

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

**Solution globale de pérennité**  
**1<sup>re</sup> partie et 2<sup>e</sup> partie**  
(amendées)

Comité des technologies et Comité des ressources humaines et du service à la clientèle

19 octobre 2011



**LA PERSONNE**  
**AVANT TOUTE CHOSE**

**Société de l'assurance  
automobile**

**Québec**



# Contenu

---

- Contexte
- Objectifs
- Rappel du repositionnement stratégique
  - Tableau de bord de suivi global – Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR
  - Volets du Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR
- Solution globale de pérennité
  - Volet : Délestage IDMS
  - Volet : Plan de Rénovation-ARR
  - Plan de pérennité – programmation globale 2012-2022
  - Gouvernance du Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR
    - Approche globale
    - Structure de gouvernance
    - Capacité organisationnelle
    - Impact financier
    - Analyse de risques
    - Travaux 2012
- Recommandations

FA : Domaine d'affaires du Fonds d'assurance  
ARR : Domaine d'affaires de l'Accès au réseau routier

# Contexte

---

- Les travaux d'architecture d'entreprise ayant mené à l'élaboration de la « Solution technologique de la Rénovation-ARR » ont mis en lumière les points suivants :
  - Le plan de Rénovation-ARR devra s'échelonner sur une dizaine d'années afin de réduire les risques globaux et 2016 constitue le délai maximal pour le retrait des produits IDMS à la SAAQ. En conséquence :
    - La Rénovation-ARR ne peut constituer la solution de délestage IDMS tel que prévu initialement
    - Le délestage IDMS pour ARR passe inévitablement par une conversion technologique
  - Toutefois, la rénovation demeure toujours essentielle pour :
    - Résoudre la problématique d'évolution et d'agilité des solutions d'affaires
    - Concrétiser les visions et les objectifs d'affaires et technologiques du domaine ARR
- Cet état de fait a amené un repositionnement stratégique du plan de délestage IDMS pour le faire passer au niveau d'un plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR :
  - Un plan global permettant un traitement simultané et intégré des actions nécessaires pour assurer la pérennité des solutions d'affaires FA et ARR composé de deux volets :
    - Volet délestage IDMS pour FA et ARR
    - Volet Rénovation-ARR
  - Les pages suivantes présentent un rappel du nouveau « Tableau de bord de suivi global » et de la composition du « Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR »
- Le présent document présente la solution globale pour assurer la pérennité des solutions d'affaires FA et ARR

# Objectifs

---

## Objectif général

- Présenter la solution globale pour assurer la pérennité des solutions d'affaires FA et ARR

## Objectifs spécifiques

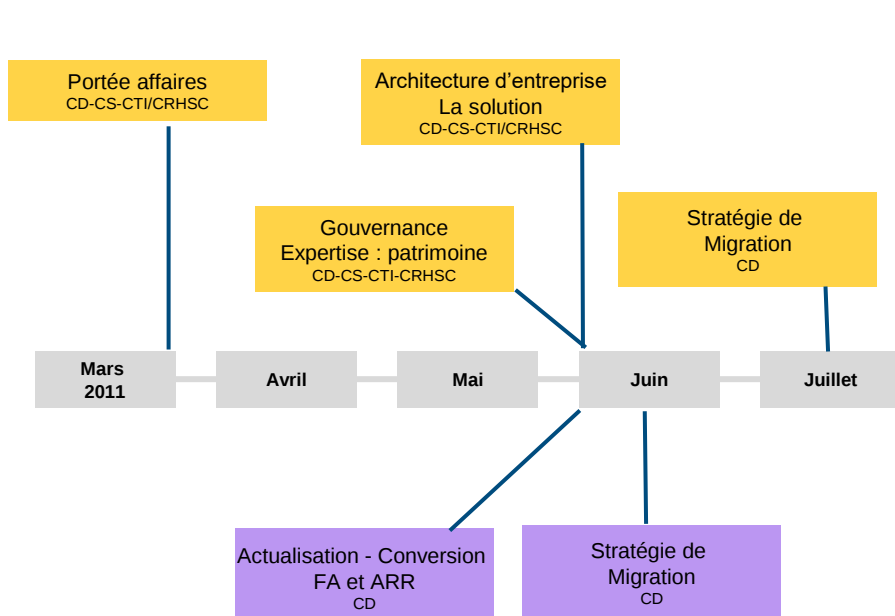
- Présenter la solution de conversion technologique et élaborer le plan de délestage IDMS pour FA et ARR
- Exposer le plan de Rénovation-ARR par blocs permettant l'atteinte des visions et des orientations retenues sur les plans affaires et TI
- Évaluer la capacité organisationnelle de réalisation des plans de délestage et de Rénovation-ARR et estimer les ajustements nécessaires à la capacité de livraison
- Proposer une structure de gouvernance pour gérer le « Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR »
- Présenter les impacts financiers globaux et les résultats de l'analyse de risques
- Formuler les recommandations appropriées

---

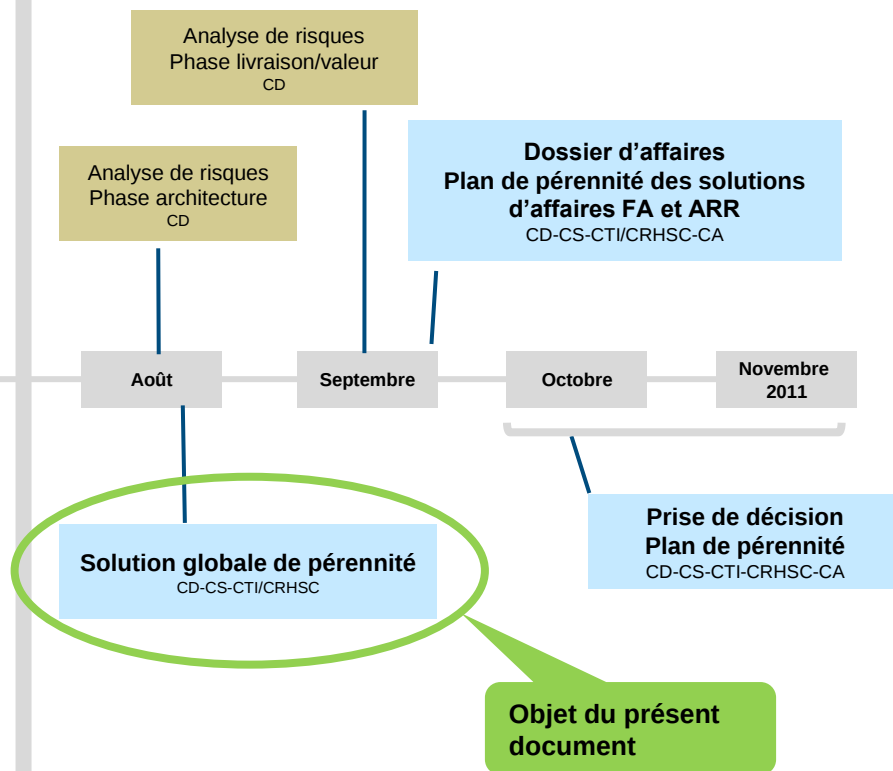
# Rappel du repositionnement stratégique

# Tableau de bord de suivi global – Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR

## 1- Rénovation-ARR



## 3- Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR



## 2- Conversion : Fonds d'assurance / ARR

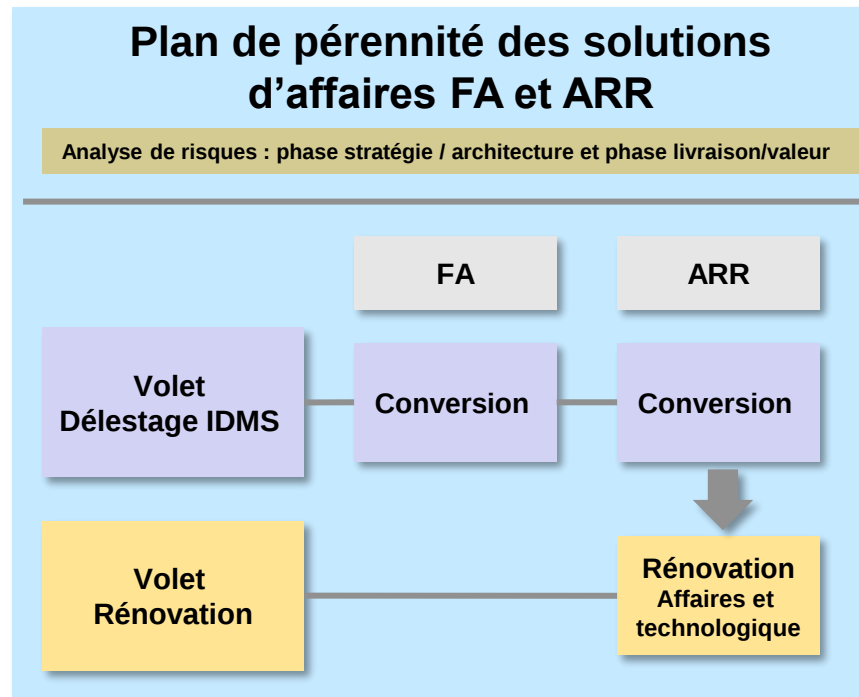
### Notes

- Le point d'ancrage d'un bien livrable sur l'échéancier correspond à son dépôt au comité directeur

|     |                                               |
|-----|-----------------------------------------------|
| CD  | Comité directeur                              |
| CS  | Comité stratégique (comité de direction SAAQ) |
| CTI | Comité des technologies de l'information      |

|       |                                                             |
|-------|-------------------------------------------------------------|
| CRHSC | Comité des ressources humaines et du service à la clientèle |
| CA    | Conseil d'administration                                    |

# Volets du Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR



Le présent document présente en détail ces deux volets

Les deux volets doivent être pris en compte à l'intérieur d'un seul et même plan de pérennité des solutions d'affaires pour les raisons suivantes :

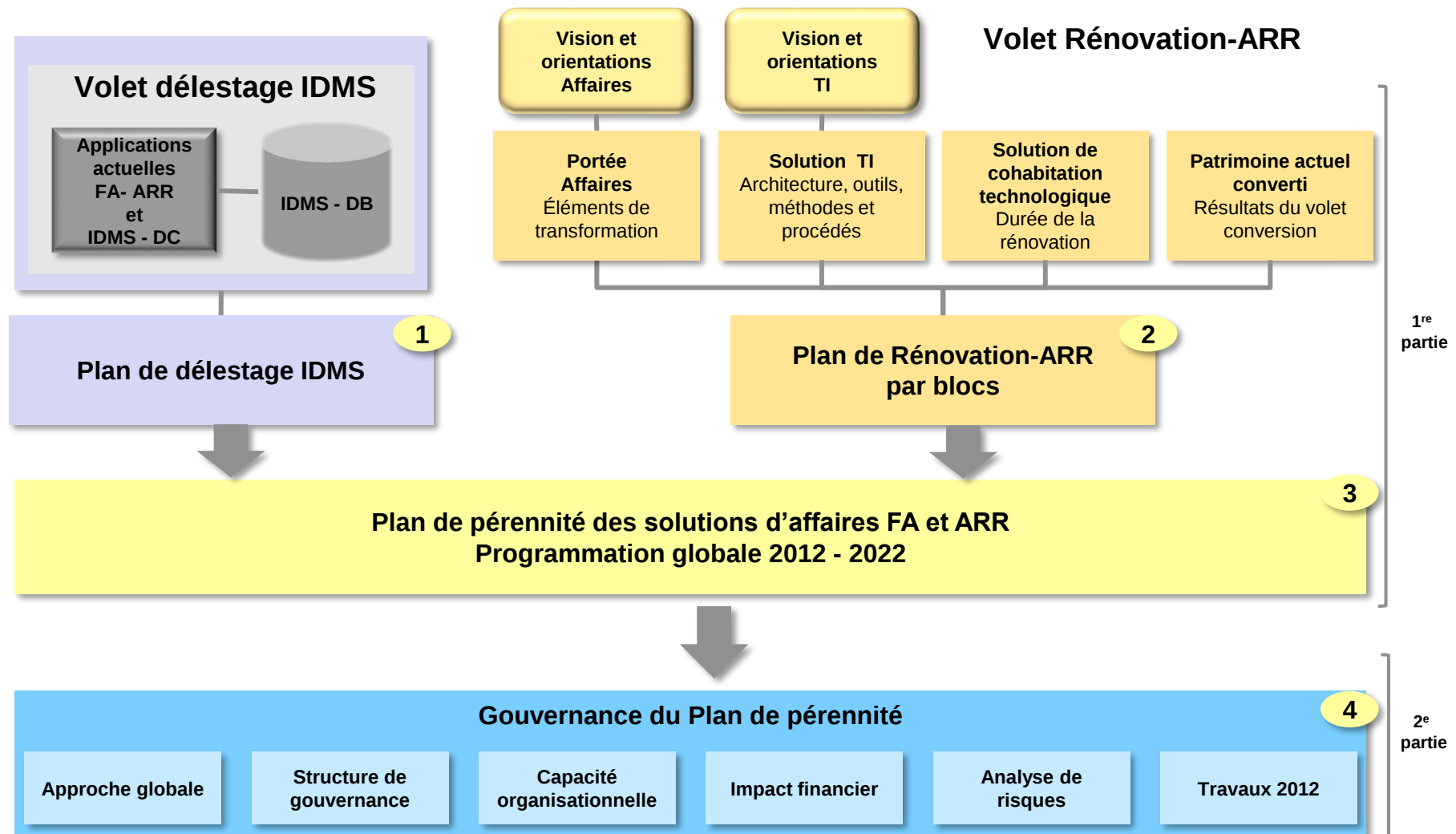
- Volets qui concernent un même objet : la pérennité des solutions d'affaires
- Nécessité d'une gestion globale des investissements, des échéanciers et de l'allocation des ressources afin :
  - De respecter le délai imparti pour le retrait d'IDMS ( 2016)
  - D'amorcer le plus tôt possible la Rénovation-ARR
  - D'établir les priorités d'investissements
  - De créer une synergie dans l'action permettant une meilleure efficacité

---

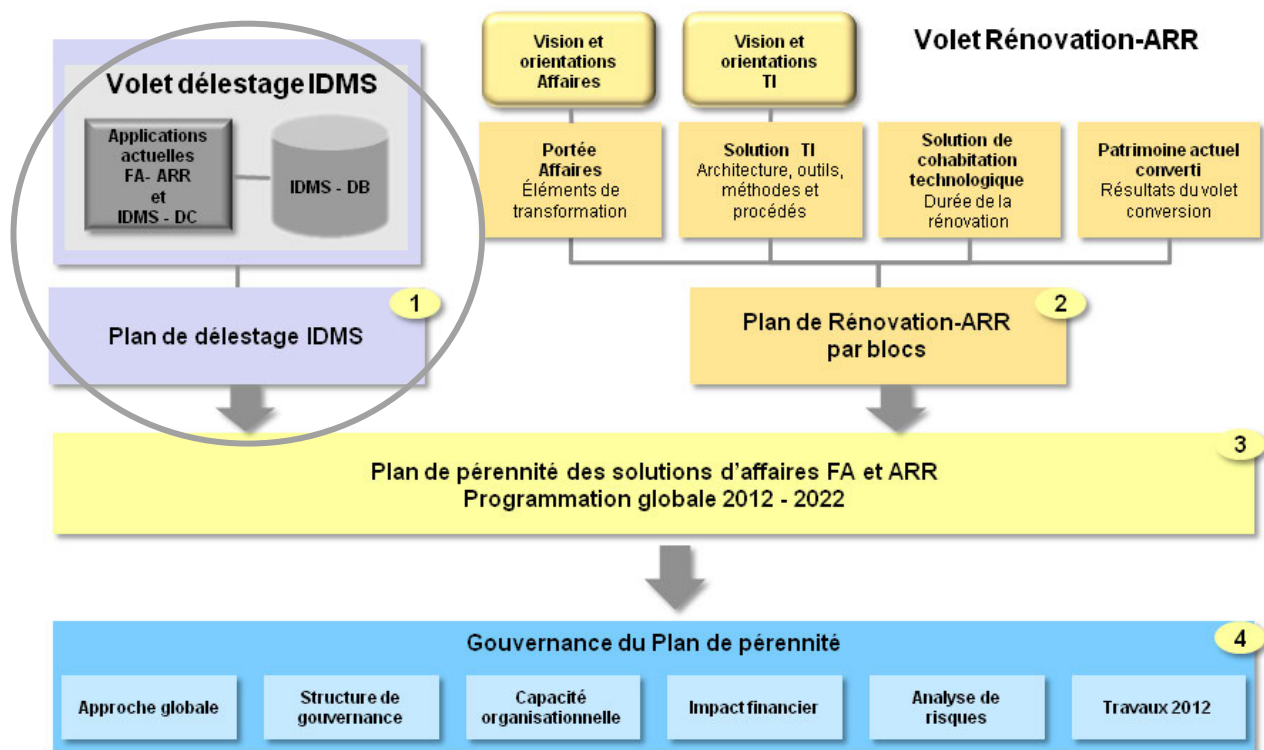
# **Solution globale de pérennité**

# Vue d'ensemble – Solution globale de pérennité

Quatre éléments composent la solution de pérennité



# 1 Plan de délestage IDMS



La présentation du volet –  
Plan de délestage IDMS  
comporte 4 éléments

**Nature et cible de conversion  
technologique**

**Impacts de la conversion  
TI et utilisateurs**

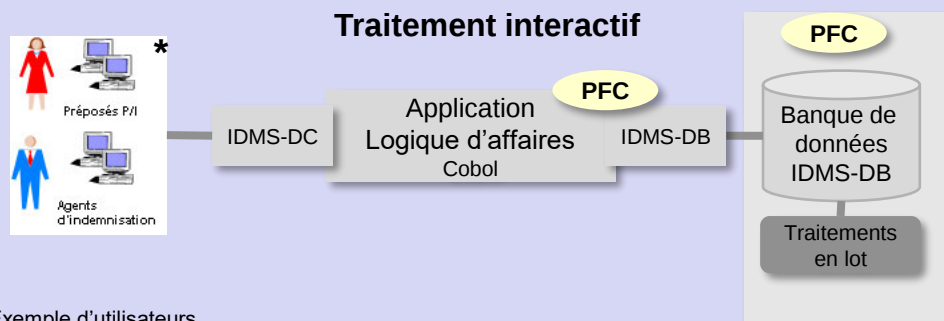
**Choix  
cible de conversion  
FA et ARR**

**Plan de délestage IDMS  
(FA et ARR)**

## Nature de la conversion

- La conversion technologique consiste essentiellement à procéder au remplacement des composantes IDMS – DC et IDMS – DB par d'autres composantes assurant, sur le plan technologique, la pérennité des solutions d'affaires
- La nature des changements aux composantes technologiques est directement reliée au choix de la cible de conversion technologique retenue

## Patrimoine actuel : FA et ARR



## Type d'intervention

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

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

## Composantes IDMS

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

## Type de traitement

### Traitement interactif

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

### Traitement en lot

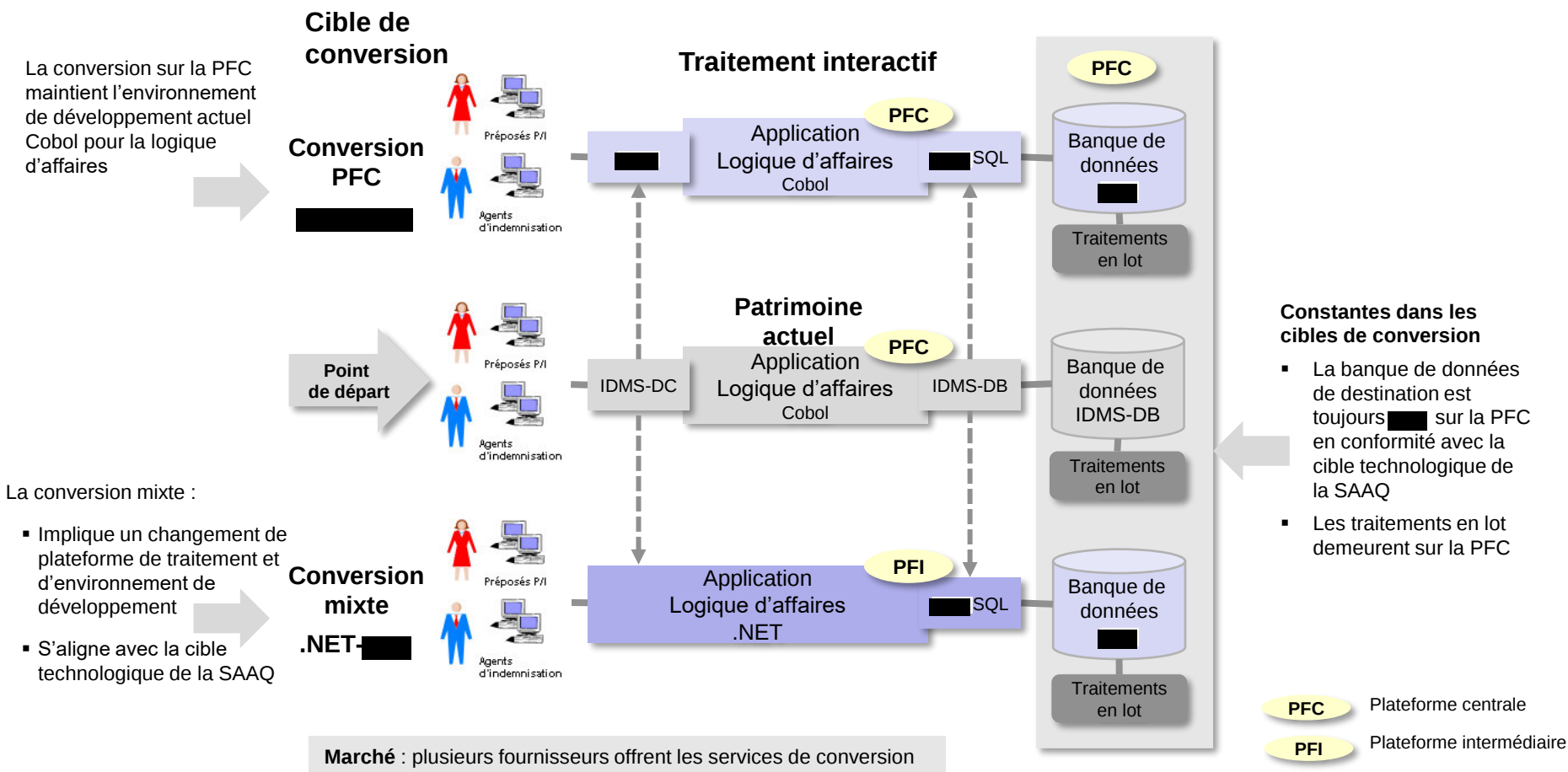
- La réalisation autonome et en boucle d'une même opération sur un ensemble de dossiers déclenchée à partir d'une cédule de production prédéterminée (ex.) :
  - Préparation des avis de renouvellement permis et immatriculation
  - Calcul et paiement d'indemnités (paiement direct ou préparation des chèques)

PFC

Plateforme centrale

## Cibles de conversion

- Deux cibles de conversion analysées :
  - Conversion sur la PFC avec [REDACTED]
  - Conversion mixte avec les traitements interactifs sur la PFI avec .NET et les traitements en lots et la banque de données [REDACTED] sur la PFC
  - Le choix d'un scénario est en fonction de différents paramètres reliés aux actifs à convertir



Peu importe la cible retenue, la réalisation de la conversion technologique entraîne des impacts différents selon les secteurs d'activités : TI ou utilisateurs

## Impacts TI

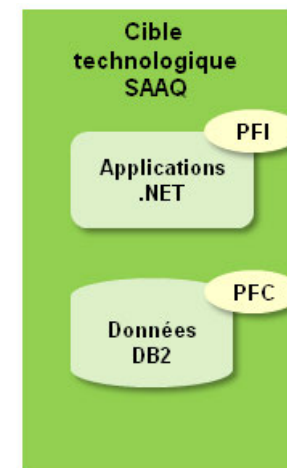
- Choix d'une cible technologique de conversion
- Sélection d'un fournisseur spécialisé
- Mise en place de composantes d'infrastructure technologique en support à la conversion
- Intégration, si nécessaire, des changements applicatifs pendant la période de conversion
- Respect de l'intégrité des applications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

## Impacts utilisateurs

- Changements mineurs pour les utilisateurs – maintien de l'interface de travail de type 3270
- Reconduction intégrale des fonctionnalités actuelles
- Réalisation d'essais pour s'assurer de la conformité de l'opération de conversion
- Maintien du temps réponse perceptible : une période d'optimisation de la solution peut être requise
- Respect formel d'une période de gel couvrant toutes modifications applicatives pour une durée pouvant aller jusqu'à six mois
- Gestion du changement

## Choix de la cible de conversion technologique fonction de six critères :

1. Particularités et état du portefeuille applicatif à convertir par rapport à la solution de conversion
2. Perspective d'évolution du domaine d'affaires
3. Alignement du choix avec la cible technologique de la SAAQ
4. Qualité, performance et pérennité des actifs convertis
5. Expertise en regard de la maintenance et de l'évolution du patrimoine converti
6. Respect du délai imparti pour le délestage IDMS et les investissements requis



## Résultats de l'application des critères par domaine d'affaires

### Conversion FA : Mixte .NET- [REDACTED]

Une conversion sur la plateforme centrale ne peut constituer un choix pertinent :

- Considérant qu'aucune transformation d'affaires ne laisse présager une refonte à court ou moyen terme des actifs FA, la conversion sur la plateforme centrale revêt donc un aspect permanent créant ainsi une situation moins pertinente à moyen et long terme
- Un positionnement sur la plateforme centrale ne permet aucun mouvement vers la cible technologique de la SAAQ

La cible de conversion recommandée rencontre l'ensemble des critères en tenant compte que :

- Des travaux d'optimisation de la performance pour les transactions les plus critiques pourront être requis

Ce choix est aligné avec la cible technologique, exige un délai six mois de plus et des investissements équivalents

### Conversion ARR : PFC [REDACTED]

Trois caractéristiques du portefeuille ARR militent fortement en faveur d'une conversion sur la plateforme centrale et rendent très difficile un changement de plateforme au cours d'une opération de conversion technologique :

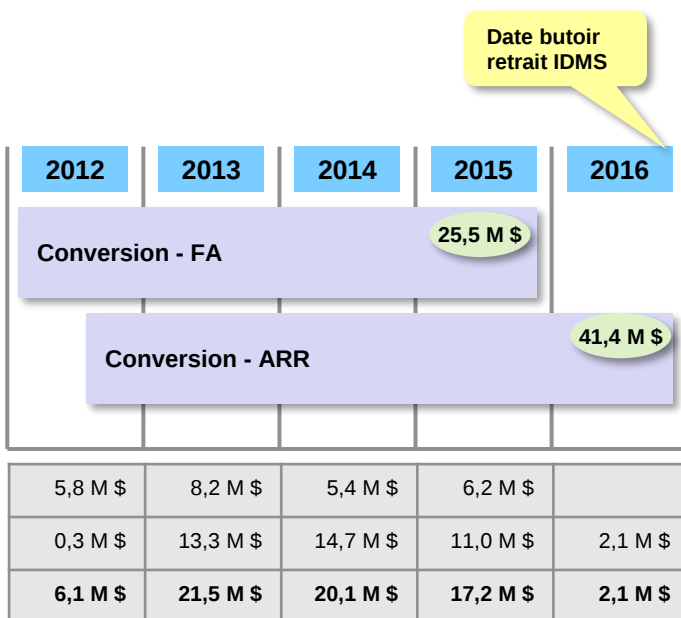
- Conception même des applications ARR comportant une forte intégration de ses composantes
- Nombreux et type échanges électroniques avec les partenaires :
  - Efforts et délais importants pour développer une couche d'accès et nouvelle architecture de sécurité : non recommandable dans un contexte de conversion
- Présence de particularités technologiques spécifiques à IDMS reliées à la performance qu'une conversion sur la PFI ne peut garantir

Les particularités du portefeuille ARR font en sorte qu'un changement de plateforme augmentera à court terme le temps réponse et par le fait même les délais dans les points de service :

- L'atteinte à nouveau des niveaux de service à la clientèle pourrait exiger des délais et des efforts importants
- La conversion sur la PFC permet de garantir la performance

La conversion mixte :

- Peut mettre en péril la date butoir de 2016 et impacte directement le plan de Rénovation-ARR par voie de conséquence
- Montrerait des investissements nettement supérieurs à la conversion PFC



| Objet                                         | FA               | ARR              |
|-----------------------------------------------|------------------|------------------|
| Conversion des applications et des données    | 12,5 M\$         | 27,7 M\$         |
| Infrastructure technologique                  | 6,2 M\$          | 4,2 M\$          |
| Gestion du changement                         | 0,3 M\$          | 0,8 M\$          |
| Gestion et réserve d'exécution                | 6,5 M\$          | 8,7 M\$          |
| <b>Estimation globale des investissements</b> | <b>25,5 M \$</b> | <b>41,4 M \$</b> |

- Le plan doit débuter immédiatement pour respecter le délai imparti pour le retrait complet des produits IDMS d'ici 2016
- Des investissements globaux estimés à 67 M\$ sur cinq ans :
  - La page suivante explique l'écart entre les investissements de 45 M\$ annoncés en 2008 et les estimations actuelles

22 M\$

Principaux éléments expliquant l'écart dans l'estimation des investissements pour la conversion des actifs FA et ARR entre 2008 et 2011 : de 45 à 67 M\$

5 M\$

- Présence de deux cibles de conversion
  - Augmentation des investissements en infrastructure et dans l'environnement .NET
  - Toutefois, ces investissements seront partagés avec la Rénovation-ARR (investissements réduits d'autant)

7 M\$

- Raffinement des bases d'évaluation du portefeuille ARR
  - En 2008, l'estimation des investissements de la conversion ARR reposait sur l'hypothèse que le portefeuille ARR était le double de celui du FA
    - L'étude exhaustive démontre, qu'en réalité, le portefeuille ARR est plus de trois fois supérieur à celui du FA
  - La croissance du portefeuille représente également un facteur explicatif

6,4 M\$

- Révision de la stratégie des essais ARR
  - L'analyse supplémentaire indique que les essais exigeront des efforts nettement plus importants que ceux estimés en premier lieu : rapport de 1 à 3
  - **Un travail d'investigation se poursuit sur ce point**

0,6 M\$

- Gestion du changement

3 M\$

- Autres
  - Mise à niveau et harmonisation des taux quotidiens (interne et externe) avec le plan de Rénovation-ARR
  - Effets de l'application des pourcentages pour la gestion de projet et les réserves

## Constats du volet « Délestage IDMS »

### Généraux

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

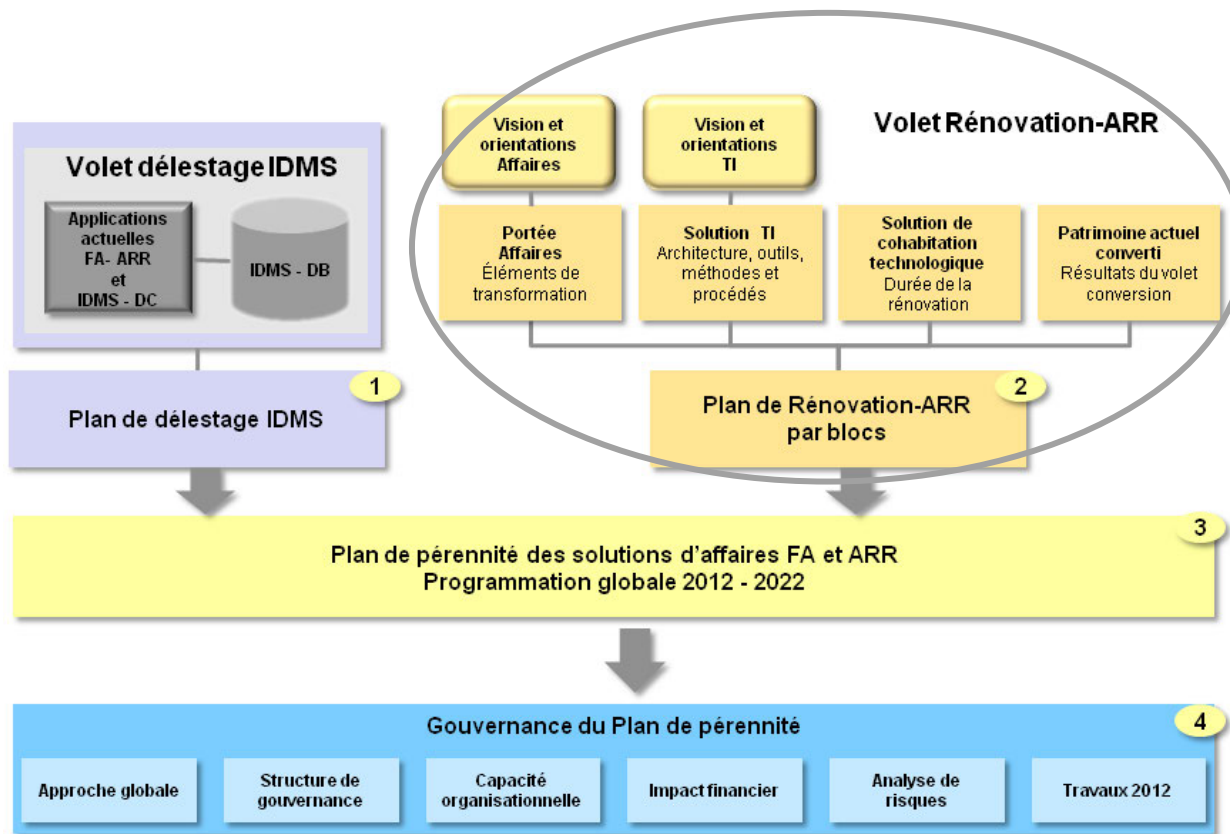
### Fonds d'assurance

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

### Accès au réseau routier

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

## 2 Plan de Rénovation-ARR



# Volet – Plan de Rénovation-ARR

La présentation du volet –  
plan de Rénovation-ARR  
comporte 4 éléments

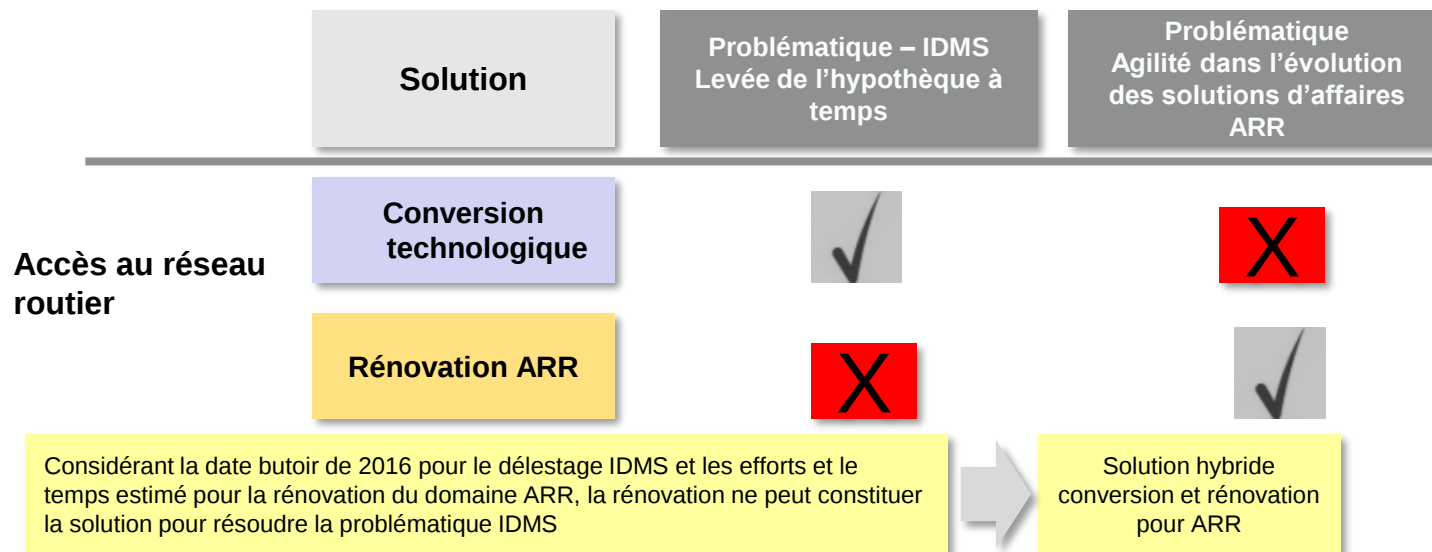
**Nature et environnement de la  
rénovation**

**Intrants au plan de  
Rénovation-ARR**

**Paramètres d'élaboration du  
plan de Rénovation-ARR**

**Plan de Rénovation-ARR**  
Contenu, ordonnancement, résultats  
et estimation

## Rappel des deux grandes problématiques affectant la pérennité des solutions d'affaires ARR et leur solution



La rénovation représente la 2<sup>e</sup> et nécessaire opération pour assurer la pérennité ARR

### Constat

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

### Problématique globale d'agilité

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

### Solution

- Rénovation du domaine ARR sur les plans affaires et TI

Désuétude fonctionnelle

=

Perte d'agilité

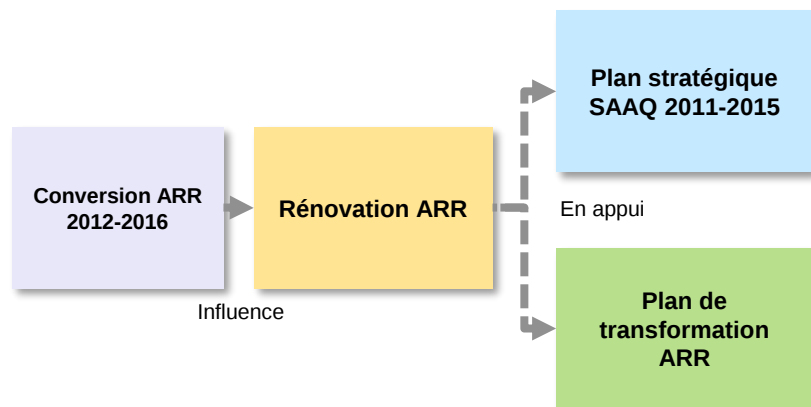
## Objectif général

- Assurer la pérennité des solutions d'affaires ARR et retrouver l'agilité organisationnelle par une rénovation du domaine sur les plans affaires et technologique

## Objectifs spécifiques

- Concrétiser les visions et objectifs affaires et TI définis dans le cadre du Plan de pérennité :
  - Appui à l'évolution du domaine ARR, amélioration des services à la clientèle et de la performance organisationnelle
  - Mise en place d'outils et de façons de faire permettant de disposer d'un ensemble technologique moderne, ouvert et évolutif
- Par ailleurs, contribuer à la mise en œuvre du Plan de transformation de la VPARR et du Plan stratégique de la SAAQ 2011-2015

## Environnement du plan de rénovation ARR

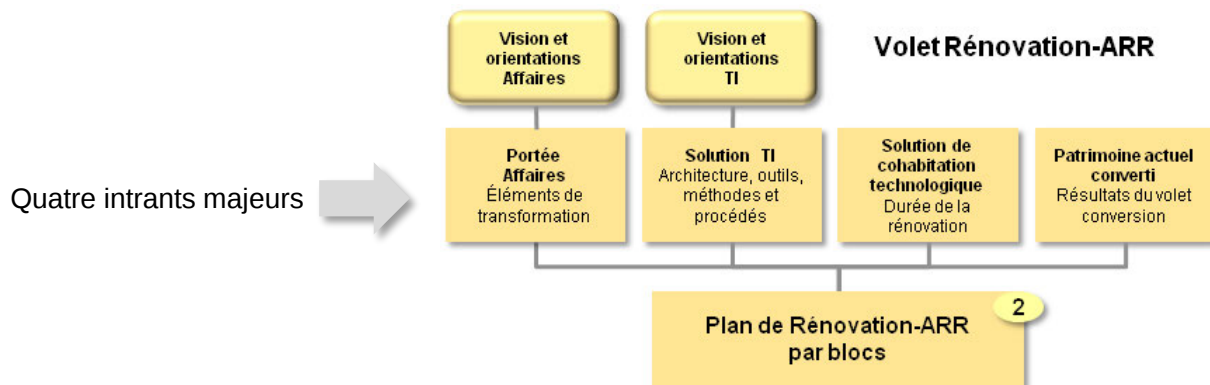


### Trois éléments majeurs dans l'environnement du plan de rénovation :

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

### Contribution principalement en regard de la prestation électronique de services, exemple :

- Mise en place d'une solution d'authentification forte (ex. « Clicséquor »)



**Portée Affaires**  
Éléments de transformation

Intégration des éléments de transformation définis dans la « Portée affaires »

Page suivante : rappel des créneaux de transformation affaires

**Solution de cohabitation technologique**  
Durée de la rénovation

Mise en place de la solution de cohabitation technologique permettant l'intégrité, la performance et la continuité des services à la clientèle pendant la rénovation :

- Implantation de composantes d'infrastructure technologique
- Développement de modèles types de cohabitation

**Solution TI**  
Architecture, outils, méthodes et procédés

Adaptation des pratiques des différents secteurs de spécialité en TI pour assurer l'alignement des outils et des méthodes et procédés au nouvel environnement technologique de la Rénovation-ARR

**Patrimoine actuel converti**  
Résultats du volet conversion

Rénovation complète des applications et des informations ARR résultant de la conversion

Possibilité d'un parallélisme entre la conversion et la Rénovation-ARR

# Volet – Plan de Rénovation-ARR – Rappel « Portée affaires »

## Huit créneaux de transformation

### Service à la clientèle

- Consolidation
  - Dossier client
  - Dossier véhicule

- Simplification et modernisation des modalités
  - Tarification
  - Gestion des sommes dues

Actualisation des concepts et des règles d'immatriculation

Expansion de la prestation autonome de service

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

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

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

### Processus opérationnels

Automatisation et optimisation des processus opérationnels

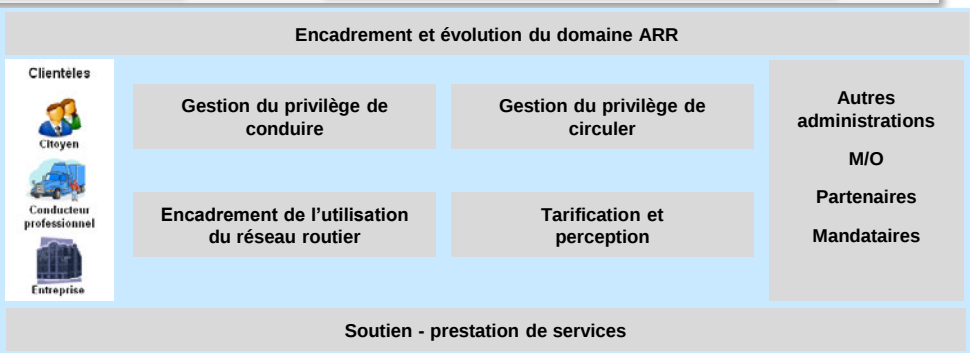
Appui sur le partenariat d'affaires

Contribution au développement durable

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

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

**Bases de la rénovation ARR : Services et processus actuels**



## Six paramètres encadrent la préparation du Plan de Rénovation-ARR

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

Mise en place des préalables technologiques, légaux et réglementaires

Rénovation complète du patrimoine ARR

Gestion des risques globaux

Prise en compte des contraintes affaires, technologiques et organisationnelles

### Niveau affaires

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

### Niveau technologique

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

### Niveau organisationnel

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

2012-2016

Rénovation sur la base de blocs autonomes

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

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

## Le plan de rénovation contient trois types d'activités interreliées

### Révision des fondements légaux - Orientations d'affaires

- Au moins deux créneaux de transformation identifiés dans la « Portée affaires » exigent des adaptations majeurs aux lois et règlements :
  - Simplification et modernisation des modalités de tarification et de gestion des sommes dues
  - Actualisation des concepts et des règles d'immatriculation
- Les travaux entourant ces changements devront débuter dès le démarrage de la rénovation pour être complétés au moment opportun de la rénovation compte tenu des délais reliés à ce type d'activité : orientations d'affaires, identification des modifications, processus de modifications légales et réglementaires, autres

### Activités préparatoires TI Méthodes, outils, processus de livraison TI Infrastructure et cohabitation

- La rénovation doit pouvoir compter sur un ensemble de méthodes, d'outils et de processus de livraison TI modernes afin d'offrir l'agilité et d'assurer l'évolution des solutions d'affaires :
  - Développement de l'AOS<sup>(\*)</sup> et changements aux méthodes de construction des solutions d'affaires
  - Implantation de centres d'expertise AOS et autres et formation des intervenants
  - Optimisation des procédés de livraison
- Des composantes d'infrastructure principalement sur la PFI doivent également être mises en place pour supporter la rénovation
- La solution de cohabitation technologique doit être aussi opérationnelle avant d'entreprendre le remodelage des applications actuelles

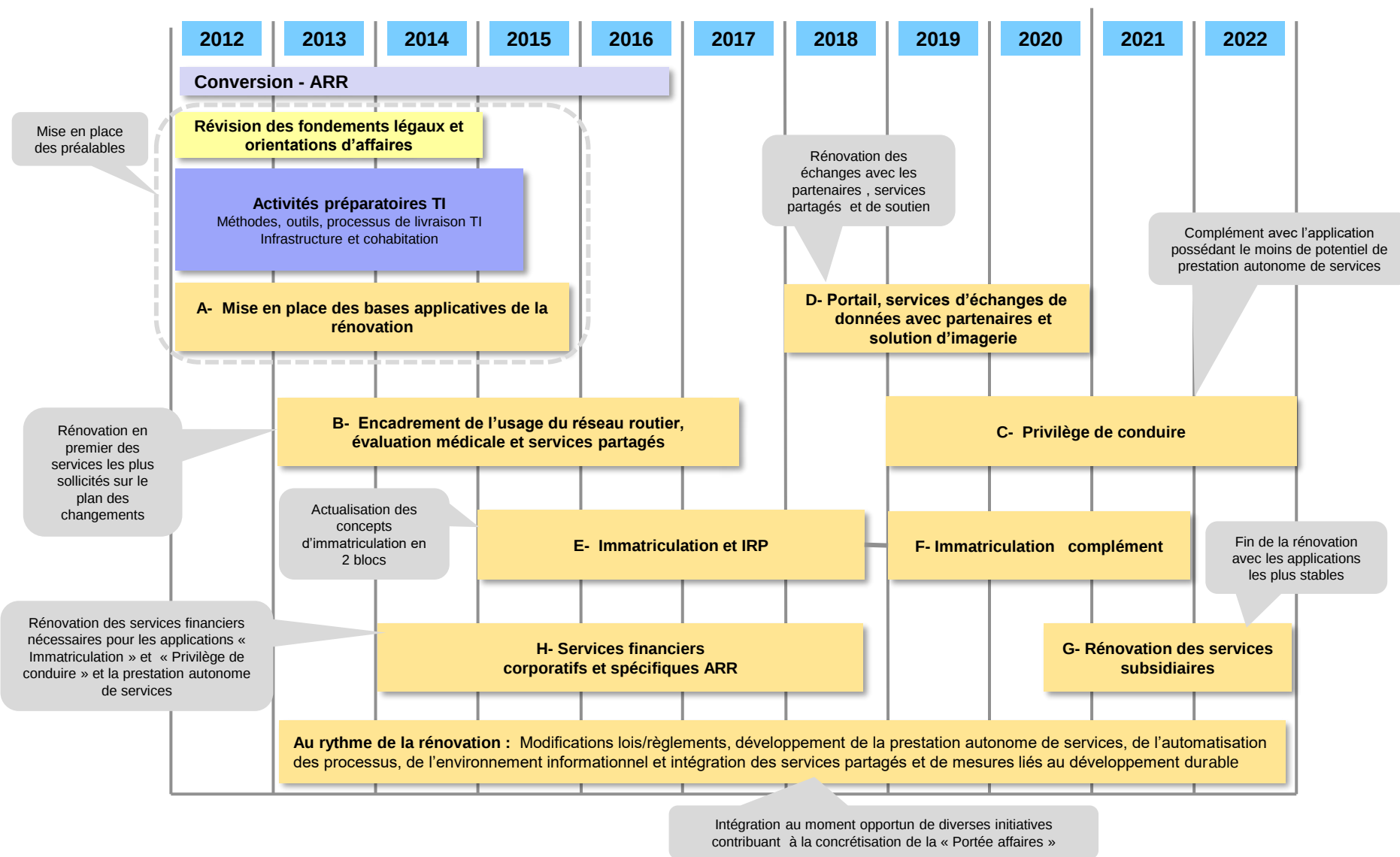
Ces activités doivent être réalisées au début de la rénovation

### Huit blocs de rénovation Affaires et TI

- La page suivante présente globalement le plan de rénovation en précisant les différents mouvements tactiques et l'ordonnancement des huit blocs de rénovation
- Par la suite, les résultats attendus du plan de rénovation sont exposés en mettant en évidence l'apport pour la clientèle, l'organisation et les employés
- Les investissements estimés annuels et global sont présentés

(\*) : Architecture orientée service

## Plan de rénovation ARR – Ordonnancement en huit mouvements principaux



# Volet – Plan de Rénovation-ARR

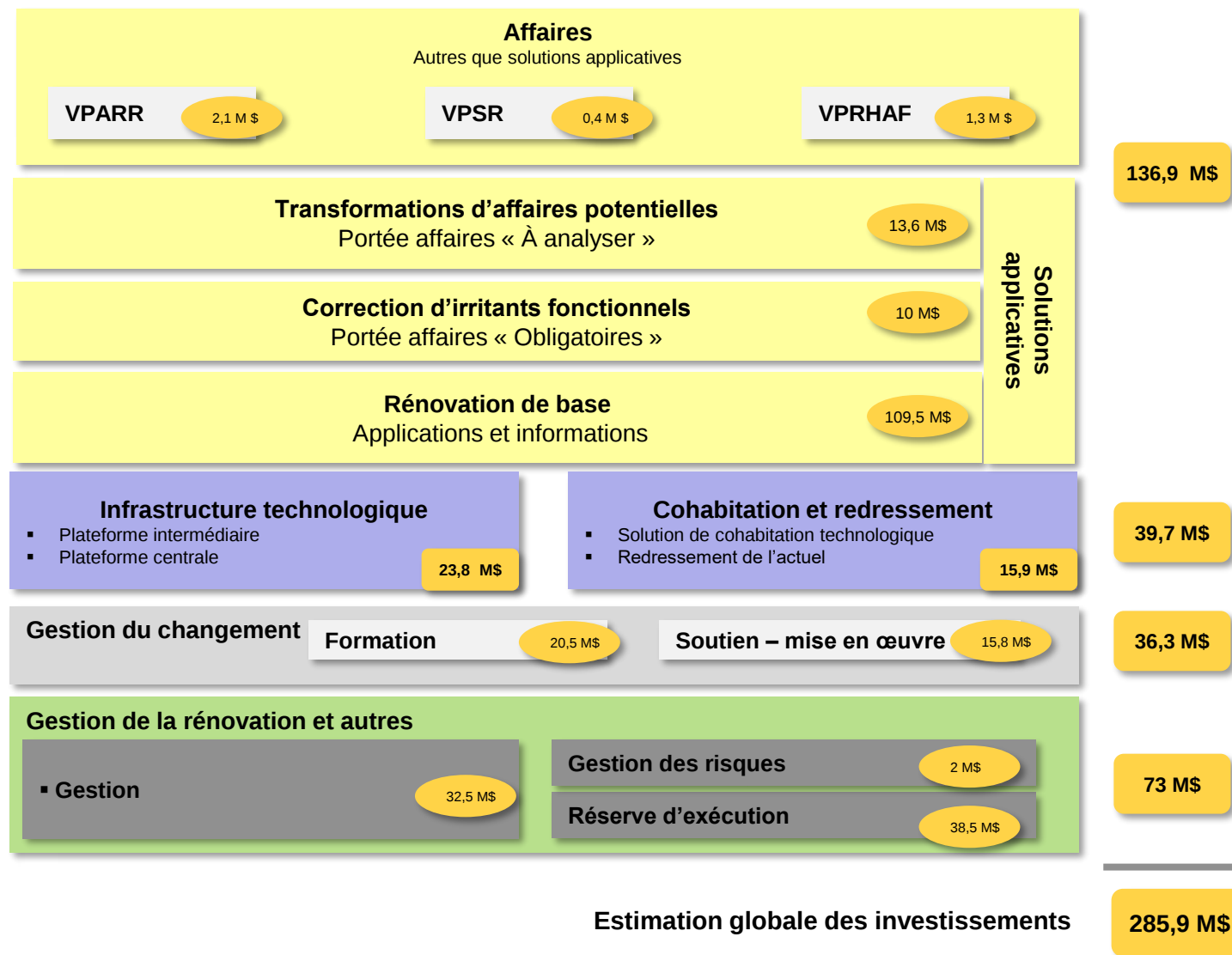
**Plan de Rénovation-ARR**  
Contenu, ordonnancement,  
résultats et estimation

2

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

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

## Vue globale des objets composant le plan de Rénovation - ARR



## Constats du volet «Plan de rénovation-ARR »

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

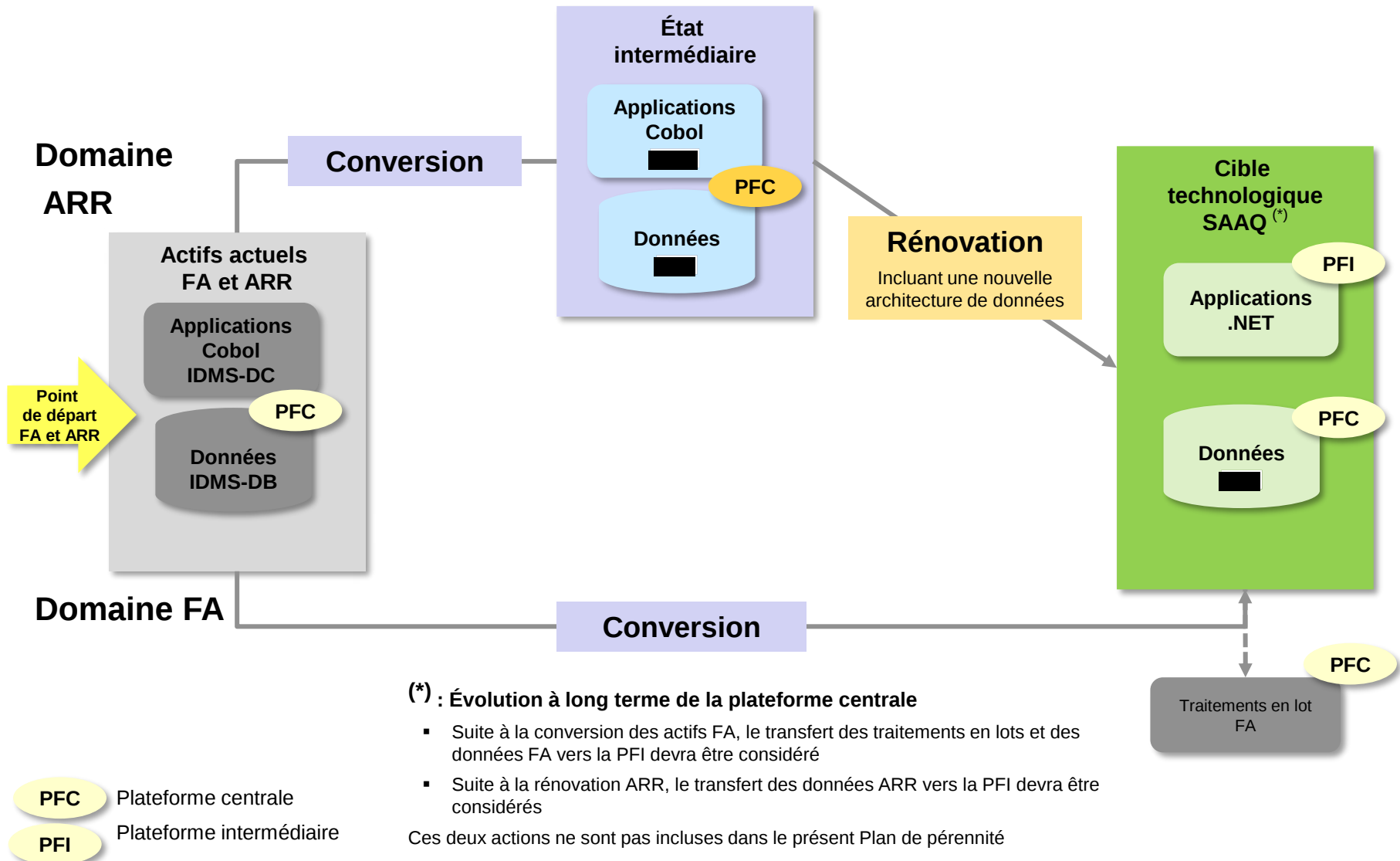
**Gains service à la  
clientèle**

**Agilité  
organisationnelle**

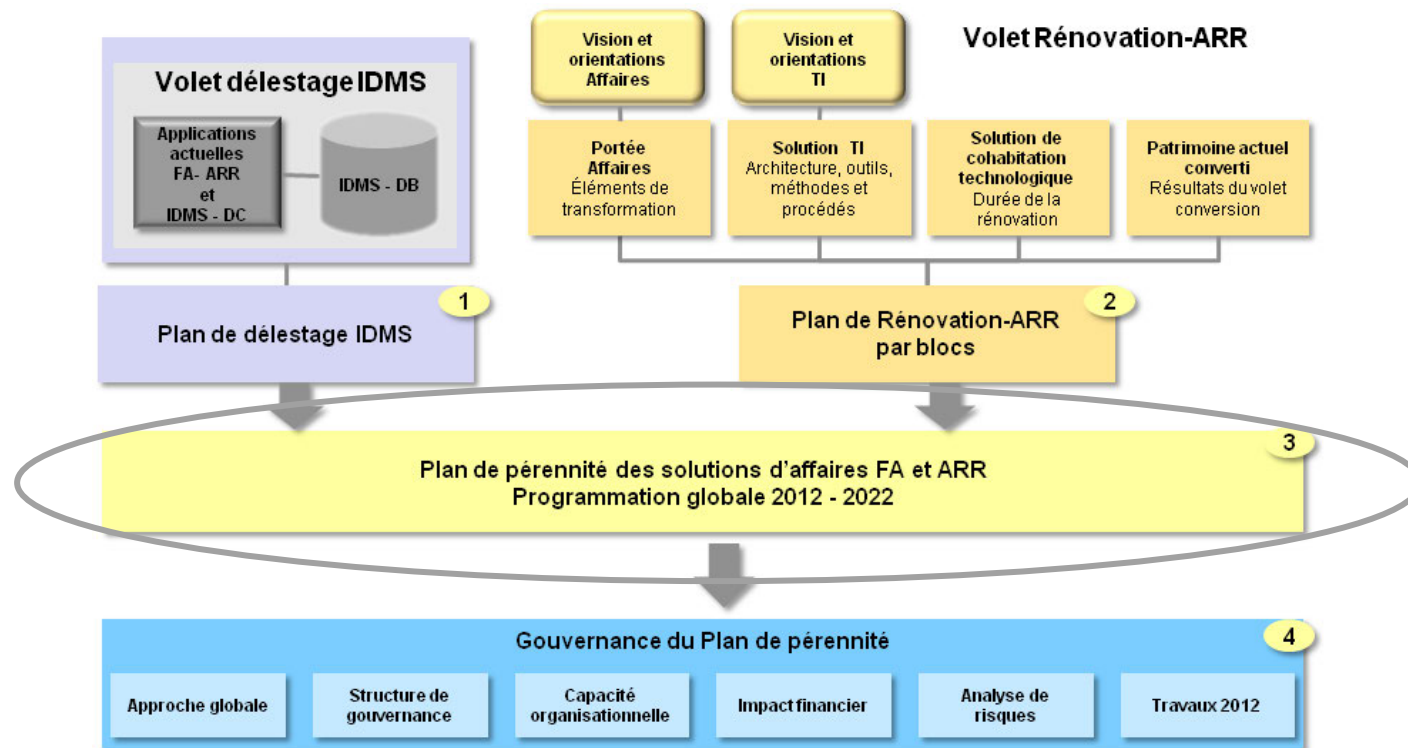


# Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR

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

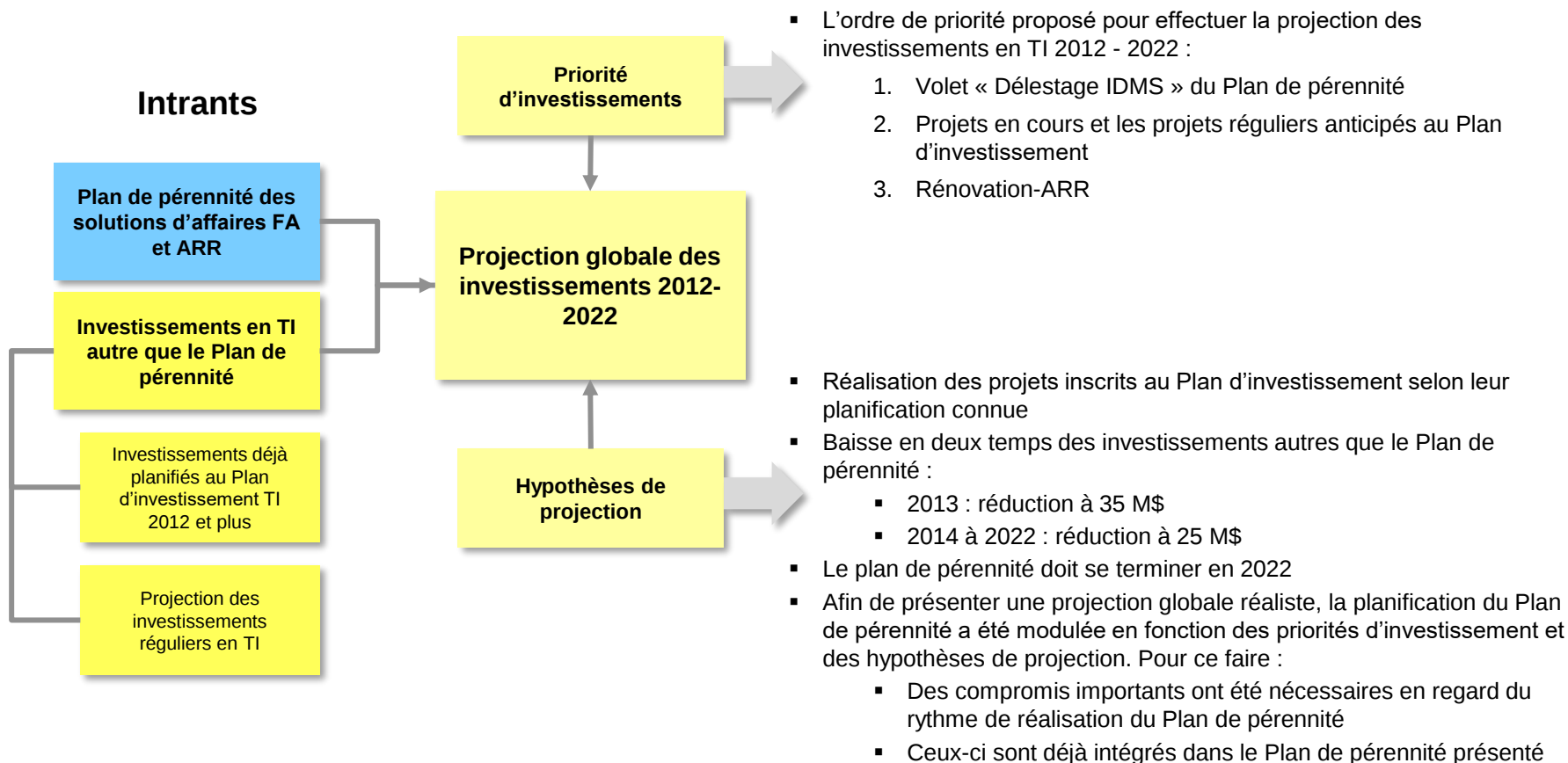


### 3 Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR



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

## Paramètres



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

## Projection globale 2012-2022 incluant les projets actuels et prévisibles

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

| 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

|                  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
|------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Conversion FA    | 5,8  | 8,2  | 5,4  | 6,2  |      |      |      |      |      |      |      | 25,5  |
| Conversion ARR   | 0,3  | 13,3 | 14,7 | 11,0 | 2,1  |      |      |      |      |      |      | 41,4  |
| Rénovation ARR   | 7,8  | 11,5 | 21,8 | 34,0 | 28,0 | 33   | 49,2 | 23,3 | 30,0 | 28,5 | 18,8 | 285,9 |
| Gouvernance      | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 1,0  | 11,0  |
| Plan - pérennité | 15,0 | 34,0 | 43,0 | 52,0 | 31,0 | 34,0 | 50,0 | 24,0 | 31,0 | 30,0 | 20,0 | 364,0 |

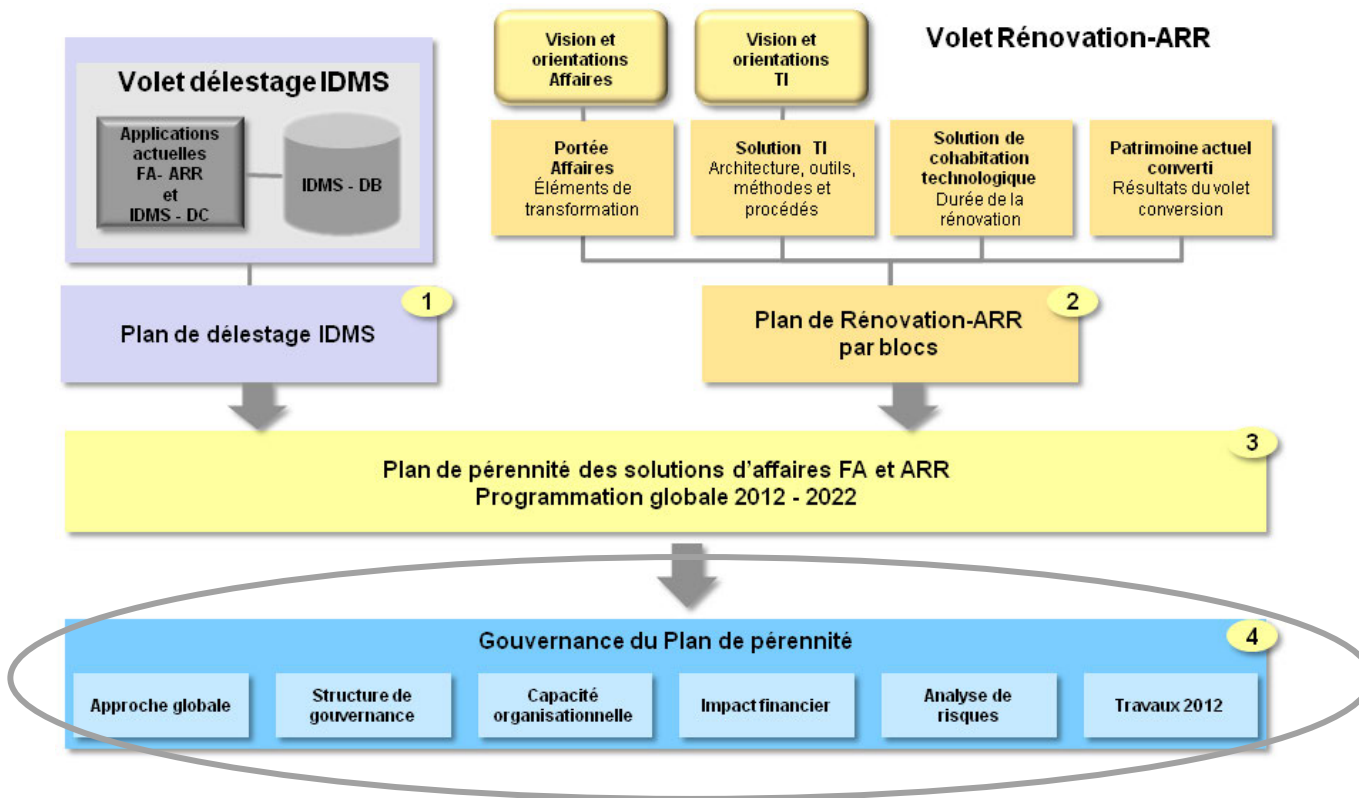
|                                |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Plan d'investissement régulier | 40,0 | 35,0 | 25,0 | 25,0 | 25,0 | 25,0 | 25,0 | 25,0 | 25,0 | 25,0 | 25,0 | 300,0 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|

|              |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Total ( M\$) | 55,0 | 69,0 | 68,0 | 77,0 | 56,0 | 59,0 | 75,0 | 49,0 | 56,0 | 55,0 | 45,0 | 664,0 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|

## Observations sur la programmation globale 2012-2022

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

## 4 Gouvernance du Plan de pérennité



# Gouvernance du Plan de pérennité

La gouvernance du Plan de pérennité comprend les éléments suivants

**Approche globale**

**Structure de gouvernance**

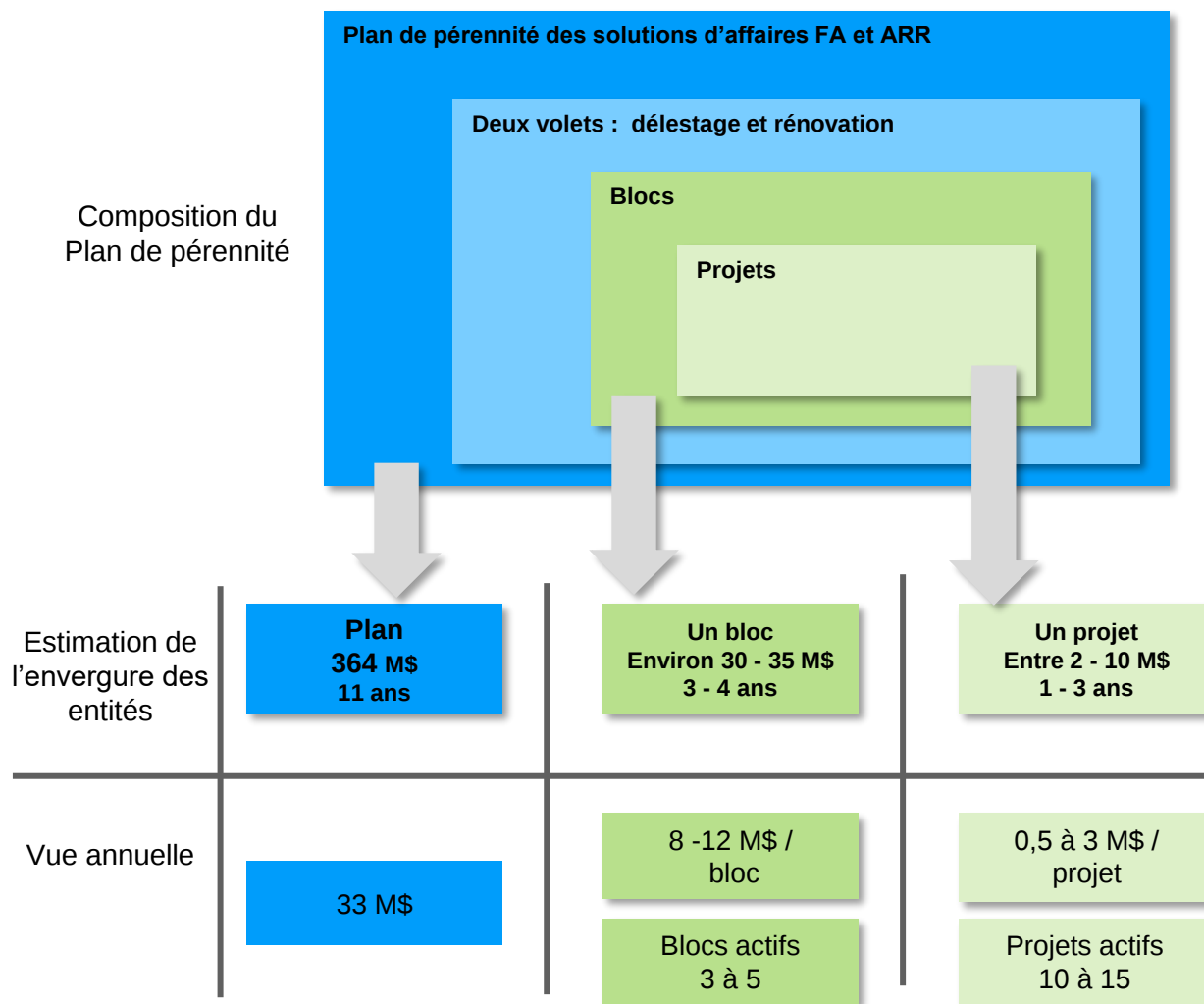
**Capacité organisationnelle**

**Impact financier**

**Analyse de risques**

**Travaux 2012**

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



## Mode général d'exécution du Plan de pérennité

À partir des estimations actuelles :

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

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

|                 | Modèle de continuité - Actuel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Partenaire majeur - Rénovation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Impartition                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Principe</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtrise d'œuvre à l'interne : développement, maintenance et évolution des solutions d'affaires</li> <li>Recours aux services externes en appui au personnel interne</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtrise d'œuvre à l'interne</li> <li>Partenaire majeur : réalisation de l'ensemble des travaux à confier à l'externe</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtrise d'œuvre à l'externe</li> <li>Contrat d'impartition : conception, développement, maintenance et évolution de solutions d'affaires                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Période relativement longue ( ex. 15-20 ans)</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>+</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Modèle bien adapté au contexte organisationnel SAAQ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>TI au cœur des opérations et des stratégies d'affaires :                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Conservation en tout temps du contrôle des actifs</li> </ul> </li> <li>Environnements d'affaires et technologique en constante évolution :                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtrise des solutions d'affaires</li> <li>Flexibilité pour intégrer rapidement, des modifications légales (ex. ARR)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>Expertise interne permettant l'évaluation critique des travaux confiés à l'externe</li> <li>Meilleure adéquation entre l'appel d'offres et les besoins</li> <li>Concurrence plus présente tout au long de la rénovation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction du nombre de contrats</li> <li>Diminution du nombre de fournisseurs et des efforts de gestion inter contrats</li> <li>Possibilité de créer une synergie avec le partenaire majeur</li> <li>Partage potentiel de risques</li> </ul>                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert de la complexité technologique chez l'impartiteur</li> <li>Concentration des efforts au niveau des besoins d'affaires</li> <li>Réduction des efforts internes globaux</li> <li>Partage potentiel de risques</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>-</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nécessité de plusieurs appel d'offres</li> <li>Efforts d'intégration et de coordination par le personnel interne plus importants</li> <li>ETC additionnels pour assurer la maîtrise d'œuvre</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Efforts importants pour la précision des besoins : délai dans le démarrage de la rénovation</li> <li>Contrôle des coûts plus difficile</li> <li>Négociation permanente pour l'intégration des besoins non connus</li> <li>Risque accru : réussite de la rénovation directement liée à la capacité du fournisseur</li> <li>Délai additionnel : autorisation du CT requise (contrat de plus de 5 ans)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Risque organisationnel important :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Perte de la maîtrise d'œuvre et de l'expertise dans la gestion et l'évolution du domaine ARR</li> </ul> </li> <li>Nécessité d'une grande précision des besoins actuels et à long terme : délais importants avant le démarrage</li> <li>Contrôle des coûts plus difficile</li> <li>Gestion contractuelle lourde et ardue</li> <li>Gestion complexe du transfert de responsabilité de gestion entre les actifs actuels et ceux rénovés</li> <li>Avenir du domaine ARR directement lié à la capacité de l'impartiteur à répondre aux besoins d'affaires à temps et sa santé financière et organisationnelle</li> <li>Nombre de fournisseurs potentiels très limité</li> <li>À terme, mise en disponibilité d'employés affaires et TI et démobilisation du personnel</li> </ul> |

## Synthèse et proposition d'une approche globale pour la gouvernance du Plan de pérennité

### Considérant :

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

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

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

**Printemps 2011**

**Consultation des pairs<sup>(\*)</sup> : Hydro-Québec, Revenu Québec, CARRA et Assurances générales Desjardins**

## **Enseignements de la consultation en matière de gouvernance de plan d'envergure**

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

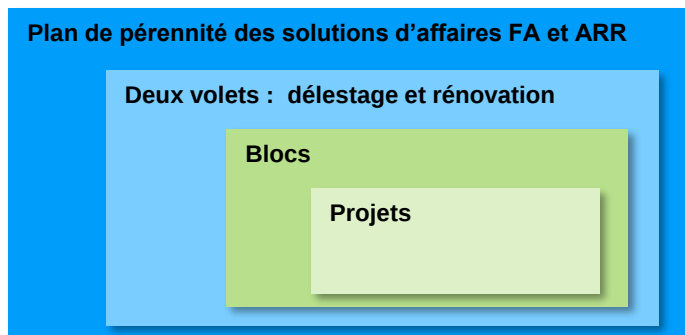
(\*) : Comprend également une rencontre antérieure avec la CSST

## Principaux objets de gouvernance et principes directeurs

### Objets de gouvernance

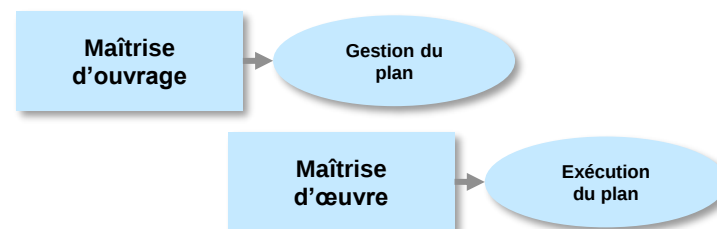
- La portée
- Les échéanciers
- Les budgets
- L'allocation et le partage des ressources
- La cohérence d'ensemble, l'intégration et l'évolution des solutions du plan en fonction des visions et des orientations Affaires et TI
- L'adhésion et la mobilisation des gestionnaires et des employés
- La gestion du changement
- La prise de décision et la reddition de compte aux instances décisionnelles
- La gestion des risques

### Interrelations des composantes du Plan



### Principes directeurs

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



#### Maîtrise d'ouvrage centralisée

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

#### Maîtrise d'œuvre répartie entre plusieurs intervenants

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

#### Respect des modalités de gestion en place

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

**Vision, orientations stratégiques, autorisation globale**

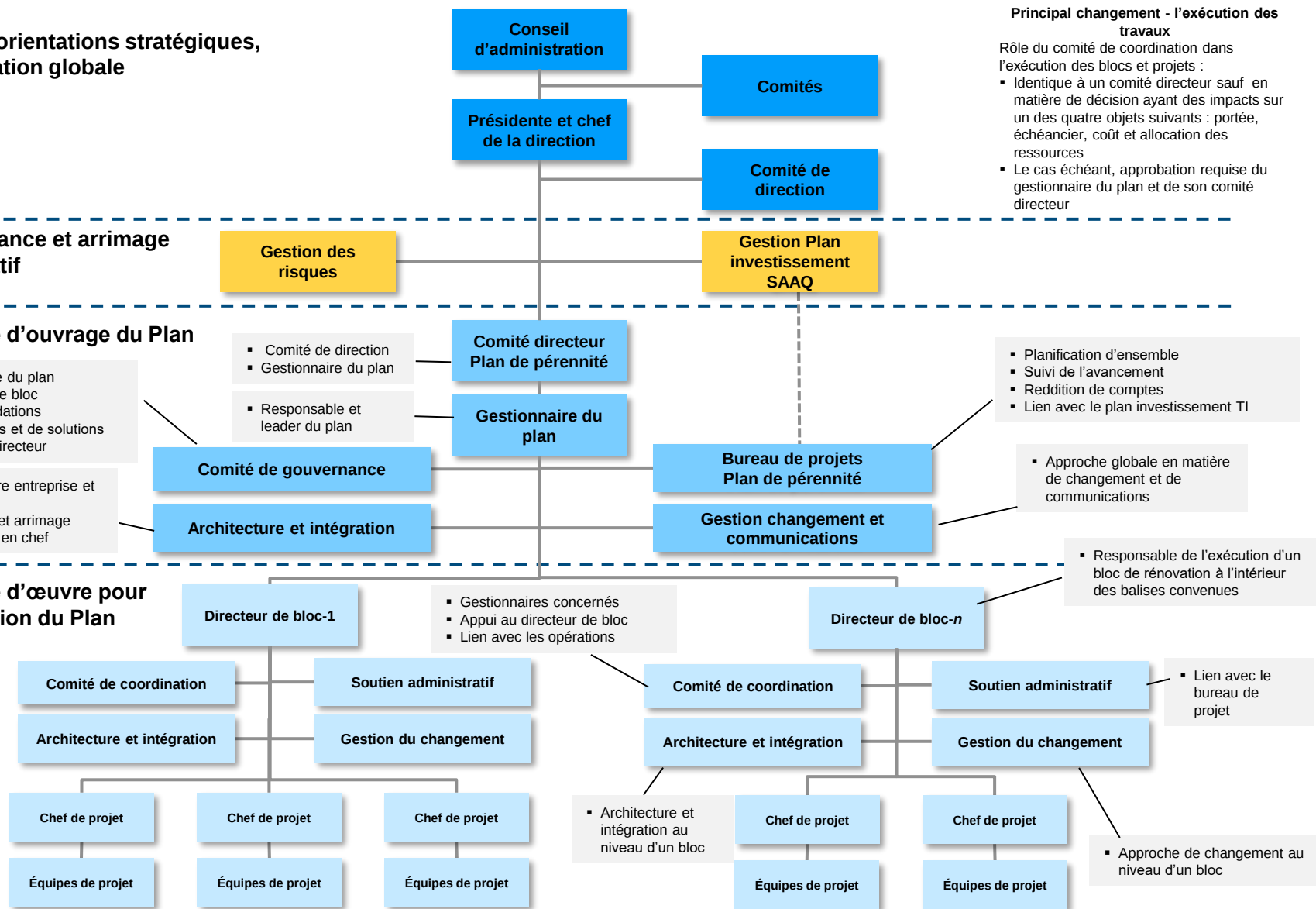
**Surveillance et arrimage corporatif**

**Maîtrise d'ouvrage du Plan**

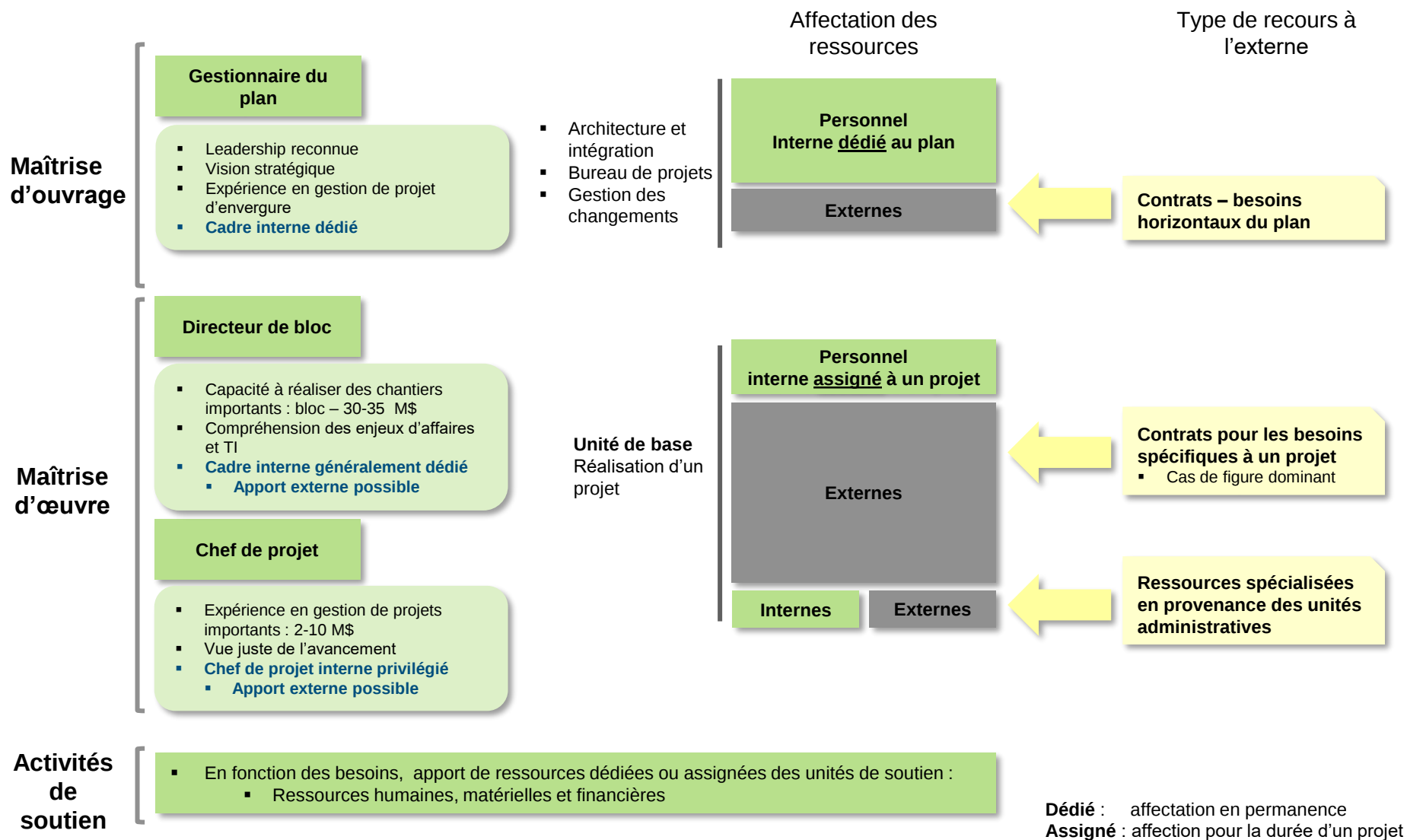
- Gestionnaire du plan
- Directeurs de bloc
- Recommandations d'orientations et de solutions au Comité directeur

- Architecture entreprise et intégration
- Cohésion et arrimage
- Architecte en chef

**Maîtrise d'œuvre pour l'exécution du Plan**



## Intervenants, affectation des ressources et stratégie de recours à l'externe



## Mise en place de la structure de gouvernance

### Implantation de la structure de gouvernance en deux temps

- Dès l'automne 2011 :
  - Mise en place d'une structure minimale pour démarrer les travaux relatifs à la conversion FA et à deux blocs technologiques associés :
    - Bloc - Infrastructure
    - Bloc - Environnement de développement
  - En tenant compte de la nature des travaux : il est proposé que le responsable temporaire soit le Vice-président - VPTI

### Localisation de la structure de gouvernance permanente

2012-2016

2016-2022

#### Règles de localisation :

- Nature dominante des travaux selon la période
- Capacité réelle d'influence et d'orientation
- Proximité des centres de décision
- Point d'ancrage de la structure variable dans le temps

#### Travaux à forte teneur technologique

- Conversion technologique
- Mise en place des fondations de la rénovation
- Virage technologique majeur au niveau des méthodes et des outils

#### Mise en place des services à la clientèle et de l'automatisation des processus

- Développement et livraison massive des solutions d'affaires

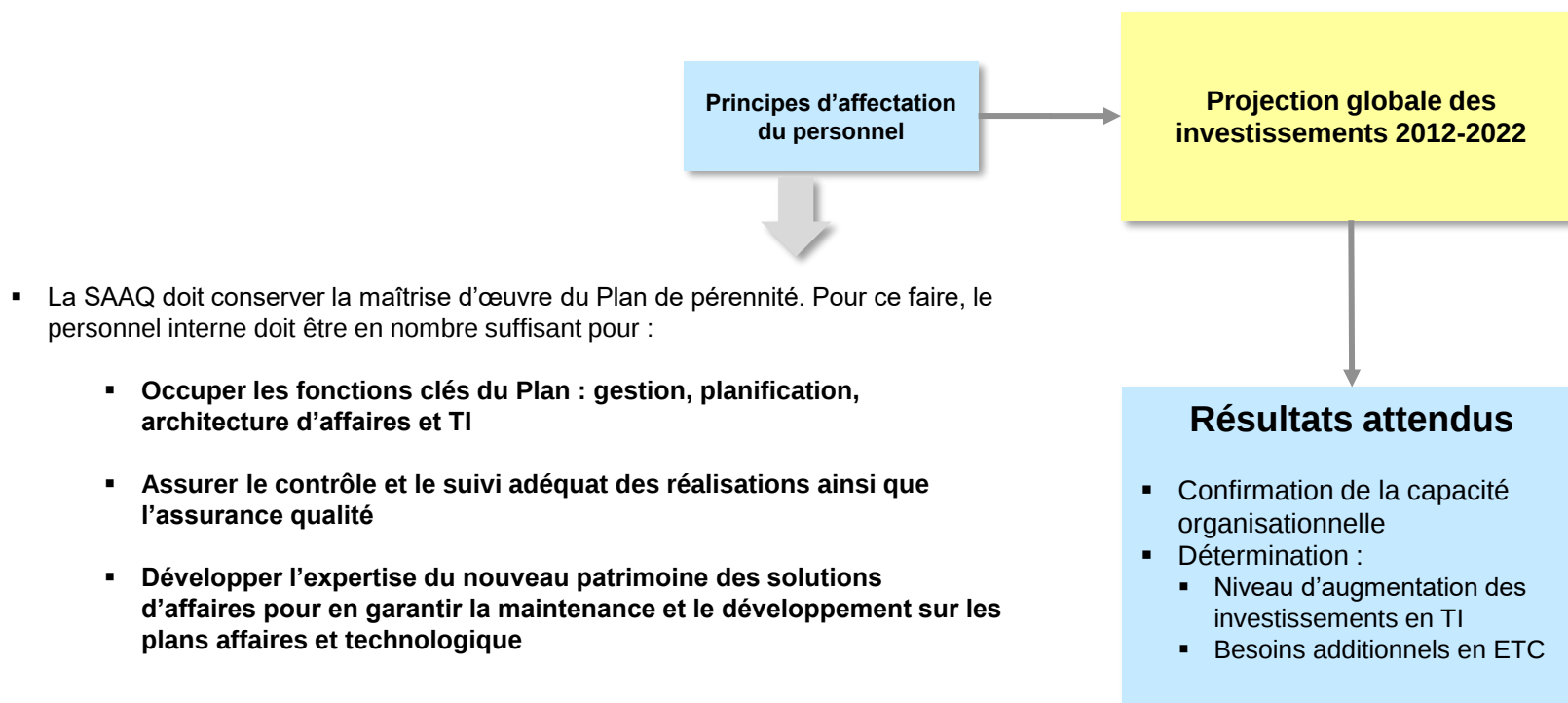
Considérant la nature des travaux en 2012 et le délai probable dans la dotation



Point de raccordement de la structure de gouvernance sous le Vice-président - VPTI

à venir du comité directeur

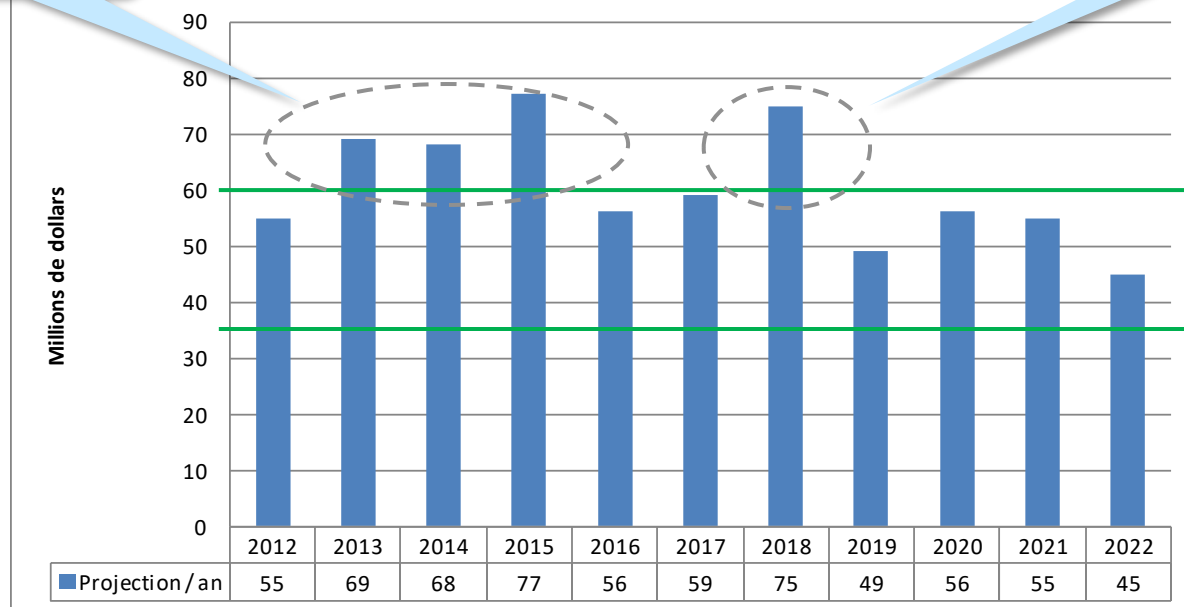
L'évaluation de la capacité organisationnelle à réaliser le Plan de pérennité doit s'effectuer en tenant compte de la projection des investissements 2012-2022



## Détermination du niveau moyen des investissements en TI

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

### Projection des investissements en TI 2012-2022



3 blocs majeurs en parallèle : possibilité de lissage

Niveau moyen des investissements annuels projetés 2012-2022

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

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

- Le niveau moyen des investissements annuels en TI doit être haussé d'environ 25 M\$ pour être en mesure de réaliser autant les investissements courants que le Plan de pérennité des solutions d'affaires

## Détermination des effectifs additionnels

| Unité               | Rythme d'introduction |      |      |      |      | ETC<br>+ | Justification                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------|-----------------------|------|------|------|------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | 2012                  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| VPARR               | 11                    | 4    | 4    | 9    | 3    | 31       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conseillers d'affaires pour le rehaussement de l'expertise et l'intégration</li> <li>En fonction du rythme de réalisation des travaux, ajout en récurrence pour remplacer le personnel assigné au plan : analystes d'affaires, pilotes de systèmes et autres</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| VPFA                | 1                     | 3    |      |      |      | 4        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conseillers d'affaires pour la conversion des actifs FA</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| VPTI                | 20                    | 8    |      |      |      | 28       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place et opération des nouvelles composantes d'infrastructure</li> <li>Prise en charge des activités de soutien au développement : données, sécurité, environnement de développement, infrastructure</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Secteurs de soutien | 5                     | 4    | 1    | 1    |      | 11       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Révision des fondements de l'immatriculation afin :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>D'alléger les règles et d'en faciliter l'application (exemptions, catégories d'usage, type de plaques, etc.)</li> <li>De faire un meilleur suivi du parc des véhicules à des fins de sécurité routière et de tarification d'assurance</li> <li>D'assurer une meilleure harmonisation avec les autres administrations</li> </ul> </li> <li>Révision de la réglementation liée à l'évaluation médicale et l'approche supportant l'identification et le suivi des conducteurs médicalement à risque</li> <li>Simplification et modernisation des modalités de tarification et de gestion des sommes dues</li> <li>Expertise de contenu dans les divers dossiers et activités de communication tout au long du Plan de pérennité</li> <li>Support en matière de ressources humaines, financières et matérielles</li> </ul> |
| Gouvernance         | 18                    | 3    |      |      |      | 21       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionnaire du plan, soutien administratif, architecture et intégration, bureau de projet</li> <li>Réserve pour assignation de directeurs de bloc et de chefs de projet</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Total               | 55                    | 22   | 5    | 10   | 3    | 95       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

- Demande d'effectifs additionnels pour conserver la maîtrise d'œuvre globale
- VPTI : taux d'augmentation global des ETC correspond au ratio d'augmentation moyen du niveau des investissements annuels

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

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

## Type de ressources additionnelles

| Type                         | Affectation         | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | ETC<br>+ | Description                                                                                                                                                                              |
|------------------------------|---------------------|------|------|------|------|------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cadre                        | Gouvernance         | 6    | 1    |      |      |      | 7        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionnaire du plan</li> <li>Responsable architecture et intégration</li> <li>Réserve de quatre postes de cadre : responsable de bloc</li> </ul> |
| Professionnel<br>et<br>autre | VPARR               | 11   | 4    | 4    | 9    | 3    | 31       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conseillers d'affaires</li> <li>Conseiller en intégration</li> <li>Analyste d'affaires, pilote et autres</li> </ul>                               |
|                              | VPFA                | 1    | 3    |      |      |      | 4        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conseillers d'affaires</li> </ul>                                                                                                                 |
|                              | VPTI                | 20   | 8    |      |      |      | 28       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Spécialistes divers domaines TI</li> </ul>                                                                                                        |
|                              | Secteurs de soutien | 5    | 4    | 1    | 1    |      | 11       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Professionnels en sécurité routière</li> <li>Professionnels ressources humaines, financières et matérielles</li> <li>Avocat</li> </ul>            |
|                              | Gouvernance         | 12   | 2    |      |      |      | 14       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Architecture en chef</li> <li>Architecture et intégration</li> <li>Bureau de projets</li> <li>Réserve de cinq chefs de projets</li> </ul>         |
| Total                        |                     | 55   | 22   | 5    | 10   | 3    | 95       |                                                                                                                                                                                          |

|                                                  |    |   |   |  |  |    |
|--------------------------------------------------|----|---|---|--|--|----|
| Professionnels – niveau de complexité supérieure | 30 | 5 | 2 |  |  | 37 |
|--------------------------------------------------|----|---|---|--|--|----|

## Confirmation de la capacité organisationnelle

La SAAQ possède la capacité de réaliser l'ensemble des investissements projetés au cours de la période 2012-2022 sous réserve des quatre conditions suivantes :

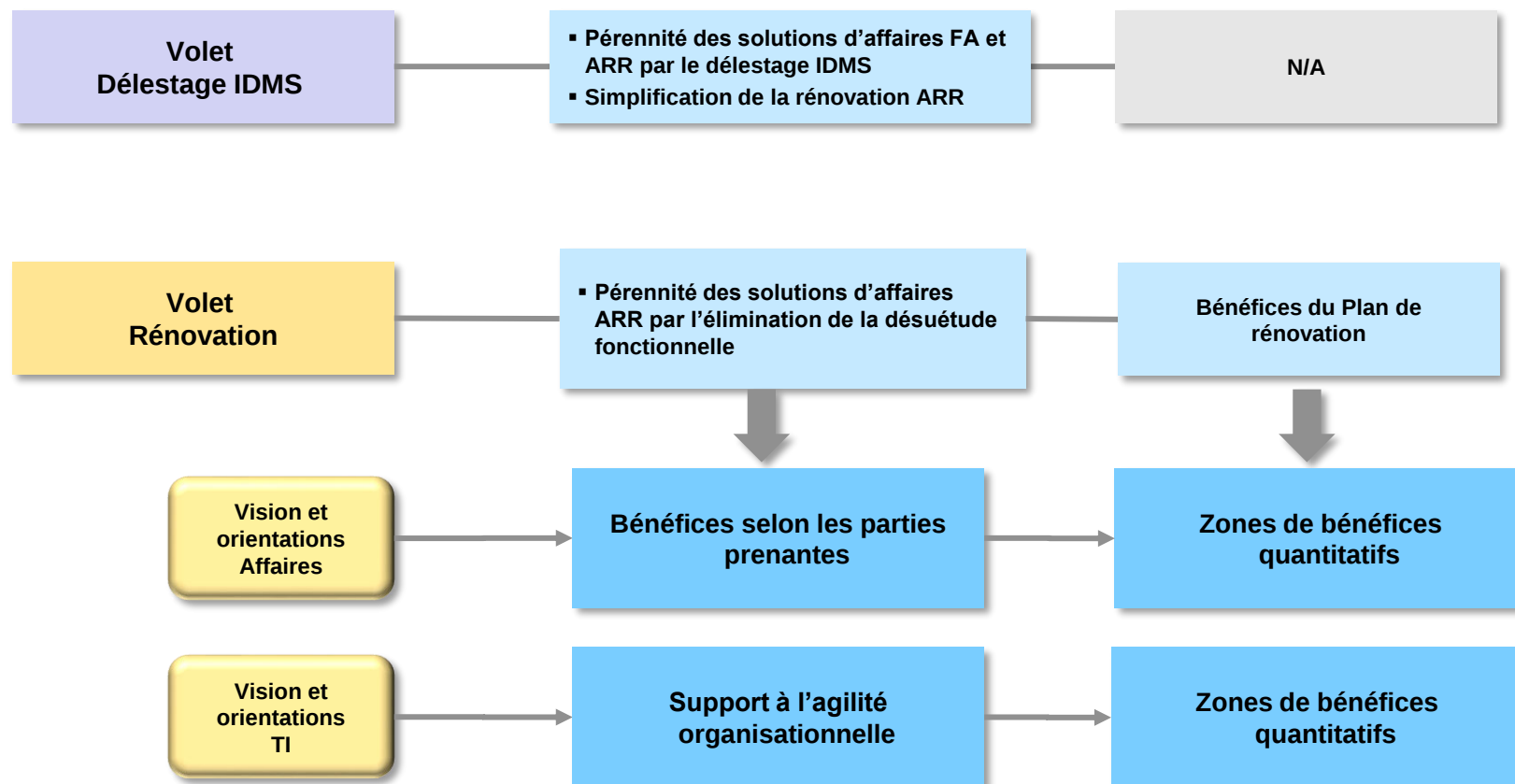
1. Une hausse de niveau moyen des investissements annuels en TI de 25 M\$
2. L'ajout d'ETC pour assurer la maîtrise d'œuvre et développer l'expertise du nouveau patrimoine résultant du Plan de pérennité
3. La capacité d'attirer et de retenir le personnel additionnel requis
4. La capacité à procéder à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

## Identification des bénéfices qualitatifs et quantitatifs

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

### Gains qualitatifs

### Gains quantitatifs



## Identification des bénéfices qualitatifs « Affaires »



Vision et orientations  
Affaires

Portée  
Affaires  
Éléments de transformation

### Sécurité routière

#### Intégrité et intelligence d'affaires

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

### Clientèle

#### Services alignées avec les attentes de la clientèle

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

### Partenaires

#### Mise à contribution et autonomie

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

### Organisation

#### Agilité, transformation de la livraison des services et performance

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

### Employés

#### Environnement de travail performant

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

## Zones de bénéfices quantitatifs « Affaires »

### Modèle intégré SAAQ

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

### Performance livraison des services

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

### Performance organisationnelle

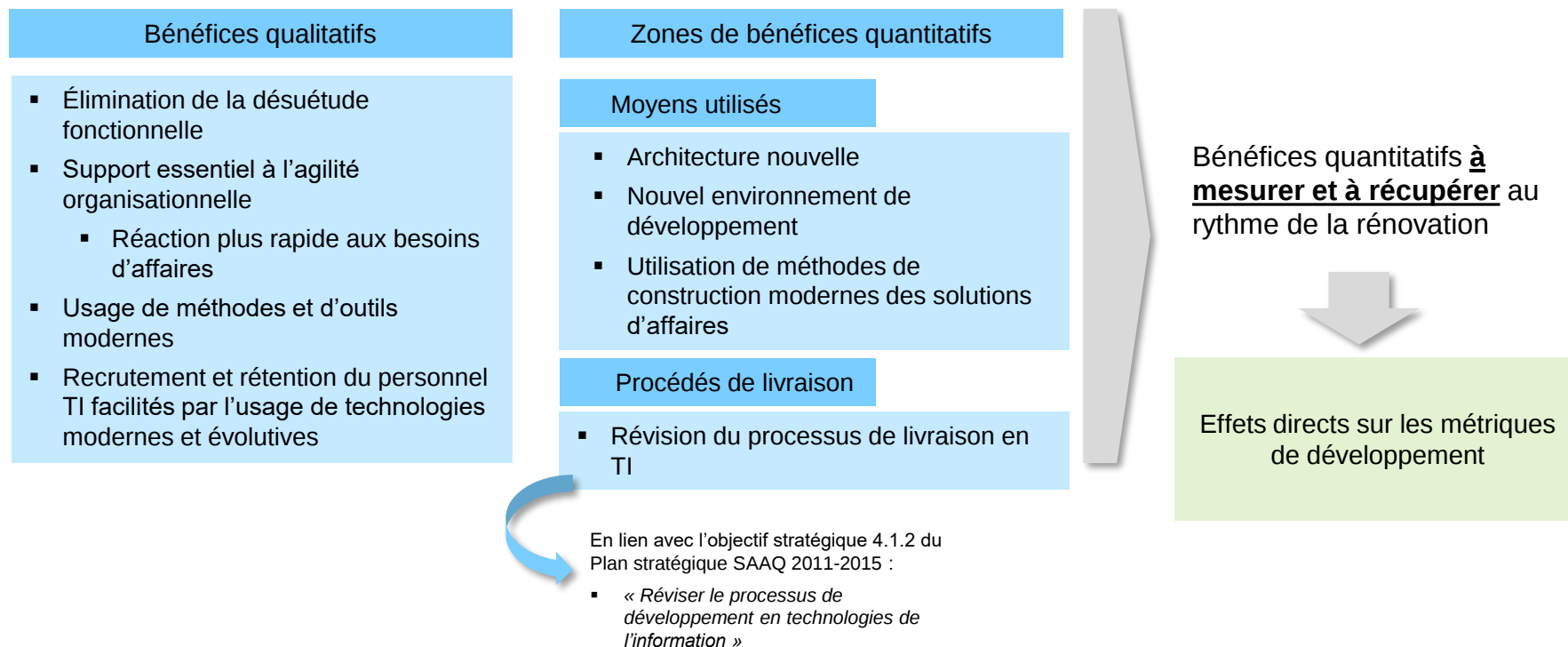
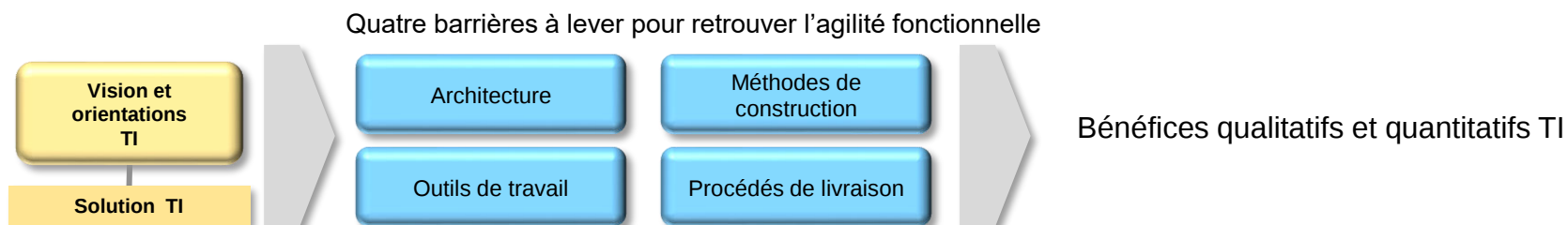
- Productivité accrue du personnel : outils, formation
- Automatisation des tâches sans valeur ajoutée
- Réduction des imprimés

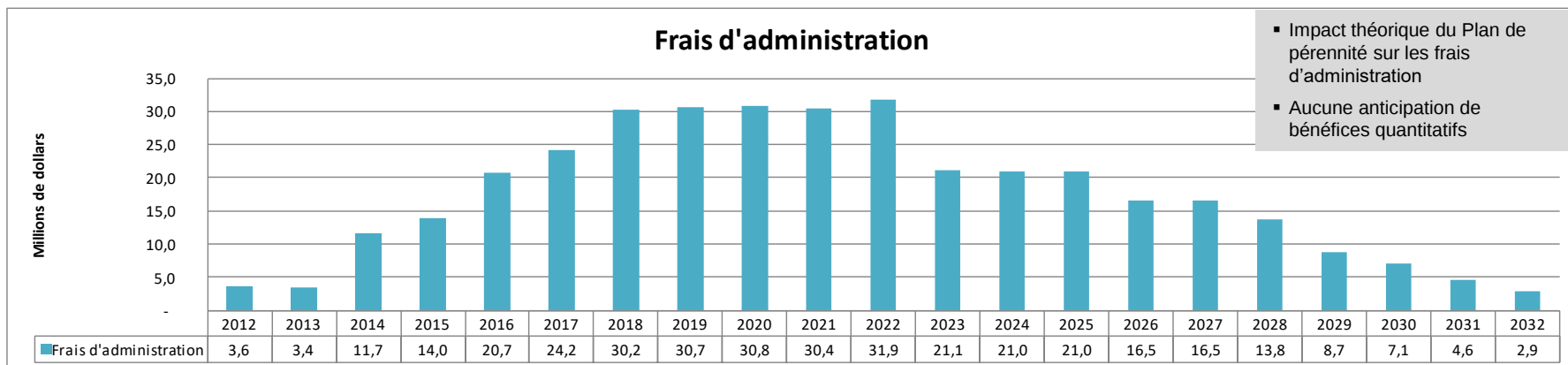
Bénéfices quantitatifs **à mesurer et à récupérer** au rythme de la rénovation



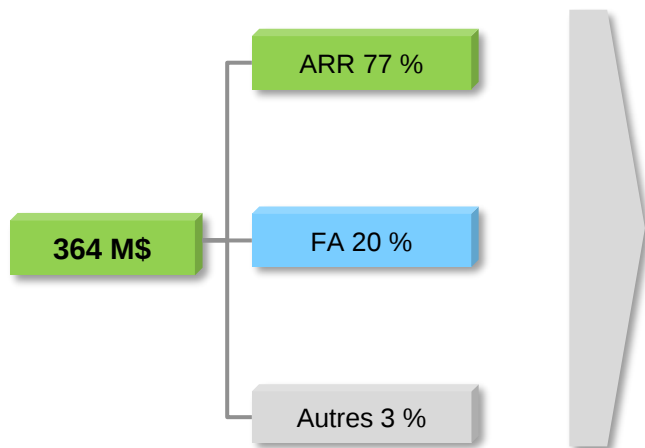
- Orientations d'affaires
- Rapport d'affaires :
  - Identification et évaluation des bénéfices
  - Plan de récupération des bénéfices quantitatifs
- Reddition de compte

## Identification des bénéfices qualitatifs et quantitatifs TI





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



## Financement du Plan de pérennité

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

## **Analyse de risques**

**Voir documents spécifiques**

## Identification des travaux 2012

| Type de travaux            | Description                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Échéancier       | Budget 2012 | ETC 2012 |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------|----------|
| Conversion                 | ▪ Bloc de conversion FA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Janvier-décembre | 6,1 M\$     | 15       |
|                            | ▪ Bloc de conversion ARR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                  |             |          |
|                            | ▪ Blocs horizontaux TI : infrastructure et environnement de développement                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                  |             |          |
| Rénovation ARR             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bloc A : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travaux d'orientations d'affaires et de révision des fondements légaux</li> <li>▪ Mise en place des bases applicatives de la Rénovation-ARR</li> </ul> </li> <li>▪ Blocs horizontaux TI : infrastructure et environnement de développement</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  | Janvier-décembre | 7,8 M\$     | 40       |
| Gouvernance                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en place de la structure de gouvernance permanente : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Désignation du gestionnaire du plan et des premiers directeurs de bloc</li> <li>▪ Mise en place des instances de coordination et de décision</li> <li>▪ Mise sur pied des équipes d'architecture, de gestion du changement et du bureau de projet</li> </ul> </li> <li>▪ Coordination au niveau des ressources matérielles <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratégie de recours à l'externe</li> <li>▪ Gestion des espaces de travail</li> </ul> </li> </ul> | Janvier - mars   | 1,0 M\$     |          |
| Exigences gouvernementales | ▪ Présentation du dossier au SCT : demande d'effectifs globale relative au Plan de pérennité                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Janvier - mars   | -----       | -----    |
| Total                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                  | 15 M\$      | 55       |

# Recommandations

---

## Il est recommandé :

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

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

### Pour l'année 2012 :

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

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