8 M\$			1,8 M\$
	• Réserve du plan	16,3 M\$	21,6 M\$	+ 9,9 M\$ ²	- 3,5 M\$ ⁵	28,2 M\$
		45,5 M\$	50,6 M\$			56,2 M\$

Se référer à la page suivante pour les notes explicatives

Charte de référence des réserves de blocs et du plan

NOTES EXPLICATIVES *

- 1 Conversion FA : Au moment de la révision budgétaire au 30 avril 2014, une somme a été libérée et transférée à la réserve du plan, cette somme incluait un montant inscrit à la réserve du bloc (mai 2014).
- 2 Conversion ARR : Pour faire suite à la confirmation de budget du projet « Conversion vers [REDACTED] [REDACTED] », une somme de 0,8 M\$ de la réserve du bloc a été libérée et transférée à la réserve du plan (avril 2014).
- 3 Bloc A - Fondements de la rénovation :
Bloc B à H :

L'augmentation de réserve du Bloc A est conséquente au transfert des sommes des Blocs B à H pour le démarrage du projet « Solution de réplication et de transformation de données ». Les sommes transférées incluaient des sommes inscrites aux réserves des blocs (mai 2014).
- 4 Bloc A – Fondements de la rénovation :

En mai dernier, une autorisation était donnée pour augmenter de 1,8 M\$ les budgets des projets de rapports d'affaires du Bloc A sans que le budget global du bloc ne soit changé. Sur cette base, il est possible que les coûts des phases subséquentes soient plus élevés. Toutefois, compte tenu des nouvelles technologies qui seront mises en place et, surtout, de l'introduction potentielle de composantes progicielles, il n'est pas possible à ce moment d'estimer l'envergure de ces coûts additionnels. Un état de situation sera fait à la fin de chaque projet soit en décembre 2014, février 2015 et juillet 2015.
- 5 Bloc Environnement de développement et sécurité :

Les résultats du Rapport d'affaires – Architecture orientée services (AOS) présentent une évaluation d'un excédent de coûts de 3,5 M\$ pour la mise en œuvre de l'AOS. Cette somme a été autorisée au démarrage du projet « Mise en œuvre de l'AOS » et est financée par la réserve du plan (mai 2014).

* La date inscrite entre parenthèses indique la date à laquelle le dossier a été présenté au comité directeur du Plan de pérennité

Bilan des demandes d'autorisation des acquisitions 2013 et 2014

Comité des technologies de l'information
27 octobre 2014

Contexte

Pour réaliser son plan de travail, la Société mise prioritairement sur ses ressources internes. Le cas échéant, le recours à l'externe vient combler l'écart entre la capacité interne et la charge de travail à réaliser. La maîtrise d'ouvrage ainsi que la gestion de la maîtrise d'œuvre, lorsque pertinent, sont conservées à l'interne. La VPTI doit également procéder à des achats ou location de matériel et logiciels.

Selon les modalités du cadre de gestion en vigueur à la SAAQ, le conseil d'administration doit autoriser les demandes d'acquisition de services professionnels (honoraires professionnels) et les acquisitions de matériel et logiciels (ressources informatiques) lorsque ces demandes représentent un investissement de 1 M\$ et plus.

Le bilan des demandes d'autorisation des acquisitions ainsi que l'octroi des contrats afférents pour l'année 2013 et 2014 sont présentés dans les pages qui suivent.

Demandes d'acquisition en honoraires professionnels 2013

Nom de la demande d'acquisition	Catégorie	Montant prévu	Montant octroyé	Firme(s) retenue(s)
Honoraires professionnels				
Études et conseils en architecture et en soutien de l'infrastructure technologique	OC et PI	1 500 000 \$	890 525 \$	FUJITSU LGS IPSE SERVICE CONSEIL
Conception de solutions d'affaires pour les lignes d'affaires de la sécurité routière et du contrôle routier	OC et PI	3 200 000 \$	2 575 591 \$	Nurun ALITHYA SERVICES- CONSEILS INC.
Évolution des applications de l'accès au réseau routier (immatriculation et perception)	OC et PI	6 122 000 \$	3 835 470 \$	Systématix
Échanges électroniques des infractions entre Contrôle routier Québec et le ministère de la Justice Demande réévaluée à 700 000 \$	PI	1 200 000 \$	598 290 \$	CGI
Virtualisation des services et des infrastructures technologiques (4 projets pour un montant de 18,5 M\$)				
Plan de virtualisation - Travaux initiaux de réalisation d'infrastructure technologique	VIR	8 200 000 \$		✓
Solution d'exploitation pour les infrastructures de virtualisation (titre à confirmer)	VIR	6 M\$ à confirmer		✓
Virtualisation Composantes clientèles (titre à confirmer) <i>Reporté en 2015</i>	VIR	2 M\$ à confirmer		
Réaliser des travaux dans le cadre du projet "Mise en place des outils et environnements" [REDACTED]	PER	3 500 000 \$	2 104 771 \$	Fujitsu
Réalisation de la conversion de la technologie IDMS DB/DC vers [REDACTED] pour le domaine de l'accès au réseau routier et exécuter les essais du portefeuille converti (Bloc Conversion ARR)	PER	8 670 000 \$	5 982 273 \$	Fujitsu
Mise en place des outils d'exploitation et de gestion des infrastructures TI du Bloc Infrastructure technologique du Plan de pérennité <i>Reporté en 2015</i>	PER	2 300 000 \$		
Réalisation de travaux d'infrastructure technologique du Plan de pérennité des solutions d'affaires (multiprojets/multiblocs) (6 M\$)				
Réaliser des travaux d'architecture technologique et de gestion du changement du Bloc BIT	PER	3 000 000 \$	2 159 021 \$	Fujitsu
Réaliser des travaux d'infrastructure technologique <i>En attente - positionnement PGI</i>	PER	3 000 000 \$		
Bloc A - Fondements de la rénovation - Plan de pérennité (6,6 M\$)				
Réaliser des travaux de gestion de projet et d'architecture pour le Bloc A	PER	3 300 000 \$	2 115 190 \$	Service Conseil ABNA inc.
Réaliser des travaux relatifs aux mandats de développement, aux solutions d'affaires, aux architectures d'ensemble et détaillées	PER	3 300 000 \$	2 505 350 \$	Fujitsu

Demandes d'acquisition autorisées par le CA, mais non encore octroyées

[Nouveau contrat octroyé](#)

✓ : Processus d'appel d'offres en cours

OC = Opération courante
PB = Plan de Base
PI = Plan d'investissement
PER = Plan de Pérennité
VIR = Plan de Virtualisation

Demandes d'acquisition en honoraires professionnels 2013 (suite)

Nom de la demande d'acquisition	Catégorie	Montant prévu	Montant octroyé	Firme(s) retenue(s)
Honoraires professionnels				
Révision des processus de livraison (4,3 M\$)				
Implantation d'une solution de gestion de projet d'entreprise (SGPE)	PB	3 608 445 \$	3 558 302 \$	R3D
À venir Reporté en 2015	OC et PB	691 555 \$		
Chaîne de production du permis	PI	11 000 000 \$	10 979 305 \$	
Appel d'offres du contrat de "dépannage, installation et entretien du parc micro-informatique"	OC et PI	8 375 000 \$	7 794 976 \$	TechnoConseil
Réaliser des travaux de développement dans le cadre de la réalisation des projets au plan d'investissement (permis de conduire, gestion des sanctions et évaluation médicale)	PI	2 300 000 \$	1 665 375 \$	LGS SYSTEMATIX NURUN CGI
Entretien et amélioration du progiciel SAP Demande réévaluée à 825 000 \$	OC	1 250 000 \$	482 218 \$	CGI
Travaux de gestion du changement et d'architecture de l'infrastructure technologique	PI	1 400 000 \$	1 533 810 \$	CGI
Bloc environnement de développement et sécurité (3 volets) (11 189 600 \$)				
Volet 1 - Travaux relatifs à l'infrastructure de l'AOS	PER	2 384 000 \$	1 396 579 \$	NURUN
Volet 2 - Travaux relatifs aux environnements de développement	PER	7 087 200 \$	2 368 069 \$	NURUN LGS
Volet 3 - Travaux relatifs aux environnements de sécurité	PER	1 718 400 \$	824 250 \$	IPSE NURUN FUJITSU
Total	24	87 106 600 \$	53 369 365 \$	

Demandes d'acquisition autorisées par le CA, mais non encore octroyées

Nouveau contrat octroyé

✓ : Processus d'appel d'offres en cours

OC

= Opération courante

PB

= Plan de Base

PI

= Plan d'investissement

PER

= Plan de Pérennité

VIR

= Plan de Virtualisation

Demandes d'acquisition en honoraires professionnels 2014

Nom de la demande d'acquisition	Catégorie	Montant prévu	Montant octroyé	Firme(s) retenue(s)
Honoraires professionnels				
Dans le cadre du projet "optimisation du processus de remboursement des médicaments", utilisation des services professionnels de la RAMQ	PB	1 850 000 \$	1 850 000 \$	Régie de l'assurance maladie
Acquisition des services d'un fournisseur externe pour la gestion opérationnelle de la sécurité informatique: Fonction "Détection d'intrusion"	OC	1 906 600 \$	1 314 168 \$	CGI
Réaliser des travaux de développement, d'hébergement et d'entretien du site Web de la Société (volet informationnel)	PB	1 270 000 \$	1 106 625 \$	LIBÉO
Évolution des systèmes du contrôle routier et de soutien à l'accès au réseau routier et la participation aux projets de développement (4,2 M\$)				
Projets de développement pour les systèmes du contrôle routier et du soutien à l'accès au réseau routier	PB	2 900 000 \$		
Évolution des systèmes du contrôle routier et du soutien à l'accès au réseau routier	OC	1 300 000 \$	998 900 \$	SYSTEMATIX
Total	5	9 226 600 \$	5 269 693 \$	

Demandes d'acquisition autorisées mais non encore octroyées

Nouveau contrat octroyé

✓ : Processus d'appel d'offres en cours

OC = Opération courante
PB = Plan de Base
PER = Plan de Pérennité
VIR = Plan de Virtualisation

Demandes d'acquisition en ressources informatiques

Achat, entretien et location de matériel et logiciel

2013

Nom de la demande d'acquisition	Catégorie	Montant prévu	Montant octroyé	Firme(s) retenue(s)
Achat, Entretien et Location (Matériel et logiciel)				
Désuétude 4506 + cartes Superviseur V + Téléphonie IP Annulé	OC	1 215 000 \$		
Droits d'utilisation des logiciels IBM au central (IBM et Novipro)	OC	2 870 000 \$	2 869 674 \$	IBM et Novipro
Acquisitions de serveurs de la plateforme intermédiaire	OC	2 000 000 \$	1 275 315 \$	IBM
Total	3	6 085 000 \$	4 144 989 \$	

Demandes d'acquisition autorisées mais non encore octroyées

Nouveau contrat octroyé

✓ : Processus d'appel d'offres en cours

OC = Opération courante

Demandes d'acquisition en ressources informatiques

Achat, entretien et location de matériel et logiciel

2014

Nom de la demande d'acquisition	Catégorie	Montant prévu	Montant octroyé	Firme(s) retenue(s)
Achat, Entretien et Location (Matériel et logiciel)				
Acquisition de réplication et de transformation de données (solution ETL)	OC et PER	3 798 000 \$		
Total	1	3 798 000 \$	0 \$	

✓

Demandes d'acquisition autorisées mais non encore octroyées

[Nouveau contrat octroyé](#)

✓ : Processus d'appel d'offres en cours

OC

= Opération courante

PB

= Plan de Base

PER

= Plan de Pérennité

VIR

= Plan de Virtualisation

Révision du modèle de gouvernance en technologies de l'information

Constats et proposition

Comité des technologies de l'information

27 octobre 2014

Version de travail



LA PERSONNE
AVANT TOUTE CHOSE

Société de l'assurance
automobile

Québec



Contenu

- Contexte et objectifs

- Mandat actuel et comparé du comité des technologies du CA (CTI)

- Principaux objets actuels de gouvernance en TI

Pages 4,5 et 6

- Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

- Proposition d'un calendrier type préliminaire des rencontres du CA en matière de TI

Le lecteur peut prendre connaissance :

- De l'ensemble des résumés de la revue de la littérature : pages 7 à 20
- Uniquement des principaux constats de chacun des volets de la revue : pages 8,11,15 et 20
- Directement de la synthèse de la revue et de la proposition : pages 21, 22 et 23

Contexte et objectifs

Contexte

- Au fil des ans, les types d'échanges touchant les technologies de l'information (TI) entre l'organisation et le CA et ses comités se sont multipliés afin de rencontrer divers besoins de gouvernance et de se conformer à la réglementation.
- Considérant les allègements en matière de planification et de suivi des investissements en TI obtenus au cours du premier semestre de 2014 auprès du gouvernement et du Conseil du trésor, il serait d'intérêt pour la Société de revoir les objets de gouvernance dans le domaine des TI.
- Par ailleurs, la mise en place de la nouvelle organisation de la VPTI constitue également une occasion privilégiée de reconsidérer la gouvernance des TI à la Société.

Objectifs

- Présenter sommairement la situation actuelle en matière de gouvernance des TI.
- Fournir la synthèse de pratiques recensées en la matière.
- Proposer un modèle de gouvernance adapté au contexte actuel et futur de la Société.

Mandat actuel et comparé du CTI

Comparaison entre les mandats du CTI de la Société et ceux de quatre autres organismes publics

Société	Revenu Québec	RAMQ	CARRA	RRQ
- Apprécier les orientations et les grandes stratégies d'investissement des TI. - Examiner le plan annuel d'investissement et le plan triennal d'investissement en TI. - Examiner les demandes relatives à l'acquisition de biens et services en TI qui nécessitent l'approbation du conseil. - Évaluer les politiques et les procédures en matière de sécurité ainsi que l'efficacité du plan de continuité de la Société de concert avec le comité de vérification et de la performance. - Assumer tout autre mandat spécial que lui confie le CA.	- Évaluer les projets relatifs aux RI y compris les objectifs visés, dont ceux se rapportant aux besoins organisationnels, les caractéristiques fonctionnelles, organisationnelles et techniques, les risques, les aspects financiers, les bénéfices ainsi que les recommandations soumises à l'approbation du CA. - faire le suivi de ces projets. - en 2013 : - Examen du Plan d'investissement en RI. - Examen des risques des projets et la validité des estimations financières. - Attention sur les bénéfices et leur suivi. - Examen de la Politique sur la gestion des services de l'infrastructure technologique.	- Conseiller le CA sur les orientations générales en matière de TI. - Apprécier les grandes stratégies d'investissement des TI. - Examiner le plan annuel d'investissement en TI. - Examiner les demandes relatives à l'acquisition des biens et services en TI nécessitant l'approbation du CA. - S'intéresser principalement en matière de TI aux liens avec la planification stratégique, aux projets d'investissement, aux risques liés à l'utilisation des TI et à la continuité des opérations.	En 2013 le CTI a : - Examiné les projets d'acquisition de biens et de services en RI de plus de 2 M\$, a recommandé le lancement des appels d'offres en découlant et effectué le suivi. - Examiné le suivi de l'état de santé des projets en RI, de la performance des systèmes et de la réalisation du plan de conversion des postes. - Examiné le suivi sommaire des contrats ainsi qu'une méthode d'évaluation des contrats.	- Évaluer les stratégies et les orientations sur les technologies et le développement de systèmes de la Régie et en faire le suivi. - Évaluer la pertinence des projets et assurer le suivi des bénéfices. - Recommander au CA l'approbation des projets TI de 3 M\$ et plus, l'approbation du portefeuille annuel de projets et la programmation annuelle en RI. Le comité peut faire toute recommandation au CA ou lui présenter tout rapport qu'il juge utile sur toute matière qui le concerne. Le comité produit chaque année un sommaire de ses activités qui est inclus dans le rapport annuel de gestion. <i>Note : depuis la Loi 133, le CTI recommande au CA tous les projets et non seulement ceux de 3 M\$ et plus.</i>

Société : Tiré du Règlement sur la gouvernance de la SAAQ et du Fonds d'assurance automobile du Québec (2014-03-12)

Autres organismes : Tiré des récents rapports annuels de gestion sauf pour la RRQ dont les informations ont été obtenues suite à une demande

Mandat actuel et comparé du CTI (suite)

Comparaison entre les mandats du CTI de la Société et ceux de quatre autres organismes publics

Constats généraux

- Les CTI traitent généralement des objets suivants :
 - Appréciation des orientations générales et stratégiques en TI.
 - Examen des plans d'investissement en TI.
 - Examen des demandes d'acquisition de biens et services en TI exigeant l'approbation du CA.
 - Évaluation des risques en TI et du plan de continuité des affaires.

Constat s particuliers : Revenu Québec, CARRA et RRQ

- Pour ces organismes, le CTI s'intéresse aux projets TI en terme de pertinence et de suivi général.
- Les CTI de Revenu Québec et de la RRQ aborde spécifiquement les bénéfices des projets TI dans leur mandat.

Principaux objets actuels de gouvernance TI

Voici les principaux objets qui doivent être autorisés par le CA

Catégorie	Objets
1- Stratégies et orientations en TI	Présentation pour approbation de dossiers traitant de stratégies ou d'orientations en TI
2- Autorisation et suivi des planifications d'ensemble	- Plan régulier d'investissement en TI - Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR - Plan de virtualisation - Bilan annuel
3- Autorisation et suivi des projets	- Autorisation de démarrage des projets - Confirmation des budgets - Autorisation des écarts
4- Acquisition de biens et de services (plus de 1 M\$)	- Acquisition de services professionnels d'un million \$ et plus - Acquisition de matériels et logiciels d'un million \$ et plus - Alignement avec le projet de Loi 15 à surveiller
Loi 133 et les règles de gestion associées	- Dépôt de la planification triennale des projets et des activités en ressources informationnelles (RI) (PTPARI) - Autorisation du plan annuel des projets et des activités en RI (PARI) - Dépôt du bilan annuel des réalisations en RI (BARRI) - Autorisation de tous les projets - Autorisation des dossiers d'affaires pour les projets entre 1 et 5 millions \$ - Autorisation des trois phases pour les projets de plus de 5 millions \$: - Dossier de présentation stratégique - Dossier d'affaires initial - Dossier d'affaires final - Règles de suivi de projets TI

Déposé au CTI seulement

Évolution de l'implication du CA dans le domaine des TI

An	Nombre points au CA	Nombre résolutions du CA
2010	22	19
2011	23	20
2012	30	27
2013	30	29

Le nombre de points et de résolutions relatifs aux TI augmente depuis 2010

Éléments en rouge :

- Obligations pouvant être reconsidérées avec les allègements obtenus en regard de la Loi 133 et ses règles de gestion

Éléments en vert :

- Actions pouvant également être reconsidérées

Note : le nombre de points au CA correspond au nombre de fois où le VP VPTI est intervenu au CA

Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

Diverses sources constituent la revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

- Comité consultatif sur les TI de l'ICCA : le top dix des enjeux TI
- Gartner, 2 articles :
 - « What the board needs to ask about TI », juin 2012 (Jorge Lopez, Tina Nunno et Steve Weber)
 - « What the board of directors needs to know about digital business », mars 2014 (Jorge Lopez)
- MITSloan Management Review :
 - « Generating premium returns on your IT investments », Peter Weill and Sinan Aral, 2006
 - « A matrix approach to designing IT governance », Peter Weil and Jeanne Ross, 2005
- CEFRIO
 - « Guide des pratiques exemplaires de gouvernance et technologies de l'information, Gouvernance et TI au Québec, à l'intention des administrateurs de sociétés », 2009

Pour chacune de ces sources, une synthèse des éléments pertinents pouvant contribuer au modèle de gouvernance en TI de la Société est présentée dans les pages suivantes suivie de constats.

Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

Comité consultatif sur les TI de l'ICCA : le top dix des enjeux TI

Le comité consultatif sur les TI de l'ICCA mène tous les ans un sondage sur les enjeux les plus importants auxquels fait face la profession et fournit des indications intéressantes sur les effets des TI sur les entreprises.

En 2011, un des dix enjeux : la gouvernance des TI

Objet de la gouvernance des TI : Responsabilité relative à la supervision de la gestion stratégique et tactique des aspects planification et organisation, acquisition et mise en œuvre, prestation et soutien, contrôle et évaluation de l'environnement informatique.

Cinq grandes préoccupations en matière de gouvernance des TI :

1. Connaissance limitée des enjeux TI, risques liés et initiatives TI du CA
2. Alignement déficient des initiatives TI sur la stratégie organisationnelle
3. Responsabilités ou reddition de comptes mal définies
4. Absence de communication rapide et efficace à la direction et au CA des problèmes de TI repérés
5. Absence d'un programme efficace de gouvernance des TI

Constats ICCA

- Nécessité de disposer d'un modèle de gouvernance en TI prenant en compte :
 - Enjeux, risques et initiatives TI
 - Alignement des TI sur la stratégie de l'organisation
 - Organisation structurée des communications avec les autorités

Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

Gartner : « What the board needs to ask about TI »

L'article suggère trois éléments clés, six questions qui devraient intéresser régulièrement un CA en matière de TI et trois recommandations

Trois éléments clés

- Le CA veut savoir comment utiliser les TI pour obtenir un gain compétitif
- Le CA doit spécifier les éléments du plan stratégique qu'il veut examiner
- Pour le CIO, une compétence en affaires est recherchée par le CA

Six questions

Que fait l'organisation pour assurer son avantage compétitif (ou assurer la pérennité de sa mission)?

Que fait l'organisation pour améliorer sa productivité?

Quels sont les investissements que l'organisation devrait considérer dans le futur?

En fonction du futur, quels sont les risques que l'organisation doit considérer?

Quel est le bilan de santé des opérations de base de l'organisation?
Les priorités du secteur TI sont-elles alignées avec la stratégie de l'organisation?

Quelles sont les compétences et les habilités que le CA doit retrouver dans le CIO?

Recommandations

Préparation d'un plan stratégique annuel discuté au CA en mettant en lumière les écarts entre le discours des TI et ce que le CA considère comme important

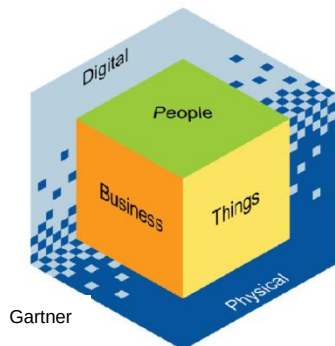
Une fois l'an, le CIO propose une revue d'environ 15 minutes sur le « Hype Cycle » des TI émergentes de Gartner ainsi que le « Hype Cycle » du domaine particulier de l'organisation

Advenant la nécessité de remplacer un CIO, s'assurer que celui-ci puisse œuvrer avec le CA directement afin de répondre adéquatement aux questions soulevées par le CA en matière de TI

Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

Gartner : « What the board of directors needs to know about digital business »

L'article suggère trois éléments clés et deux recommandations



- Le concept de l'**Entreprise numérique** est la création de nouveaux modèles d'affaires intégrant les univers numériques et physiques. Il ouvre la voie à une convergence sans précédent entre les personnes, les entreprises et les choses créant des opportunités de transformer les modèles d'affaires actuels :
 - En 2020, plus de 7 milliards de personnes et d'entreprises et au moins 35 milliards d'appareils seront connectés à Internet
 - Un nouveau monde se met en place : Le monde de l'entreprise numérique

Trois éléments clés

- En 2020, entre 30 milliards et 1 billion d'éléments seront connectés à Internet contre 7 milliards de dispositifs personnels. Plusieurs de ces éléments seront en mesure de se connecter avec un autre élément via Internet créant ainsi un bouleversement majeur dans toutes les industries
- L'avenir sera façonné par la connexion de trois entités : personne, organisation et objets
- L'entreprise numérique n'est pas la continuité du commerce électronique, c'est un changement radical et les risques de cyberattaques vont augmenter au cours des 5 prochaines années pendant que des nouvelles solutions de sécurité seront disponibles

Recommandations

L'organisation doit expliquer ce qu'elle fait pour explorer le concept de l'**entreprise numérique**. Des stratégies et des projets pilote devront être développés pour être en mesure d'évoluer vers des plans d'action plus complets.

La mise sur pied d'un comité du CA temporaire pour explorer les opportunités et les risques éventuels en préparation des discussions du CA sur le sujet. Un regard vers l'extérieur de l'organisation est recommandé.

Constats Gartner

Dans le cadre de la gouvernance des TI, le CA devrait traiter des points suivants :

- Appréciation de l'utilisation des TI :
 - En soutien à la pérennité de la mission
 - Instrument de productivité de l'organisation
 - Par rapport à l'alignement avec les stratégies de l'organisation
- Plan stratégique annuel des TI et validation avec les préoccupations du CA
- Choix des investissements futurs en TI
- Bilan de santé des opérations de base
- Résultats des activités de veille technologique active par rapport au domaine d'activités de l'organisation
- Gestion des risques

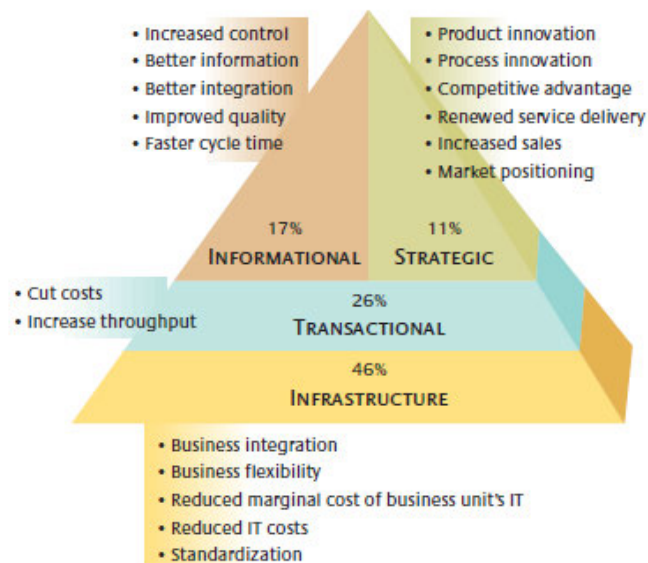
Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

MIT Sloan management review : « Generating premium returns on your IT investments »

Cette publication démontre l'importance de la gestion de portefeuille des investissements TI et les avantages qu'une organisation peut en retirer.

Considering IT Investments as a Portfolio

IT portfolio management is an increasingly common way to help management teams match IT investments to strategic objectives. Our research identified four broad classifications of IT investments: transactional, informational, strategic and infrastructure.



Source: Framework from P. Weill and M. Broadbent "Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on IT," Harvard Business School Press, 1998.

Data: Percentages are from an MIT CISR study of 2005 total IT investments from 640 enterprises.

Points d'intérêts :

- La gestion du portefeuille d'investissements permet, entre autres, de catégoriser les investissements en TI en 4 grands groupes (figure jointe).
- Diverses approches permettent de mesurer l'apport des investissements TI sous divers angles comme leurs impacts sur les profits, la baisse des coûts, l'innovation de l'organisation, etc.
- La révision périodique du portefeuille permet de rééquilibrer, au besoin, sa composition.
- Cinq caractéristiques sont communes aux organisations performantes sur le plan de la contribution des TI :
 - Niveau des pratiques :
 - Forte utilisation des TI dans les échanges électroniques internes et externes
 - Architecture ouverte basée sur l'Internet pour les fonctions clés de l'entreprise
 - Informatisation des transactions avec les clients et les fournisseurs
 - Niveau des compétences :
 - Compétences techniques et d'affaires du personnel TI, compétences TI du personnel affaires et la capacité d'engager un personnel compétent
 - Degré d'engagement de la haute direction dans les projets TI et le degré d'implication des unités d'affaires dans les décisions TI

Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

MIT Sloan management review : «Generating premium returns on your IT investments » (suite)

Monday Morning Mandate for the Senior Management Team

To gauge your company's degree of IT savvy, each key manager should begin by asking the following questions:

CEO

- Who has the responsibility for making our key IT decisions, and how do I hold them accountable for performance?
- How is my IT governance linked to the governance of the company's other key assets, such as our people, our know-how, our physical assets and our financial assets?
- What are the three or four key metrics I should oversee to get the most value from IT?
- How IT savvy are we? How IT savvy am I?

CFO

- What are the key IT asset classes within our IT portfolio?
- What has been our historical risk and return by IT asset class?
- How can I help make better IT investments, particularly when they involve complex justifications (such as, option pricing) as with IT infrastructure?

Business Unit Leader

- What percentage of my key business processes are optimized and digitized?
- How IT savvy are my people? How IT savvy am I?
- How effective are our partnerships with the shared IT group? What's our role in that partnership?
- How business savvy are my IT people?
- How do we make the key IT decisions in my business unit?

HR Director

- How IT savvy are our business people?
- How business savvy are our IT people?
- Are our incentives designed to increase companywide IT savvy?
- How effective is our professional development around IT savvy? How is this measured?

CIO

- What percentage of our key business processes are digitized? Percentage of sales? Percentage of purchases? What degree of cross-business unit linking is needed?
- What is our IT savvy by business unit? Should our IT investment allocations vary by business unit to reflect the differences?
- How do I work with my senior management colleagues to increase IT savvy?
- What is our current IT portfolio allocation by asset class? How did it get that way?
- What have been our historical returns by asset class and by business unit?
- What changes to IT governance do I need to make to address the answers to the questions above?

Points d'intérêts :

- L'article présente également une série de questions que les différents hauts gestionnaires doivent se poser pour tirer le meilleur profit des TI.
- Plusieurs questionnements visent des éléments de mesure en matière de TI :
 - CEO
 - Quelles sont les 3 ou 4 métriques clés pour obtenir le meilleur des TI ?
 - CFO
 - Quels ont été les risques et le rendement pour chaque type d'actif TI ?
 - Business unit leader
 - Quel pourcentage de mes processus clés sont optimisés et informatisés ?
 - CIO
 - Quel est l'état actuel du portefeuille TI par classe d'actif et comment l'organisation en est arrivé à cette situation ?
 - Quels sont les rendements historiques par classe d'actif et par unité d'affaires ?

Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

MIT Sloan management review : « A matrix approach to designing IT governance »

- Cette publication traite des zones de décision devant être prise en compte par un modèle de gouvernance des TI. (figure jointe)
- Elle présente également cinq types de gouvernance en TI variant sur le niveau de centralisation ou de décentralisation des décisions pour chacune des zones de décisions :
 - Toutefois, tous les types de gouvernance présentés n'impliquent que des acteurs à l'intérieur de l'organisation et excluent le CA.

IT governance encompasses five major decision areas. In thinking about who should make and be accountable for these decisions, a number of the questions should be addressed.

IT Principles CTI	■ How do the business principles translate to IT principles that guide IT decision making? ■ What is the role of IT in the business? ■ What are desirable IT behaviors? ■ How will IT be funded?
IT Architecture	■ What are the core business processes of the enterprise? How are they related? ■ What information drives these core processes? How must this data be integrated? ■ What technical capabilities should be standardized enterprisewide to support IT efficiencies and facilitate process standardization and integration? ■ What activities must be standardized enterprisewide to support data integration? ■ What technology choices will guide the enterprise's approach to IT initiatives?
IT Infrastructure Strategies	■ What infrastructure services are most critical to achieving the enterprise's strategic objectives? ■ What infrastructure services should be implemented enterprisewide and what are the service-level requirements of those services? ■ How should infrastructure services be priced? ■ What is the plan for keeping underlying technologies up-to-date? ■ What infrastructure services should be outsourced?
Business Application Needs	■ What are the market and business process opportunities for new business applications? ■ How are strategic experiments designed to assess success? ■ How can business needs be addressed within architectural standards? When does a business need justify an exception to a standard? ■ Who will own the outcomes of each project and institute organizational changes to ensure the value?
IT Investment and Prioritization	■ What process changes or enhancements are strategically most important to the enterprise? ■ What is the distribution in the current IT portfolio? Is this portfolio consistent with the enterprise's strategic objectives? ■ What is the relative importance of enterprisewide versus business unit investments? Do actual investment practices reflect their relative importance? ■ How is the business value of IT projects determined following their implementation?

Points d'intérêts :

- L'identification de cinq zones de décisions peut contribuer également à un modèle de gouvernance impliquant le CA.
- À prime abord, les zones relatives aux « IT principes », « Business application need » et « IT investment and prioritization » semblent contenir des objets pouvant s'intégrer au modèle de gouvernance recherché par la Société.
- En revanche, les deux autres zones de décisions peuvent également s'intégrer, mais de façon plus globale.

Constats
MIT Sloan
management review

Les deux derniers articles suggèrent les éléments suivants à intégrer, si pertinent, au modèle de gouvernance TI de la Société :

- Élaboration, analyse stratégique et révision périodique du portefeuille d'investissements en TI
- Mesures de la contribution des TI aux stratégies de l'organisation
- Principes en TI
- Analyse critique des besoins d'affaires
- Gestion et priorisation des investissements en TI

Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

CEFRIO « Guide des pratiques exemplaires de gouvernance et technologies de l'information, Gouvernance et TI au Québec, à l'intention des administrateurs de sociétés »

- Cette publication aborde la gouvernance des TI et identifie la nature et la fréquence des discussions sur les TI au CA.
- Elle présente quatre grands modes d'utilisation des TI ainsi que les questions clés correspondantes.

TABLERAU 1.1 - FRÉQUENCE DES DISCUSSIONS SUR LES TI¹⁵

GOVERNANCE ET TI	FRÉQUENCE MINIMALE SUGGÉRÉE	FRÉQUENCE DANS NOTRE ORGANISATION
Le CA évalue l'efficacité de ses travaux et de la méthode de prise en compte des questions de TI adoptées par l'organisation.	Au besoin	
Le CA et la haute direction discutent des attentes que la participation future du CA en matière de TI devrait servir à combler.	Annuellement	
Le CA planifie les prochains sujets de discussion au sujet des TI.	Annuellement	

STRATÉGIE ET TI	FRÉQUENCE MINIMALE SUGGÉRÉE	FRÉQUENCE DANS NOTRE ORGANISATION
Le CA évalue le plan d'affaires annuel ou trisannuel de l'organisation et étudie les liens à établir avec les TI.	Annuellement	
Le CA étudie le plan des TI de l'organisation.	Annuellement	
Le CA examine les indicateurs adoptés par l'organisation pour évaluer la capacité de ses TI à soutenir sa performance.	Annuellement	
Le CA discute du rendement des investissements réalisés en matière de TI.	Trimestriellement	
Le CA se tient au courant de l'arrivée de nouvelles technologies dont l'adoption pourrait avoir un effet sur la capacité de l'organisation à réaliser sa mission ou lui conférer un avantage.	Au besoin	
Le CA visite d'autres organisations pour observer leur approche et leur stratégie en matière de TI.	Annuellement	
Le CA embauche des experts externes pour obtenir une deuxième opinion sur la stratégie TI de la société.	Au besoin	
Le CA accomplit toute autre tâche requise pour s'assurer que les programmes en TI de l'organisation soutiennent ses stratégies d'affaires.	Au besoin	

Points d'intérêts :

- Le CA devrait aborder les trois volets de l'utilisation des TI :
 - Volet « Gouvernance des TI »
 - Volet offensif : « Stratégie et TI »
 - Volet défensif : « Gestion des risques et TI » (page suivante)
- **Gouvernance des TI**
 - Discussions des attentes et calendrier des sujets TI à traiter
- **Stratégie et TI**
 - Évaluation du plan d'affaires annuel et trisannuel et étude des liens avec les TI
 - Étude du plan des TI
 - Examen des indicateurs d'évaluation de la capacité des TI à soutenir la performance
 - Discussions sur le rendement sur les investissements TI
 - Prise de connaissance des résultats de la veille active TI
 - Étalonnage en matière d'approche et de stratégie TI et avis externe au besoin

Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

CEFRIO « Guide des pratiques exemplaires de gouvernance et technologies de l'information, Gouvernance et TI au Québec, à l'intention des administrateurs de sociétés » (suite)

Suite du tableau – page précédente

GESTION DES RISQUES ET TI	FRÉQUENCE MINIMALE SUGGÉRÉE	FRÉQUENCE DANS NOTRE ORGANISATION
Le CA est informé du niveau d'avancement des projets de TI importants menés par l'organisation.	Trimestriellement	
Le CA se penche sur l'architecture des TI de l'organisation.	Au besoin	
Le CA examine les pratiques mises en œuvre par l'organisation pour assurer la sécurité de ses TI.	Annuellement	
Le CA analyse la capacité de l'organisation à se remettre d'un sinistre informatique.	Annuellement	
Le CA étudie les avancées réalisées dans le secteur de la sécurité des TI (développement de pratiques, de normes ou de stratégies en la matière).	Annuellement	
Le CA évalue les pratiques TI adoptées pour assurer un bon contrôle interne de son fonctionnement.	Annuellement	
Le CA étudie les résultats des activités de vérification qui ont un lien avec la question des TI.	Au besoin	

Points d'intérêts :

- Suivi des projets TI importants
- Intérêt pour l'architecture des TI
- Sécurité des TI et capacité de relève en cas de sinistre
- Étude des avancées en sécurité TI
- Évaluation des pratiques TI pour assurer un bon contrôle interne de son fonctionnement
- Étude des résultats de vérification en lien avec les TI

Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

CEFRIO « Guide des pratiques exemplaires de gouvernance et Technologies de l'information, Gouvernance et TI au Québec, à l'intention des administrateurs de sociétés » (suite)

SCHÉMA 2.1 - LES QUATRE GRANDS MODES D'UTILISATION DES TI²⁰

	BESOIN FAIBLE DE NOUVELLES TI	BESOIN ÉLEVÉ DE NOUVELLES TI
BESOIN ÉLEVÉ DE TI FIABLES	Mode manufacturier • Tout arrêt relativement long (quelques minutes ou quelques heures, selon le cas) des TI de l'organisation entraînerait une détérioration immédiate de la performance; • Une faible diminution du temps de réponse des TI de l'organisation aurait de sérieuses répercussions sur ses clients internes et externes; • La plupart des activités critiques de l'organisation se déroulent en ligne; • Les TI de l'organisation servent essentiellement à soutenir les employés dans leurs activités de tous les jours; • Les TI de l'organisation n'aident pas beaucoup celle-ci à obtenir un avantage concurrentiel ou à réduire ses coûts.	Mode innovation totale • Tout arrêt relativement long (quelques minutes ou quelques heures, selon le cas) des TI de l'organisation entraînerait une détérioration immédiate de la performance; • Une faible diminution du temps de réponse des TI de l'organisation aurait de sérieuses répercussions sur ses clients internes et externes; • En recourant à de nouvelles TI, l'organisation pourrait radicalement : - améliorer ses procédés et ses services; - diminuer ses coûts d'exploitation; - réduire l'écart qui la sépare de la concurrence sur le plan des coûts, de la qualité du service et de l'efficacité des processus.
BESOIN FAIBLE DE TI FIABLES	Mode traditionnel • Un arrêt des TI, fût-il relativement long, n'aurait pas de répercussions sérieuses sur l'organisation; • Les clients se satisfont d'un temps de réponse relativement long quand ils négocient en ligne avec l'organisation; • L'organisation n'a presque pas besoin d'extranet, et ses fournisseurs et ses clients n'ont pratiquement pas accès à ses systèmes internes; • S'il le faut, l'organisation peut revenir à des procédures manuelles pour réaliser le gros de ses transactions critiques; • Les TI de l'organisation servent essentiellement à soutenir les employés dans leurs activités de tous les jours.	Mode transformation • En recourant à de nouvelles TI, l'organisation est en mesure de transformer radicalement son industrie, ou elle pourrait le faire; • Les TI représentent une proportion très importante (possiblement plus de 50 %) des dépenses en immobilisations de l'organisation; • Les TI représentent une fraction importante (possiblement plus de 15 %) de l'ensemble des charges du siège social (corporate expenses) de l'organisation.

Points d'intérêts :

- Ce tableau montre les différents modes d'utilisation des TI qui influenceront les questions clés à se poser par un CA
- La Société peut s'identifier au mode « manufacturier » dans son ensemble et au mode « transformation » en regard du Plan de pérennité

Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

CEFRIO « Guide des pratiques exemplaires de gouvernance et technologies de l'information, Gouvernance et TI au Québec, à l'intention des administrateurs de sociétés » (suite)

TABLEAU 2.1 - DES QUESTIONS CLÉS À NE PAS OUBLIER!²²

Quelles actions nos rivaux actuels ou éventuels prennent-ils en matière de TI ?	● ● ● ●
Nous assurons-nous de mettre en œuvre des pratiques de gestion exemplaires de nos actifs en matière de TI ?	● ● ● ●
Le rendement de nos investissements en TI paraît-il adéquat ?	● ● ● ●
Nos infrastructures et nos applications TI permettent-elles d'exploiter correctement nos autres actifs (dont nos actifs intellectuels) ?	● ● ● ●
Notre stratégie de développement TI progresse-t-elle aussi bien que nous le souhaitons ?	● ●
Nos applications TI nous protègent-elles adéquatement des menaces de la concurrence ou nous permettent-elles de saisir les occasions qui se présentent ?	● ●
Notre organisation a-t-elle défini des processus pour repérer toutes les occasions stratégiques que les TI lui permettraient de saisir et pour s'assurer de pouvoir en profiter ?	● ●
Notre organisation fait-elle des évaluations périodiques pour s'assurer que sa structure de coûts sur le plan des TI demeure concurrentielle ?	● ●
Sommes-nous bien protégés contre des arrêts relativement longs de nos TI ?	● ●
Sommes-nous bien protégés contre un ralentissement, même relativement faible, du temps de réponse de nos TI ?	● ●
Les méthodes de gestion en place peuvent-elles nous assurer que notre matériel et nos logiciels ne deviendront pas désuets ?	● ●
Notre organisation a-t-elle mis en place des méthodes de gestion, y compris des modes de sauvegarde, pour assurer son bon fonctionnement jour et nuit ?	● ●

Mode traditionnel ●

Mode manufacturier ●

Mode innovation totale ●

Mode transformation ●



Société

Points d'intérêts :

- L'ensemble des questions devrait être pris en compte par la Société
 - Résultats de l'étalonnage
 - Adoption de pratiques de gestion exemplaires des actifs TI compte tenu de l'importance de celles-ci dans la conduite des affaires
 - Exploitation maximale des actifs par les TI
 - Évaluation de la stratégie de développement TI
 - Veille stratégique d'utilisation des TI
 - Disponibilité d'un plan de continuité des affaires
 - Disponibilité et pérennité des services TI

Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

Constats CEFRIQ

Le document du CEFRIQ préconise les points suivants en matière de gouvernance des TI par un CA :

- Disponibilité d'un calendrier des sujets de discussions TI au CA
- Plan stratégique des TI
- Plan annuel et trisannuel des TI
- Indicateurs d'évaluation de la capacité des TI à soutenir la performance de l'organisation
- Veille active TI
- Étalonnage des façons de faire et des stratégies TI
- Suivi des projets majeurs et du rendement des investissements TI
- Gestion des risques : sécurité des TI et plan de continuité des affaires
- Résultats d'exercices de vérification des TI
- Pratiques pour assurer un bon contrôle interne des TI

Proposition – Modèle de gouvernance des TI à la Société

Tableau : Objets de gouvernance recensés

Source	Exploration environnement	Planification TI	Suivi, évaluation et reddition de comptes	Gestion des risques
Revue de la gouvernance	▪ Veille active ▪ Opportunités	▪ Plan stratégique en TI ▪ Enjeux ▪ Principes TI ▪ alignement avec les stratégies d'affaires	▪ Gestion du portefeuille des investissements TI ▪ Rendement des investissements	▪ Risques en TI
	▪ Étalonnage ▪ Façons de faire ▪ Stratégies	▪ Plan annuel et triennal des TI	▪ Suivi des projets majeurs en TI	▪ Sécurité TI
		▪ Sélection des investissements TI	▪ Mesure de la performance des TI et de l'adéquation aux stratégies de l'organisation	▪ Plan de continuité des affaires
			▪ Bilan de santé des opérations de base TI	▪ Résultats de vérification en TI
			▪ Pratiques pour assurer un bon contrôle interne des TI	

Proposition – Modèle de gouvernance des TI à la Société

Comparaison entre les objets de gouvernance recensés et la pratique actuelle à la Société

Source	Exploration environnement	Planification TI	Suivi, évaluation et reddition de comptes	Gestion des risques
Revue de la gouvernance	R - Veille active - Opportunités	J - Plan stratégique en TI - Enjeux - Principes TI - alignement avec les stratégies d'affaires	R - Gestion du portefeuille des investissements TI - Rendement des investissements	V Risques en TI
	R - Étalonnage - Façons de faire - Stratégies	V Plan annuel et triennal des TI	J Suivi des projets majeurs en TI (Plan de pérennité)	J Sécurité TI
		V Sélection des investissements TI	R Mesure de la performance des TI et de l'adéquation aux stratégies de l'organisation	V Plan de continuité des affaires
			R Bilan de santé des opérations de base TI	J Résultats de vérification en TI
			R Pratiques pour assurer un bon contrôle interne des TI	

Adéquation avec les objets de gouvernance actuels de la Société	Présent	V
	Présent en partie ou ad hoc	J
	Absent	R

Objets présents à la Société et non recensés dans la revue	Autorisation et suivi des projets	- Autorisation de démarrage des projets - Confirmation des budgets - Autorisation des écarts
	Acquisition de biens et de services	- Acquisition de services professionnels de 1 M\$ et plus - Acquisition de matériels et logiciels de 1 M\$ et plus

Ébauche – calendrier type – 4 rencontres annuelles du CTI

Période	Juin	Octobre	Décembre	Mars
Thèmes	Bilan des opérations et performance	Stratégies, veille et risques	Planification annuelle et triennale TI	Gestion – portefeuille projets TI et gestion contractuelle
Contenu proposé	Bilan de santé des opérations de base	Plan stratégique ou d'affaires en TI	Plan annuel et triennal en TI	Gestion du portefeuille Projets TI : ▪ Zones d'investissements ▪ Évolution du type d'investissements ▪ Alignement avec les stratégies d'affaires ▪ Bénéfices ▪ Autres
	Performance globale de la fonction TI et étalonnage	Veille TI et affaires	Sélection des investissements TI	Reddition de comptes globale en gestion contractuelle : ▪ Services professionnels ▪ Acquisitions
	Revue des pratiques assurant un bon contrôle interne TI	Gestion des risques, sécurité TI et plan de continuité des affaires		Suivi global des projets TI (entrepreneur) : ▪ Plan investissement régulier ▪ Plan de pérennité ▪ Plan de virtualisation
	Examen périodique de la gouvernance TI	Résultats d'activités de vérification en TI		
		Suivi global des projets TI (entrepreneur) : ▪ Plan investissement régulier ▪ Plan de pérennité ▪ Plan de virtualisation		
			PTPARI	PARI et BARRI
	Ad hoc	Ad hoc	Ad hoc	Ad hoc

Éléments à intégrer, si nécessaire : Résultats de la révision des autorisations et des suivis en matière de projets TI et d'acquisition de biens et de services

CALENDRIER 2014

CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITÉS

JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE
	Vendredi 14 CA Spécial 13h30, téléphonique	Mercredi 12 CGE 8h, Montréal	Jeudi 10 CTI 9h, Québec	Jeudi 8 CGE 9h, Québec	Jeudi 5 CAP 9h, Québec			Mercredi 17 CTI 13h, Montréal	Mercredi 15 CAP-CVP 8h, Montréal	Mardi 11 CAP-CVP 8h, Québec	Mercredi 3 CTI/CVP 8h, Montréal
	Mercredi 19 CTI 8h, Montréal	Mercredi 12 CA Spécial 11h, téléphonique	Lundi 14 CGE 13h, Québec (RAG)	Jeudi 8 CAP-CVP 13h, Québec	Jeudi 5 CAP-CVP 13h, Québec			Jeudi 18 CAP-CVP 8h, Montréal ANNULÉ	Lundi 27 CTI 13h, Montréal	Jeudi 20 CA 9h, Québec	Jeudi 4 CAP 8 h, Montréal
	Mercredi 19 CV 12 h30, Montréal	Mercredi 12 CTI 13h, Montréal	Mercredi 23 CRHSC 13 h, Montréal		Mardi 17 CVP 8h, Québec			Jeudi 18 CAP 13h, Montréal	Mardi 28 CGE 13h, Québec		Mercredi 10 CVP 8h, Québec
	Mercredi 26 CAP-CV 8h, Montréal	Jeudi 13 CAP 8h, Montréal	Jeudi 24 CA 8h, Montréal		Mardi 17 CTI/CVP 10h30 Québec			Mercredi 24 CVP-spécial 9h, Montréal	Mercredi 29 CVP 8 h, Québec		Mercredi 10 CRHSC 13h, Québec
	Jeudi 27 CA 8h, Montréal	Jeudi 13 CAP-CV 13h, Montréal			Mardi 17 CRHSC 14 h, Québec			Mercredi 24 CAP-CVP 11h30, Montréal	Mercredi 29 CRHSC 13h, Québec		Jeudi 11 CA 8 h, Québec
		Mardi 18 CV 13h, Québec			Mercredi 18 CA-SPÉCIAL 9 h, Québec			Mercredi 24 CVP 13h, Montréal	Jeudi 30 CA 8h, Québec		
		Mercredi 19 CA 8h, Québec			Jeudi 19 CA 8h, Québec			Jeudi 25 CA 8h, Montréal			

Version du 23 septembre 2014

CA	Conseil d'administration
CGE	Comité de gouvernance et d'éthique
CV	Comité de vérification
CRHSC	Comité des ressources humaines et du service à la clientèle
CTI	Comité des technologies de l'information
CAP	Comité actif/passif
	Zone grisée
	Modification ou ajout