

Objet: TR: Allègements des règles de gouvernance - Société
Date: lundi 11 novembre 2013 à 17:16:38 heure normale de l'Est
De: Vezina, Michelle
À: Malenfant, Karl
Cc: Desrochers, Gaston
Pièces jointes: Historique démarche allègements SAAQ-DPI-SCT 11-11-2013 (C).docx

Bonjour Karl,

Voici le document sur les allègements mis-à-jour par Gaston.

Bonne soirée

Michelle

De : Desrochers, Gaston
Envoyé : 11 novembre 2013 11:42
À : Vezina, Michelle
Objet : Allègements des règles de gouvernance - Société

Michelle,

Voici le document de suivi du dossier avec le DPI mis en jour suite à notre rencontre de vendredi dernier.

Les nouveaux points débutent au point 7.

Ce document pourrait supporter notre rencontre avec Karl demain PM .

Salutations

Gaston Desrochers
VPTI
528-3205

Historique de la démarche d'allègement

SAAQ-DPI-SCT

CT 213190 – Règles relatives aux demandes d'autorisation de projets et aux outils de gestion en ressources informationnelles

1. Loi 133 et pouvoirs du CT

- Art. 13 : *Le Conseil du trésor peut déterminer **les conditions et les modalités relatives aux outils de gestion** prévus au premier alinéa, lesquelles peuvent notamment porter sur les renseignements qu'ils doivent comprendre, leur forme, le délai de leur présentation et, s'il y a lieu, la périodicité des révisions dont ils doivent faire l'objet.*
- Art. 15 : *Le Conseil du trésor **peut déterminer les conditions et les modalités applicables aux demandes d'autorisation**, lesquelles peuvent notamment porter sur les renseignements qu'elles doivent comprendre, leur forme et le délai de leur présentation.*

2. Règles du CT

- Le CT a défini des règles relatives aux demandes d'autorisation de projets et aux outils de gestion : CT 2118927 du 31 juillet 2012

3. Problématique et positionnement Société

- Problématique :
 - Les règles viennent modifier en profondeur les relations avec le CA et ses comités.
 - Des écarts importants avec le cadre normatif de développement.
 - Des délais additionnels dans la réalisation des projets.
- Positionnement Société :
 - Des allègements sont nécessaires :
 - Les allègements demandés sont à l'effet que les critères, les conditions et les modalités applicables aux demandes d'autorisation de tous les projets en RI et à leur suivi soient ceux établis par le conseil d'administration de la Société.
 - Ces allègements constituent une condition essentielle pour concrétiser le Plan d'affaires de la Société.
 - En accord avec la contribution aux outils de gestion du DPI : PTPARI, PARI, BARRI et état de santé des projets.
 - Engagement de transposer les règles de gestion de la Société dans une politique qui inclurait une disposition pour aviser le DPI du suivi d'un projet qui pourrait montrer une problématique :

- La Société avisera le dirigeant principal de l'information de la problématique et des mesures à prendre pour un projet d'un million de dollars et plus, inscrit au tableau de bord gouvernemental sur l'état de santé des projets, pour lequel est anticipé un dépassement de plus de 10 % ou de 500 000 \$ par rapport au coût autorisé.

4. Entente Société- DPI

- Arrivée d'un nouveau DPI : 9 octobre 2012
- Janvier à avril 2013 :
 - Multiples échanges personnels et téléphoniques, courriels, et notes entre le VP VPTI et le DPI.
 - Choix d'un CT général et non un CT spécifique à la Société.
 - Rédaction d'une politique interne acceptée par le DPI et le CA.
 - En attente de la modification du CT 211827 pour inclure les demandes spécifiques de la Société : lettre DPI du 23 avril 2013.

Note : En parallèle, développement d'une position commune du G-8.

5. Forum des dirigeants de l'information – Consultation relatives à l'identification des propositions d'allègements (Juin 2013)

- Page 59 :
 - *Les autorités désignées pour les organismes autres que budgétaires et les réseaux pourront définir les modalités d'autorisation propres à leur organisation, dans le respect de l'esprit de la loi et sous réserve d'un avis favorable du DPI.*

À cet égard, la Société a déjà une entente avec le DPI.

6. Problématique – nouveau CT 213190 – 17 septembre 2013

- Aucune disposition pouvant rendre opérationnelle la Politique interne convenue :
 - La Société est toujours assujettie aux conditions et aux modalités de la politique : informations, forme et délais des documents.
- Le volet de suivi n'est pas conforme à l'entente :
 - Implication du PCD.
 - Notion de plan de redressement.
 - Inclusion du suivi des projets de moins d'un million.
- Écart entre la production du PARI (31 janvier) et la demande de la Société de l'arrimer avec le BARRI au 31 mars.

7. Rencontre téléphonique SAAQ-DPI : 1 octobre 2013

- DPI constate que ses engagements ne sont présents dans les nouvelles règles.
- Société réitère sa demande convenue avec le DPI.
- DPI précise que tout sera mis en marche pour satisfaire la Société.
- Par la suite, il y a eu un échange téléphonique (Gaston D. et Bertrand Lauzon) pour encore préciser les besoins et les attentes de la Société.

8. Rencontre Société – membres du bureau du DPI : 8 novembre 2013

- Cette rencontre était initialement prévue le 30 octobre. Elle a été remise au 8 novembre à la demande du bureau du DPI.
- Fait nouveau :
 - Prise de conscience par le bureau du DPI que l'article 15 de la loi mentionne que tous les projets en RI doivent être autorisés par le CA **selon les critères déterminés par le CT.**
 - Le CT n'a pas encore déterminé ces critères.
 - La nouvelle version des règles comprend donc 6 critères très détaillés. Tout projet doit être autorisé en tenant compte des critères suivants :
 - *La qualité des services offerts aux citoyens et aux entreprises*
 - *La pertinence et l'approche intégrée du projet*
 - *La solution d'affaires retenue doit être optimale*
 - *La capacité de l'organisation à réaliser le projet avec succès et à en assurer la pérennité de la solution*
 - *L'adoption des pratiques reconnues en gestion de projet*
 - *Création et détermination de la valeur du projet.*
 - Ces critères sont détaillés en de nombreux points précis à prendre en compte.
 - Dans le projet actuel, comme la référence à ces critères est intégrée dans un article de la loi, ceux-ci sont applicables à tous les organismes et la Société ne pourrait s'en soustraire.
- Modifications des règles en préparation :
 - Ajout d'un article (12.2) qui précise que des organismes comme la Société peuvent définir des conditions et des modalités différentes de celles prévues par les articles 11 à 12.1 relativement aux demandes d'autorisation qui les sont présentées.
 - Ces conditions et modalités doivent respecter la loi et elle doivent être **approuvées par le CT sous recommandation du DPI** et ne s'appliquent qu'à l'étape de l'autorisation des projets.

- Les nouveaux articles 11 à 12.2 précisent les étapes et les informations à produire au CA pour l'autorisation des projets : ex : l'autorisation d'un projet de plus de 5 M\$ s'effectue en trois étapes.
- Les changements ne touchent toujours pas le volet **suivi des projets** qui, selon l'entente avec le DPI, doit s'effectuer selon les modalités et les conditions de la Société qui s'est engagé auprès du DPI de l'informer de tout projet problématique de plus d'un million.
- Le DPI prévoit présenter ses nouvelles règles d'ici la fin de l'année au SCT.

9. État de la situation

- Pour rencontrer ses objectifs, la Société devra, selon les règles en préparation :
 - Soumettre un CT (après le processus actuel de changement des règles) :
 - En faisant la preuve du respect des 6 critères d'autorisation des projets
 - En s'appuyant sur le nouvel article 12.2 pour définir ses propres modalités et conditions **d'autorisation des projets**.
 - En faisant référence à l'article 20 actuel des règles pour se soustraire au mécanisme de **suivi des projets** et faire entériner l'entente avec le DPI à ce sujet.
 - En faisant référence à l'article 20 pour synchroniser la production du PARI et BARRI au 30 mars.
 - Obtenir l'avis favorable du DPI
 - Obtenir l'autorisation du CA
 - Entreprendre une démarche auprès du ministre des transports
- Dès lors, la description du processus d'autorisation et de suivi des projets de la Société deviendrait enchâssée dans un CT.

10. Constats

- La Société devra soumettre un CT alors que cette voie a été écartée à la demande du DPI au printemps dernier. Un important retour en arrière.
- L'entente avec le DPI n'est pas respectée :
 - Les changements aux règles demandés par le DPI devaient comprendre intégralement les demandes spécifiques de la Société et rendre effective la Politique de gouvernance approuvée par le CA et déjà entérinée par le DPI.
- Le fardeau des changements revient à la Société alors que le DPI devait prendre charge de régulariser la situation.

11. Proposition

- La Société doit protéger ses processus d'autorisation, de réalisation et de suivi de ses projets.
- Les règles devraient se limiter à la formulation de critères généraux d'autorisation des projets comme :
 - La prise en compte des besoins gouvernementaux, de la clientèle ou de l'organisation
 - La capacité financière
 - La capacité organisationnelle de réalisation le projet
 - L'identification des bénéficiaires et leur récupération
 - Les risques inhérents au projet
 - Ces critères devraient également prévoir qu'un organisme peut utiliser des critères mieux adaptés à son contexte organisationnel dans le respect de la loi.
- S'appuyer sur l'article 7 (para. 10) de la loi qui décrit les fonctions du DPI pour :
 - Lui faire exercer la fonction d'entériner les conditions et les modalités d'autorisation et de suivi des projets d'organisme comme la Société en lieu et place du CT.
 - Cette nouvelle fonction du DPI serait incluse dans les nouvelles règles en préparation et qui seraient entérinées par le CT.
 - Ces modalités et conditions devraient être contenues dans une politique de gestion et de gouvernance entérinée par le CA de l'organisme et le DPI.
 - Le rôle du DPI pourrait aller plus loin en lui accordant le pouvoir de soustraire un organisme public à l'application de n'importe quelle règles et non seulement celles relatives à l'autorisation et au suivi des projets..

Objet: Questionnement suite au courriel de Marcel Boudreault du 29 nov. 2013

Date: lundi 2 décembre 2013 à 15:56:19 heure normale de l'Est

De: Desrochers, Gaston

À: Malenfant, Karl, Vezina, Michelle

Cc: Montigny, Marise

À la demande de Michelle, j'ai contacté Marcel Boudreault du SCT sur deux questions :

- Obligation que le CA doive autoriser tous les projets en RI :
 - Marcel B. comprend que la teneur de son courriel est différente des propos tenus par Caroline Coté lors de la première rencontre à l'effet que la détermination des conditions et modalités de la Société permettrait au CA de désigner l'autorité pour autoriser les projets.
 - Après vérification par Marcel B. auprès de son équipe :
 - Il appert qu'une autorité autre que le CA puisse autoriser un projet. La première version des modalités et conditions discutées la semaine dernière seraient donc applicables.
 - Marcel B. précise que le CA doit approuver les conditions et les modalités.
- Délai pour le dépôt d'un CT par la SAAQ :
 - Le courriel précise « **Il n'est pas possible de recevoir un C.T. d'un organisme public demandant de se prévaloir d'un nouvel article d'une directive, à la suite de l'adoption de cette directive, et ce, avant sa date d'entrée en vigueur.**»
 - Il faut comprendre que la Société ne pourrait déposer un CT avant la mise en vigueur des nouvelles règles qui est prévue pour le 1^{er} avril 2014 considérant que le nouvel article 12,2 sera invoqué.
 - C'est pourquoi, il précise en début de courriel que la Société pourrait déposer 2 CT dont un premier touchant le suivi des projets le date du PARI compte tenu que l'article 20 actuel le permet et un second pour le volet autorisation des projets en se basant sur le nouvel article 12.2.
 - **PROPOSITION** : Le CT en préparation par le DPI ne pourrait-il pas prévoir l'entrée en vigueur du nouvel article 12,2 immédiatement suite à l'approbation du CT et laisser les autres modifications effectives le 1^{er} avril 2014 permettant ainsi la formation et les changements aux outils ?
 - De cette façon, la Société pourrait déposer son CT beaucoup rapidement en se prévalant du nouvel article 12.2 pour l'autorisation des projets et de l'actuel article 20 pour le suivi et la coordination de la date du PARI.
 - Une avenue à explorer.

Bonne fin de journée

Gaston Desrochers
VPTI
528-3205

Objet: CT général et annexe au CT - Allègements SAAQ -volet TI - 8 janvier 2014
Date: mercredi 8 janvier 2014 à 14:40:40 heure normale de l'Est
De: Desrochers, Gaston
À: Malenfant, Karl
Cc: Vezina, Michelle, Lantier, Claude
Pièces jointes: CT SAAQ - TI -8 janvier 2014-DAJ (2).docx, Support au CT - Conseil du trésor -VoletTI - 8 janvier 2014 (A) (2).docx

Voici, en version de travail, les deux documents supportant la requête d'allègements pour le volet TI.

Bonne journée

Gaston Desrochers
VPTI
528-3205

Objet: Compte rendu - rencontre téléphonique SAAQ-DPI 16-01-2014
Date: jeudi 16 janvier 2014 à 16:02:11 heure normale de l'Est
De: Desrochers, Gaston
À: Malenfant, Karl, Vezina, Michelle
Cc: Montigny, Marise
Pièces jointes: Compte rendu - rencontre téléphonique SAAQ-DPI - 16-01-2014 (A).docx

Voici le résumé de notre rencontre téléphonique de cette PM.

Bonne fin de journée

Gaston Desrochers
VPTI
528-3205

Compte rendu
Rencontre téléphonique DPI-SAAQ
16 janvier 2014
Demandes d'allègements de la SAAQ

▪ **État du dossier**

- Jean-Marie Lévesque précise :
 - Que, contrairement à ce qui avait été convenu l'automne dernier, le dépôt d'un CT-SAAQ en même temps que le dépôt par le DPI d'un CT modifiant les règles de gouvernance actuelles n'est pas possible pour rencontrer les demandes de la SAAQ.
 - Que les demandes d'allègements de la SAAQ doivent passer par un décret.
 - Qu'en tant que DPI, il est entièrement et toujours d'accord avec les demandes de la SAAQ. Par contre, le chemin juridique pour y parvenir n'est pas évident.
- Deux options sont offertes à la SAAQ :
 - Option 1 : Statu quo en attendant un changement à la loi 133
 - Option 2 : Préparation d'un décret - SAAQ

▪ **Option 1 : Statu quo**

- Cette option implique :
 - La SAAQ continue d'appliquer sa Politique de gouvernance et de gestion des RI approuvée par le CA en avril dernier en lieu et place des exigences relatives à l'autorisation et au suivi des projets RI contenues dans les règles du CT.
 - Le DPI se porte garant de cette option tant et aussi longtemps que la loi 133 ne soit modifiée pour rencontrer, entre autres, les demandes de la SAAQ.
 - Le DPI mentionne que tout questionnement concernant le cas particulier de la SAAQ pourra lui être référé et qu'il défendra les décisions prises.
 - Le DPI informe officiellement le ministre Stéphane Bédard et le secrétaire général, Monsieur Jean St-Gelais, de la situation.
 - Le DPI sollicite la contribution de la SAAQ dans l'exercice de modification de la loi 133 et il s'assurera personnellement que les demandes de la SAAQ soient rencontrées.
 - L'échéancier est un dépôt de projet de loi en mai prochain pour une adoption à l'automne 2014.

▪ **Option 2 : Préparation d'un décret - SAAQ**

- La SAAQ, en collaboration avec le DPI, prépare une demande de décret afin de soustraire la SAAQ à certains articles de la loi 133 afin de rencontrer ses demandes.
- Le DPI doit obtenir, de son côté, l'accord préalable du ministre Stéphane Bédard et du secrétaire général, Monsieur Jean St-Gelais, sur cette démarche. Il estime ses chances de succès à 8/10.
- La politique de la SAAQ devra être déposée en appui au décret. Le DPI devra être informé de tout changement à la politique qui s'assurera que ceux-ci respectent l'esprit de la loi. Dans le cas contraire, le DPI pourrait devoir convaincre le conseil des ministres de retirer certains allègements à la SAAQ.
- Un délai de 3 mois est nécessaire.

Processus d'autorisation et de suivi des projets en technologies de l'information

Comité des technologies de l'information

3 décembre 2014



LA PERSONNE
AVANT TOUTE CHOSE

*Société de l'assurance
automobile*

Québec 

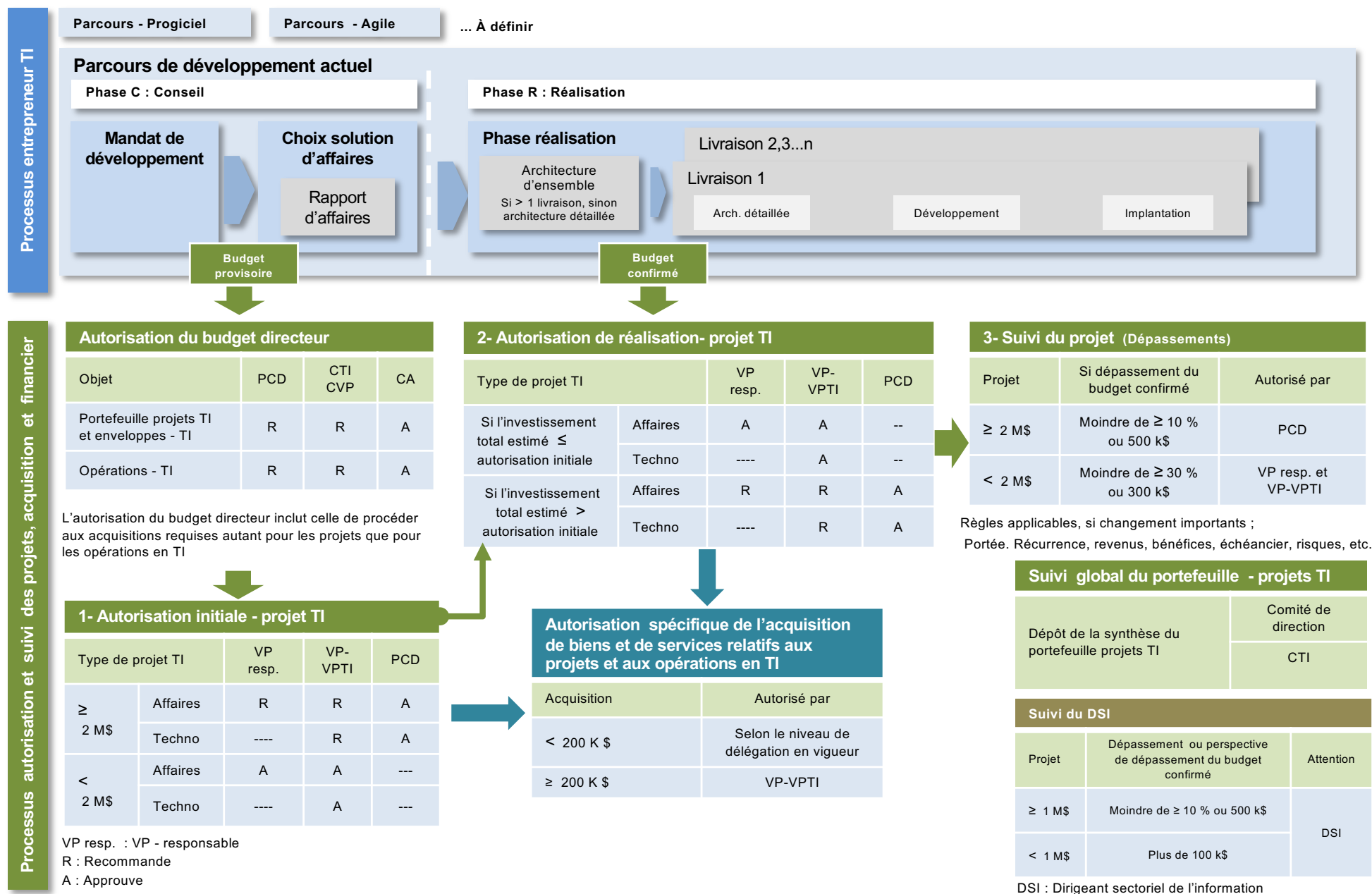
Prémisses

Le processus proposé prend en compte :

- Les constats et les propositions relatifs à la révision du modèle de gouvernance en technologies de l'information (TI).
- Les éléments d'autorisation et de suivi des projets TI de la Politique de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles (RI) de la Société entérinée par le CA en juin dernier.

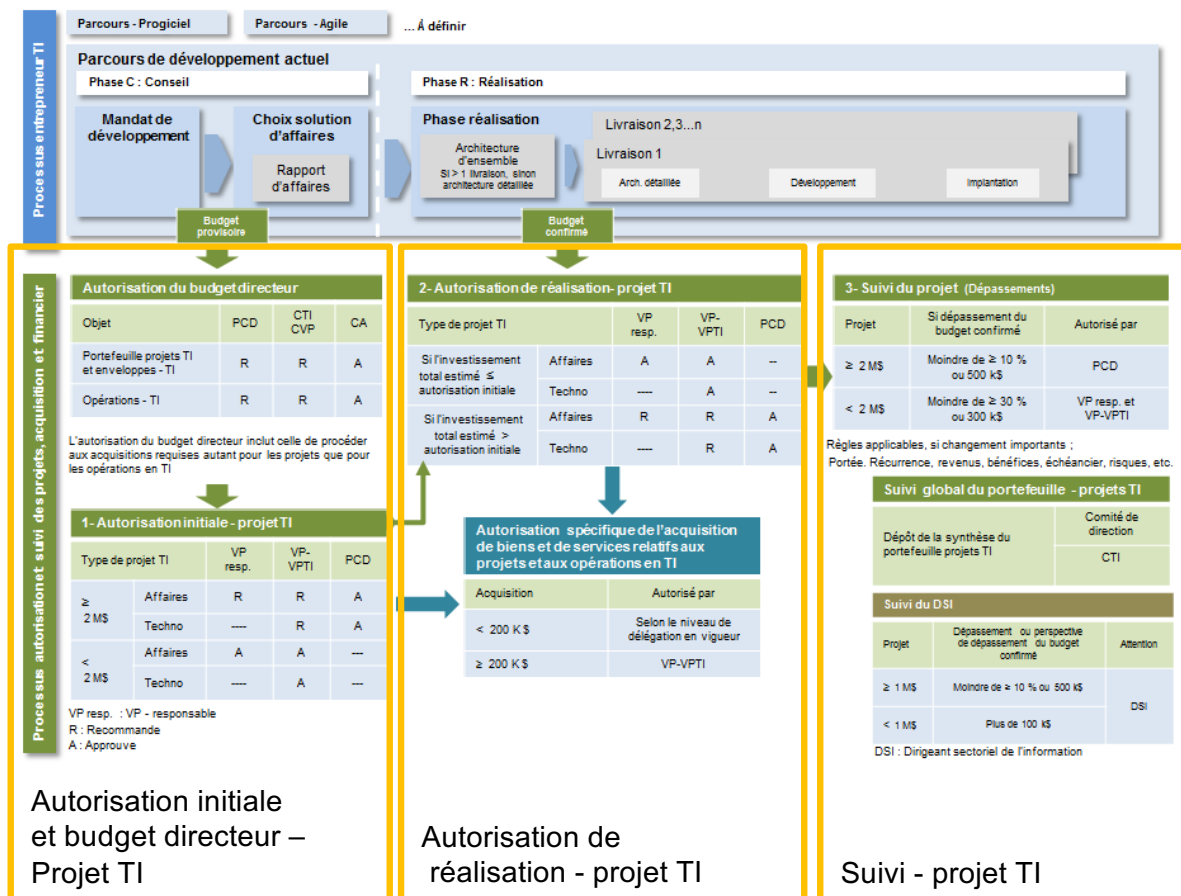
Le diagramme de la page suivante met en relation le processus entrepreneur en développement TI, le processus d'autorisation et de suivi des projets TI, les autorisations spécifiques aux biens et services en TI et le processus financier.

Processus entrepreneur TI, autorisation d'acquisition biens et services en TI et financier



Description du processus

Les trois phases du processus



- Les trois phases du processus proposé reposent sur les règles générales de la Politique de gouvernance et de gestion des RI :
 - Autorisation initiale des projets.
 - Autorisation de réalisation une fois les analyses détaillées complétées.
 - Suivi régulier de la réalisation des projets.
- Le processus présente les niveaux d'autorité impliqués en fonction de ses phases.
- La phase de l'autorisation initiale est jointe à celle du budget directeur sur le plan financier.

Description des phases

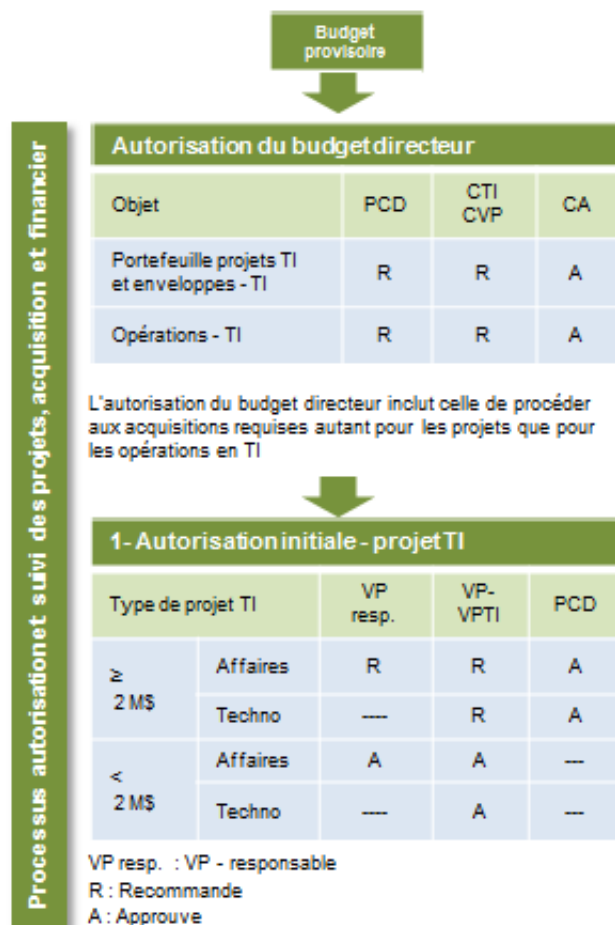
Phase – Autorisation initiale

Description

- Le CA autorise le budget directeur sur recommandation de la PCD, du CTI, du CVP :
 - L'autorisation est globale et concerne le portefeuille de projets TI et, au besoin, des enveloppes spécifiques de projets TI.
 - Cette autorisation globale couvre également l'ensemble des autorisations pour procéder aux appel d'offres et aux acquisitions de biens et de services nécessaires à l'exécution des projets.
 - Compte tenu que la CA autorise simultanément le budget des opérations TI, l'autorisation globale s'applique également aux acquisitions de biens et de services nécessaires pour assurer les opérations TI.
- L'autorisation initiale de tout projet TI est fonction du type et de l'envergure estimée du projet.
 - Pour les projets TI de 2 M\$ et plus :
 - Projet affaires : l'autorisation initiale est accordée par la PCD sur recommandation du VP-responsable et du VP-VPTI.
 - Projet technologique : l'autorisation initiale est accordée par la PCD sur recommandation du VP-VPTI.
 - Pour les projets TI de moins de 2 M\$:
 - Projet affaires : l'autorisation initiale relève du VP-responsable et du VP-VPTI.
 - Projet technologique : l'autorisation initiale relève du VP-VPTI.

Principaux changements proposés

- Les projets ne sont plus autorisés par le CA mais par la PCD ou les VP concernés.
- Les demandes relatives aux acquisitions de biens et de services ne sont plus autorisées une à une par le CA. La phase suivante précise les responsables.



Description des phases

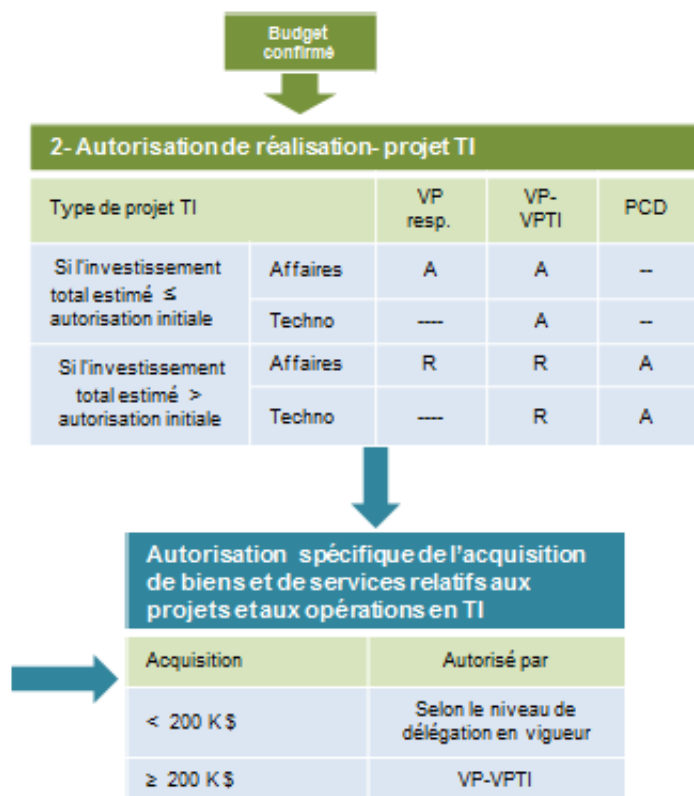
Phase – Autorisation de réalisation des projets

Description

- Une fois les analyses complétées, une autorisation doit être obtenue.
- Les acteurs varient en fonction du type de projet et de la présence d'un écart entre l'investissement estimé lors de l'autorisation initiale et celui révisé suite aux analyses.
 - Si l'investissement total estimé est plus petit ou égal à celui autorisé initialement, l'autorisation de réaliser suit les règles suivantes :
 - Projet affaires : l'autorisation relève du VP-responsable et du VP-VPTI.
 - Projet technologique : l'autorisation relève du VP-VPTI.
 - Si l'investissement total estimé est plus grand que celui autorisé initialement, l'autorisation de réaliser suit les règles suivantes :
 - Projet affaires : l'autorisation de réaliser est accordée par la PCD sur recommandation du VP-responsable et du VP-VPTI.
 - Projet technologique : l'autorisation de réaliser est accordée par la PCD sur recommandation du VP-VPTI.
- Les autorisations spécifiques de l'acquisition de biens et de services requises autant pour les projets TI que pour les opérations TI suivent les règles suivantes :
 - Pour les acquisitions de moins de 200 000 dollars : les autorisations sont fonction du niveau de délégation en vigueur.
 - Pour les acquisitions de 200 000 dollars et plus : à titre d'entrepreneur en TI pour la Société, le VP-VPTI les autorisent.

Principaux changements proposés

- Tout comme à la phase de l'autorisation initiale, les autorisations se décentralisent.
- Actuellement, à cette étape :
 - Les autorisations pour les projets de 2 M\$ et plus relèvent du CA sur recommandation de la PCD et du CTI
 - Les autorisations pour les projets de moins de 2 M\$ relèvent de la PCD.
- Dans la situation présente, les autorisations d'acquisition de biens et de services de 1 M\$ et plus doivent être obtenues du CA tout comme les appels d'offres.



Description des phases

Phase – Suivi des projets

3- Suivi du projet (Dépassements)		
Projet	Si dépassement du budget confirmé	Autorisé par
≥ 2 M\$	Moindre de ≥ 10 % ou 500 k\$	PCD
< 2 M\$	Moindre de ≥ 30 % ou 300 k\$	VP resp. et VP-VPTI

Règles applicables, si changement importants :

Portée, Réurrence, revenus, bénéfices, échéancier, risques, etc.

Suivi global du portefeuille - projets TI

Dépôt de la synthèse du portefeuille projets TI	Comité de direction
	CTI

Suivi du DSI

Projet	Dépassement ou perspective de dépassement du budget confirmé	Attention
≥ 1 M\$	Moindre de ≥ 10 % ou 500 k\$	DSI
< 1 M\$	Plus de 100 k\$	

DSI : Dirigeant sectoriel de l'information

Description

- D'une part, le suivi des projets TI est fonction de leur envergure et de règles de dépassement par rapport au budget confirmé à la phase de l'autorisation de réalisation du projet TI :
 - Pour les projets de 2 M\$ et plus : lorsqu'un dépassement survient, la PCD doit en autoriser la poursuite.
 - Pour les projets de moins de 2 M\$, lorsqu'un dépassement est présent :
 - Projet affaires : le VP-responsable et le VP-VPTI doivent en entériner la poursuite.
 - Projet technologique : le VP-VPTI doit en autoriser la poursuite.
- D'autre part, l'autorisation pour la poursuite d'un projet doit également être obtenue si des changements importants sont détectés à ses paramètres de base.
- En conformité avec la Politique de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles de la Société :
 - Une synthèse du suivi d'ensemble du portefeuille des projets TI doit être déposée au comité de direction et au CTI :
 - La proposition de révision du modèle de gouvernance des TI propose deux suivis annuels au CTI.
 - Un suivi des projets TI doit également être réalisé par le DSI en fonction des règles décrites :
 - Rappelons que le VP-VPTI joue le rôle de dirigeant sectoriel de l'information (DSI) au sein de la Société.

Principaux changements proposés

- Actuellement, l'autorisation de poursuivre un projet lorsqu'un écart se présente doit être accordée soit par le CA ou par la PCD selon l'envergure du projet.
- L'implication du DSI dans le suivi des projets.

Rencontres du comité des technologies de l'information

Proposition d'un calendrier de transition pour 2015

Comité des technologies de l'information

3 décembre 2014

Version de travail



LA PERSONNE
AVANT TOUTE CHOSE

**Société de l'assurance
automobile**

Québec 

Avant propos

La proposition d'un calendrier 2015 des rencontres du CTI permet d'effectuer la transition entre les sujets traditionnellement abordés par le CTI et les objets de gouvernance présentés dans le cadre de la révision du modèle de gouvernance en technologies de l'information (TI) discuté au CTI le 27 octobre dernier.

La proposition tient compte :

- Du calendrier type des différents objets de gouvernance proposés dans le cadre de la révision du modèle de gouvernance en TI.
- De l'acceptation du nouveau processus d'autorisation et de suivi des projets en TI.
- Du fait que sept rencontres du CTI sont planifiées en 2015 et que le calendrier type en comprend quatre. À cet égard, la dernière rencontre de 2015 correspondra aux objets proposés dans le calendrier type.
- De dossiers majeurs en TI à présenter en 2015 au CTI.
- Des délais nécessaires à la préparation des nouveaux objets de gouvernance.
- D'un équilibre dans les ordres du jour des rencontres.

La page suivante présente les différents objets de gouvernance du calendrier type.

- Un changement dans la portée d'un objet est proposé.

Proposition d'un calendrier type des rencontres du CTI – CTI du 27 octobre

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

Changement de portée proposée par rapport à la proposition du 27 octobre

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

Calendrier type des rencontres du CTI amendé

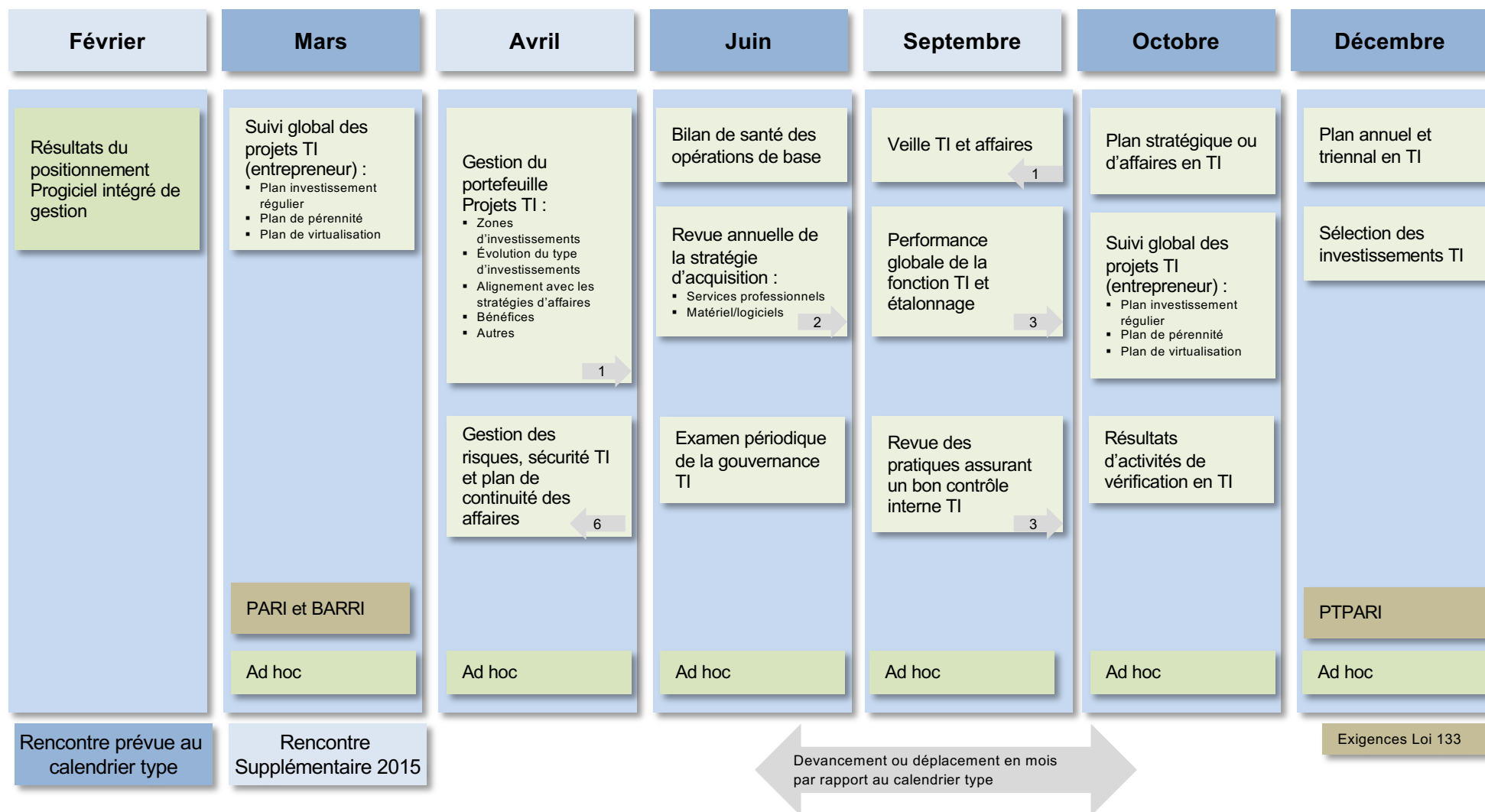
Période	Juin	Octobre	Décembre	Mars
Thèmes	Bilan des opérations et performance	Stratégies, veille et risques	Planification annuelle et triennale TI	Gestion – portefeuille projets TI et gestion contractuelle
Contenu proposé	Bilan de santé des opérations de base	Plan stratégique ou d'affaires en TI	Plan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

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

Exigences Loi 133

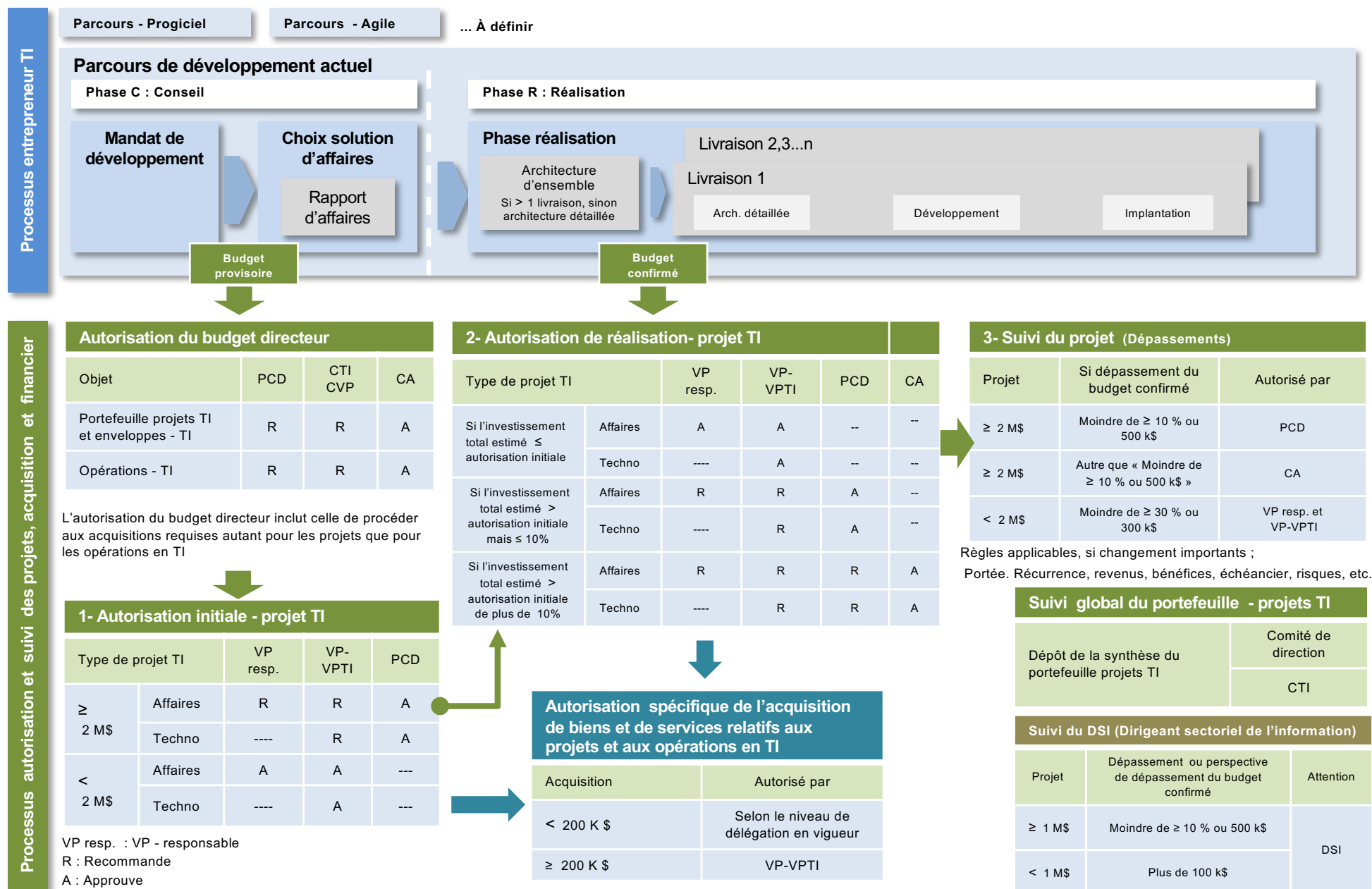
Les éléments de cette révision sont déjà intégrés au calendrier type

Proposition d'un calendrier de transition 2015



Note : Des ajustements à la présente proposition pourront être apportés en fonction du rythme dans l'élaboration de chacun des objets et des besoins en matière de gouvernance des TI.

Processus entrepreneur TI, autorisation d'acquisition biens et services en TI et financier



Objet: Obligations du CA relatives aux acquisitions et à la gestion des projets TI

Date: mercredi 24 septembre 2014 à 15:34:00 heure avancée de l'Est

De: Desrochers, Gaston

À: Malenfant, Karl, Vezina, Michelle

Cc: Montigny, Marise

Voici une proposition d'une demande de vérification auprès des services juridiques pour le sujet en titre.

Karl : il y aurait lieu que tu m'appelles afin de discuter de l'ajout ou non d'un élément à la présente demande de vérification juridique.

Dans la foulée des allègements obtenus du gouvernement et du Conseil du trésor en matière d'autorisation et de suivi des projets en TI et de l'adoption, en juin dernier, de la Politique de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles, il devient pertinent de revoir l'ensemble des autorisations actuellement demandées au CA.

Actuellement, le CA intervient au niveau :

- De l'autorisation des planifications annuelles de projets TI
- Du démarrage de tous les projets TI
- De la confirmation des budgets des projets TI
- De l'autorisation des écarts en fonction de barèmes établis
- De l'acquisition de services professionnels et de matériel/logiciels d'un million de dollars et plus.

Le décret du 5 mars dernier et la politique de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles permettent à la Société de remodeler les autorisations de démarrage des projets.

Notre demande consiste à vérifier s'il existe ou pas des obligations légales et réglementaires, des politiques gouvernementales ou tout autre cadre qui obligent le CA à intervenir dans les autres créneaux ? La réponse à ce questionnement nous permettra de proposer au CA un nouveau modèle de gouvernance des TI dans le respect des obligations.

Merci

Gaston Desrochers
VPTI
418 528-3205

Révision du modèle de gouvernance en technologies de l'information

Constats et proposition

Comité de direction

21 octobre 2014

Version de travail



LA PERSONNE
AVANT TOUTE CHOSE

Société de l'assurance
automobile

Québec



Contenu

- Contexte et objectifs
- Mandat actuel et comparé du comité des technologies du CA (CTI)
- Principaux objets actuels de gouvernance en TI
- Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI
- Proposition d'un calendrier type préliminaire des rencontres du CA en matière de TI

Contexte et objectifs

Contexte

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

Objectifs

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

Mandat actuel et comparé du CTI

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

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

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

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

Mandat actuel et comparé du CTI (suite)

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

Constats généraux

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

Constat s particuliers : Revenu Québec, CARRA et RRQ

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

Principaux objets actuels de gouvernance TI

Voici les principaux objets qui doivent être autorisés par le CA

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

Déposé au CTI seulement

Évolution de l'implication du CA dans le domaine des TI		
An	Nombre points au CA	Nombre résolutions du CA
2010	22	19
2011	23	20
2012	30	27
2013	30	29

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

Éléments en rouge :

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

Éléments en vert :

- Actions pouvant également être reconsidérées

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

Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

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

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

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

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

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

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

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

Cinq grandes préoccupations en matière de gouvernance des TI :

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

Constats ICCA

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

Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

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

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

Trois éléments clés

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

Six questions

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

Que fait l'organisation pour améliorer sa productivité?

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

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

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

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

Recommandations

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

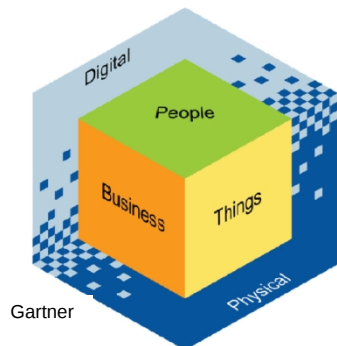
Une fois l'an, le CIO propose une revue d'environ 15 minutes sur le « Hype Cycle » des TI émergentes de Gartner ainsi que le « Hype Cycle » du domaine particulier de l'organisation

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

Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

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

L'article suggère trois éléments clés et deux recommandations



Gartner

Trois éléments clés

- Le concept de l'**entreprise numérique** est la création de nouveaux modèles d'affaires intégrant les univers numériques et physiques. Il ouvre la voie à une convergence sans précédent entre les personnes, les entreprises et les choses créant des opportunités de transformer les modèles d'affaires actuels :
 - En 2020, plus de 7 milliards de personnes et d'entreprises et au moins 35 milliards d'appareils seront connectés à Internet
 - Un nouveau monde se met en place : Le monde de l'entreprise numérique
- En 2020, entre 30 milliards et 1 billion d'éléments seront connectés à Internet contre 7 milliards de dispositifs personnels. Plusieurs de ces éléments seront en mesure de se connecter avec un autre élément via Internet créant ainsi un bouleversement majeur dans toutes les industries
- L'avenir sera façonné par la connexion de trois entités : personne, organisation et objets
- L'entreprise numérique n'est pas la continuité du commerce électronique, c'est un changement radical et les risques de cyberattaques vont augmenter au cours des 5 prochaines années pendant que des nouvelles solutions de sécurité seront disponibles

Recommandations

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

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

Constats Gartner

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

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

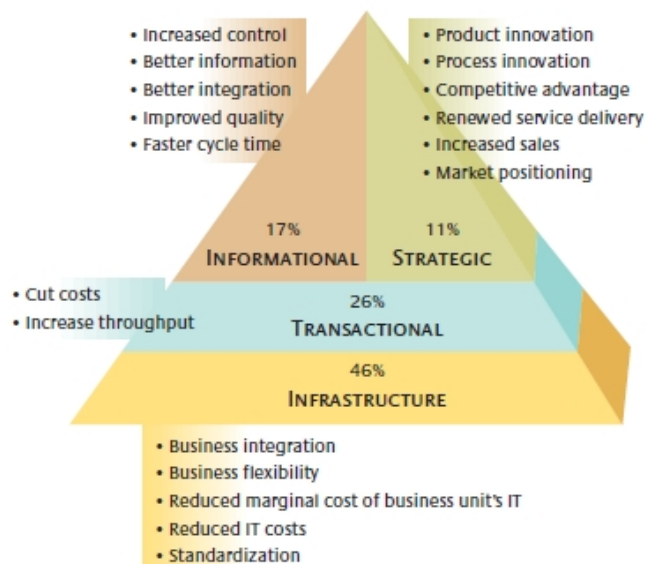
Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

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

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

Considering IT Investments as a Portfolio

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



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

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

Points d'intérêts :

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

Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

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

Monday Morning Mandate for the Senior Management Team

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

CEO

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

CFO

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

Business Unit Leader

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

HR Director

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

CIO

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

Points d'intérêts :

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

Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

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

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

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

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

Points d'intérêts :

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

Constats
MIT Sloan
management review

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

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

Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

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

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

TABLERAU 1.1 - FRÉQUENCE DES DISCUSSIONS SUR LES TI¹⁵

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

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

Points d'intérêts :

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

Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

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

Suite du tableau – page précédente

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

Points d'intérêts :

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

Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

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

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

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

Points d'intérêts :

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

Revue synthèse des pratiques en matière de gouvernance des TI

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

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

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

Mode traditionnel ●

Mode manufacturier ●

Mode innovation totale ●

Mode transformation ●



Société

Points d'intérêts :

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

Constats CEFRIQ

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

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

Proposition – Modèle de gouvernance des TI à la Société

Tableau : Objets de gouvernance recensés et liens avec la gouvernance actuelle

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

Proposition – Modèle de gouvernance des TI à la Société

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

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

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

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

Ébauche – calendrier type – 4 rencontres annuelles du CTI

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

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

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

DE : Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction

DATE : Le 11 décembre 2014

OBJET :	OBJECTIF DE LA NOTE :
Processus d'autorisation et de suivi des projets en technologies de l'information	Pour autorisation

CONTEXTE

Au début de 2014, la Société obtenait des allègements en matière d'autorisation et de suivi des projets en technologies de l'information (TI) de la part du gouvernement et du Conseil du trésor afin de contribuer à la réalisation de son Plan d'affaires. Le 18 juin dernier, le conseil d'administration entérinait la Politique de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles pour encadrer ces allègements à la Société. Cette politique, comme l'exigeait la décision du Conseil du trésor, a été soumise pour approbation au dirigeant principal de l'information qui l'a autorisée le 31 juillet dernier.

En conformité avec cette politique, le présent processus vient préciser les règles de gestion en regard de l'autorisation et du suivi des projets TI et traite aussi des acquisitions de biens et services en TI autant en appui aux projets d'investissement qu'aux opérations en TI. Le processus tient compte également de la volonté de la Société de revoir son modèle de gouvernance en TI. À cet égard, le comité des technologies de l'information prenait connaissance, le 27 octobre dernier, d'une proposition de révision basée sur le traitement de divers objets de gouvernance en TI. De plus, les membres du CTI ont approuvé, le 3 décembre dernier, l'agenda de gouvernance de l'année 2015.

FAITS SAILLANTS

Le processus se subdivise en quatre grandes étapes : l'autorisation du budget directeur et les trois étapes relatives à la politique, soit l'autorisation de démarrage du projet, l'autorisation de réalisation et le suivi du projet.

Autorisation du budget directeur

Le budget directeur TI est autorisé par le conseil d'administration et comprend le portefeuille et les enveloppes de projets TI et des opérations TI. Cette autorisation couvre également l'ensemble des autorisations pour acquérir les biens et services nécessaires aux projets et aux opérations TI.

Autorisation de démarrage d'un projet TI

Une autorisation de démarrage doit être obtenue avant de débiter tout projet TI :

- Pour les projets de 2 M\$ et plus : l'autorisation provient de la présidente et chef de la direction;
- Pour les projets de moins de 2 M\$: le vice-président affaires responsable et le vice-président aux technologies de l'information autorisent tout projet TI de type affaires, tandis que les projets de nature technologique, par exemple les projets d'infrastructure, sont autorisés par le vice-président aux technologies de l'information.

Avant l'obtention des allègements, toutes les autorisations de démarrage des projets TI devaient être autorisées par le conseil d'administration en vertu de la Loi.

Autorisation de réalisation du projet TI

Une fois les analyses complétées, une seconde autorisation, permettant la réalisation du projet, est nécessaire. Le niveau d'autorité varie en fonction du type de projet et de la présence ou non d'un écart par rapport à l'investissement accepté à la phase de démarrage :

- Si l'investissement total estimé est plus petit ou égal à l'autorisation de démarrage, c'est au niveau des vice-présidents que l'autorisation doit être obtenue pour poursuivre le projet;
- Si l'investissement estimé est supérieur à l'autorisation de démarrage :
 - De moins de 500 k\$: la présidente et chef de la direction doit en autoriser la poursuite;
 - De 500 k\$ et plus : l'autorisation de réaliser le projet doit être obtenue du conseil d'administration.

Actuellement, ce type d'autorisation est requis auprès du conseil d'administration ou de la présidente et chef de la direction selon que l'investissement total estimé est supérieur ou non à 2 M\$.

En regard des autorisations spécifiques à l'acquisition des biens et services requis autant pour les projets TI que pour les opérations TI, la règle est la suivante. Les acquisitions de moins de 200 k\$ sont autorisées par le même niveau d'autorité qu'actuellement, tandis que les acquisitions de 200 k\$ et plus doivent obtenir l'aval du vice-président aux technologies de l'information. Dans la situation actuelle, le conseil d'administration autorise les acquisitions de biens et services de 1 M\$ et plus et il peut accorder une autorisation d'ensemble pour les acquisitions dont le budget du projet de 2 M\$ et plus est confirmé.

Suivi du projet TI

Tous les projets TI font l'objet d'un suivi selon les règles suivantes :

- Tout projet TI de moins de 2 M\$ qui présente un dépassement de 30 % et plus ou 300 k\$ doit être autorisé encore une fois par des vice-présidents affaires et TI;
- Tout projet de 2 M\$ et plus et moins de 5 M\$ qui montre un dépassement égal ou supérieur à 10 % doit être autorisé par la présidente et chef de la direction;
- Enfin, tout projet de 5 M\$ et plus présentant un dépassement égal ou supérieur à 10 % doit être autorisé par le conseil d'administration.

En outre, l'autorisation de poursuivre le projet doit aussi être obtenue si des changements importants surviennent dans ses paramètres de base. Actuellement, ces autorisations sont accordées par le conseil d'administration ou la présidente et chef de la direction.

Par ailleurs, le nouveau modèle de gouvernance en TI propose deux nouveaux éléments de suivi des projets TI. D'une part, un suivi global du portefeuille des projets TI sera déposé, deux fois par année, au comité de direction de la Société et au comité des technologies de l'information. D'autre part, un tableau de bord des différentes autorisations obtenues par chacun des projets TI en fonction de leur avancement sera déposé, pour information, au comité des technologies de l'information.

Le présent processus a été présenté au comité des technologies de l'information et au comité de vérification et de la performance.

RECOMMANDATIONS

Il est recommandé :

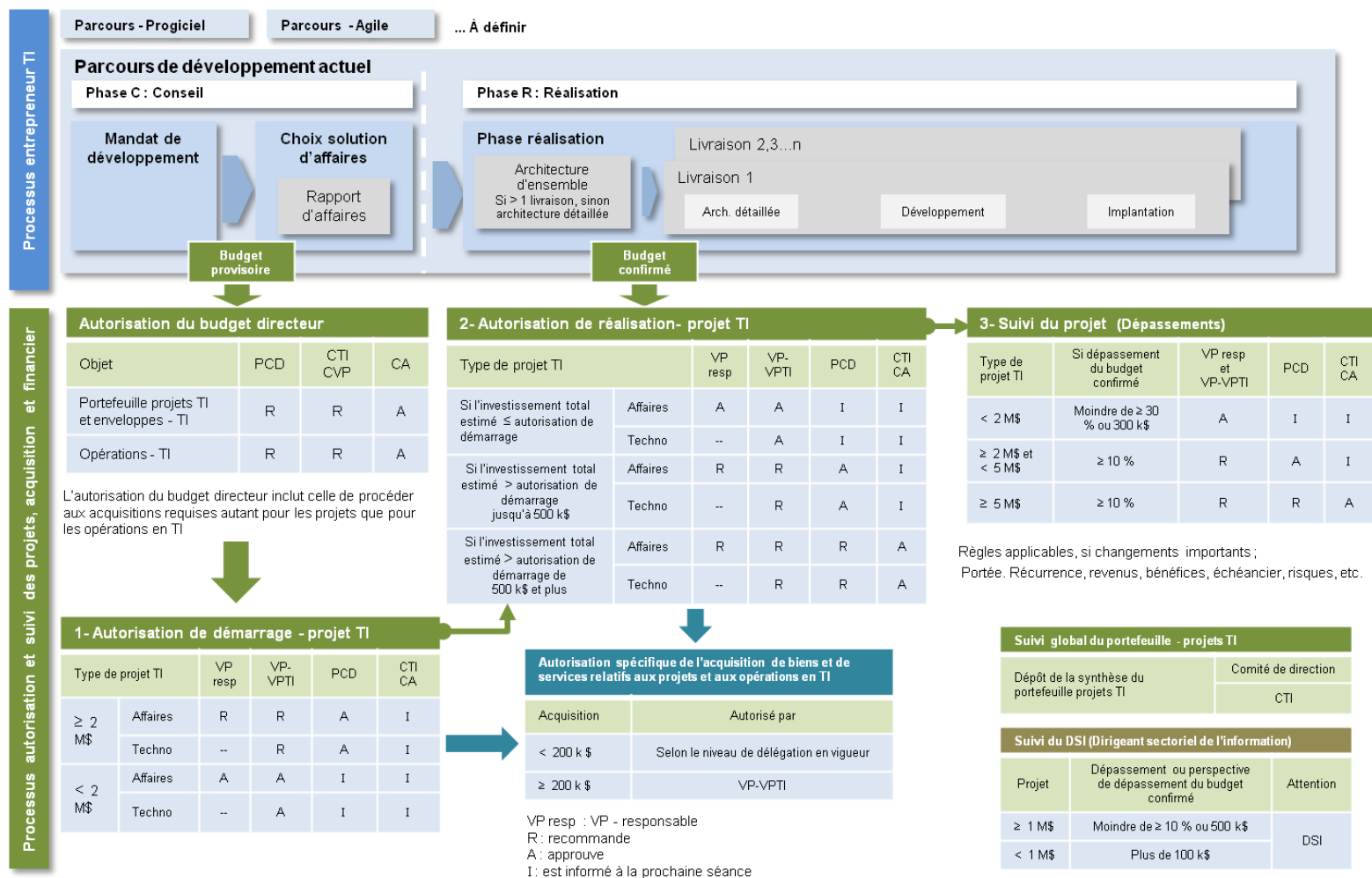
- D'approuver les règles de gestion relatives au processus d'autorisation et de suivi des projets en technologies de l'information.

Préparée par : Michelle Vézina, le 4 décembre 2014

Approuvée par : Karl Malenfant, le 4 décembre 2014

Annexe 1 : Schéma « Processus d'autorisation et de suivi des projets en technologies de l'information »

Processus entrepreneur TI, autorisation d'acquisition biens et services en TI et financier



Annexe 2

Proposition de résolution

CONSIDÉRANT QU'en vertu des récents allègements autorisés et consignés par décret du gouvernement, le conseil d'administration peut établir les modalités d'autorisation et de suivi des projets en technologies de l'information;

CONSIDÉRANT QUE la Politique de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles de la Société a obtenu l'aval du dirigeant principal de l'information et du conseil d'administration;

CONSIDÉRANT QU'un processus d'autorisation et de suivi des projets en technologies de l'information a été produit dans le cadre de la mise en œuvre de cette politique;

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

Il est décidé :

QUE le conseil d'administration entérine les règles de gestion relatives au processus d'autorisation et de suivi des projets en technologies de l'information.

Processus d'autorisation et de suivi des projets en technologies de l'information

Présenté au comité des technologies de l'information et
au comité de vérification et de la performance
Le 3 décembre 2014
(version amendée)



LA PERSONNE
AVANT TOUTE CHOSE

Société de l'assurance
automobile

Québec



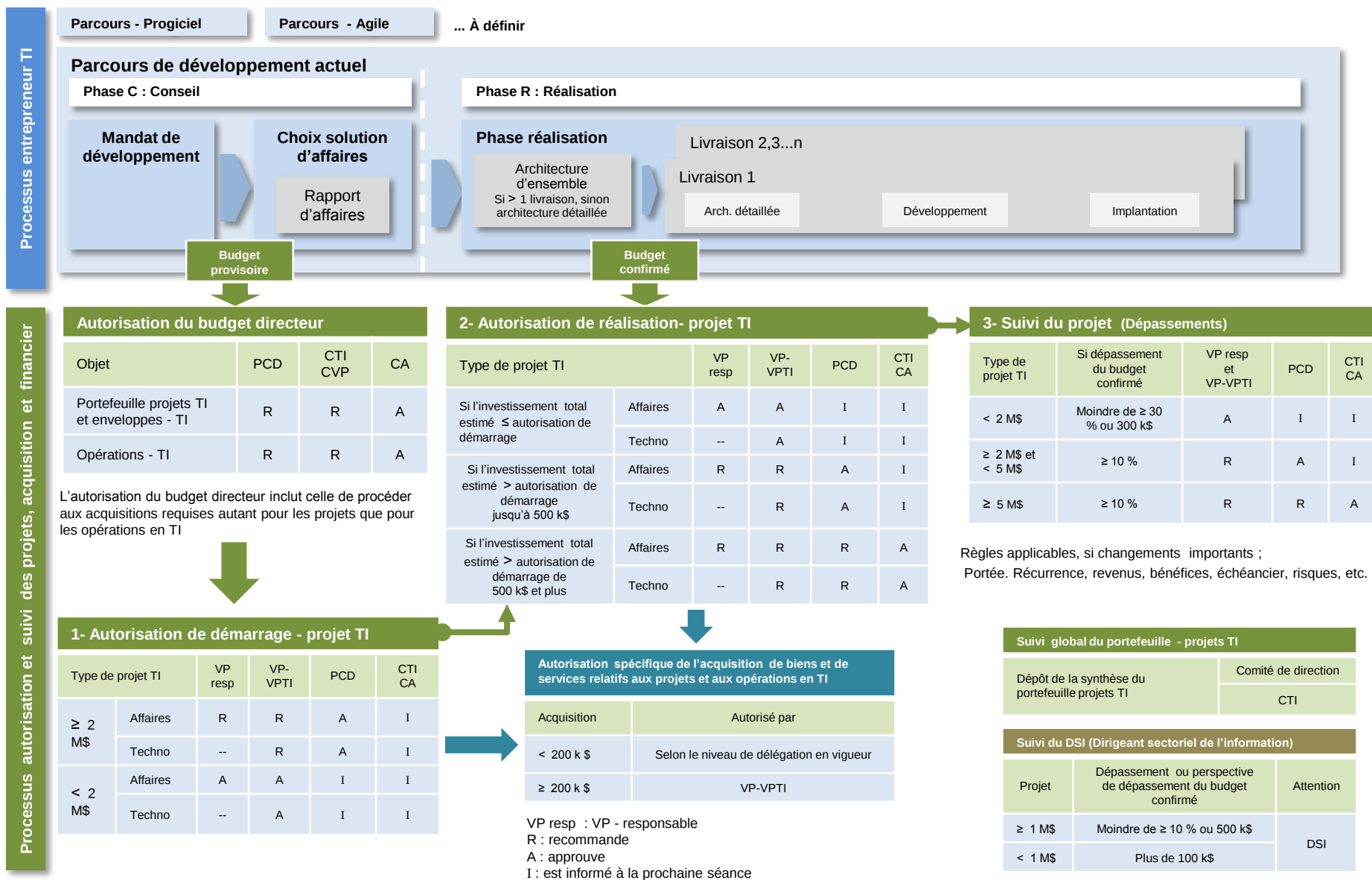
Prémisses

Le processus proposé prend en compte :

- Les constats et les propositions relatifs à la révision du modèle de gouvernance en technologies de l'information (TI).
- Les éléments d'autorisation et de suivi des projets TI de la Politique de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles (RI) de la Société entérinée par le CA en juin dernier.

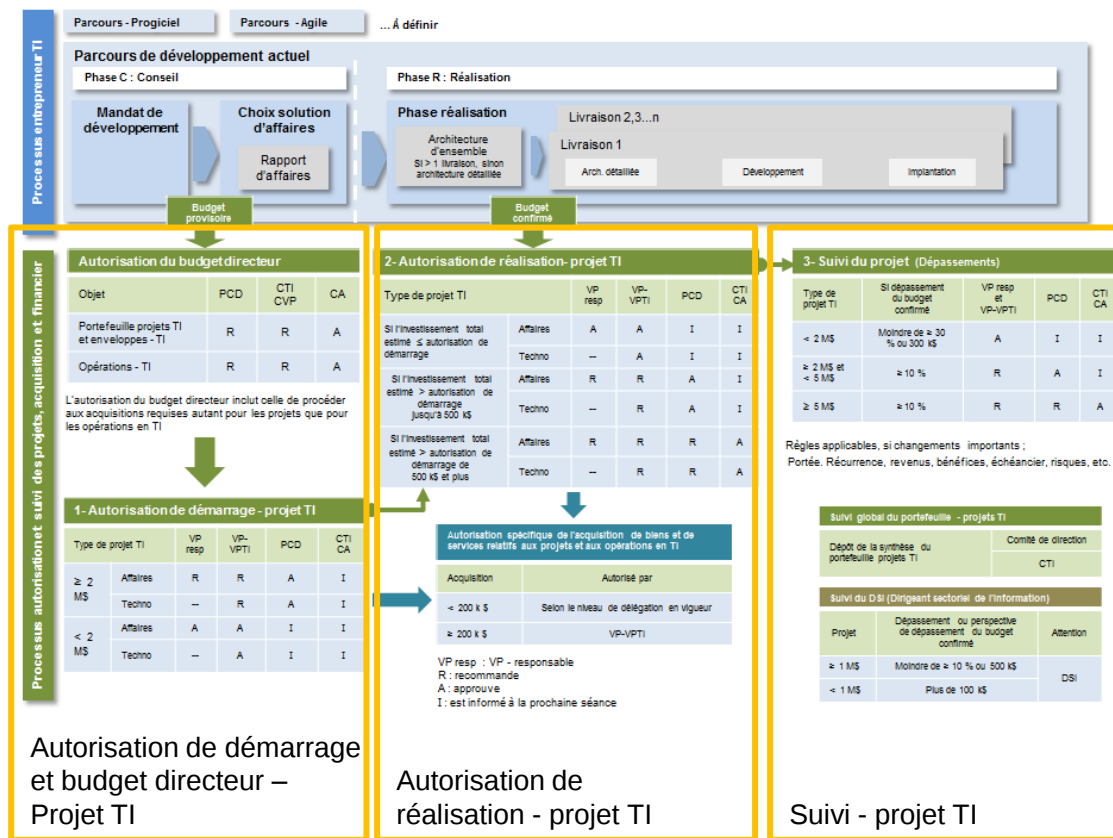
Le diagramme de la page suivante met en relation le processus entrepreneur en développement TI, le processus d'autorisation et de suivi des projets TI, les autorisations spécifiques aux biens et services en TI et le processus financier.

Processus entrepreneur TI, autorisation d'acquisition biens et services en TI et financier



Description du processus

Les trois phases du processus



- Les trois phases du processus proposé reposent sur les règles générales de la Politique de gouvernance et de gestion des RI :
 - Autorisation de démarrage des projets.
 - Autorisation de réalisation une fois les analyses détaillées complétées.
 - Suivi régulier de la réalisation des projets.
- Le processus présente les niveaux d'autorité impliqués en fonction de ses phases.
- La phase de l'autorisation de démarrage est jointe à celle du budget directeur sur le plan financier.

Description des phases

Phase – Autorisation de démarrage

Description

- Le CA autorise le budget directeur sur recommandation de la PCD, du CTI, du CVP :
 - L'autorisation est globale et concerne le portefeuille de projets TI et, au besoin, des enveloppes spécifiques de projets TI.
 - Cette autorisation globale couvre également l'ensemble des autorisations pour acquérir les biens et les services nécessaires à l'exécution des projets.
 - Compte tenu que le CA autorise simultanément le budget des opérations TI, l'autorisation globale s'applique également aux acquisitions de biens et de services nécessaires pour assurer les opérations TI.
- L'autorisation de démarrage de tout projet TI est fonction du type et de l'envergure estimée du projet.
 - Pour les projets TI de 2 M\$ et plus :
 - Projet affaires : l'autorisation de démarrage est accordée par la PCD sur recommandation du VP-responsable et du VP-VPTI.
 - Projet technologique : l'autorisation de démarrage est accordée par la PCD sur recommandation du VP-VPTI.
 - Pour les projets TI de moins de 2 M\$:
 - Projet affaires : l'autorisation de démarrage relève du VP-responsable et du VP-VPTI.
 - Projet technologique : l'autorisation de démarrage relève du VP-VPTI.

Principaux changements proposés

- Les projets ne sont plus autorisés par le CA mais par la PCD ou les VP concernés.
- Les demandes relatives aux acquisitions de biens et de services ne sont plus autorisées une à une par le CA. La phase suivante précise les responsables.

Tableau de bord de suivi des autorisations

- Un tableau de bord des différentes autorisations obtenues par chacun des projets TI en fonction de leur avancement sera déposé, pour information, au comité des technologies de l'information.

Budget provisoire



Autorisation du budget directeur

Objet	PCD	CTI CVP	CA
Portefeuille projets TI et enveloppes - TI	R	R	A
Opérations - TI	R	R	A

L'autorisation du budget directeur inclut celle de procéder aux acquisitions requises autant pour les projets que pour les opérations en TI



1- Autorisation de démarrage - projet TI

Type de projet TI		VP resp	VP-VPTI	PCD	CTI CA
≥ 2 M\$	Affaires	R	R	A	I
	Techno	--	R	A	I
< 2 M\$	Affaires	A	A	I	I
	Techno	--	A	I	I

Description des phases

Phase – Autorisation de réalisation des projets

Budget
confirmé

2- Autorisation de réalisation- projet TI

Type de projet TI		VP resp	VP- VPTI	PCD	CTI CA
Si l'investissement total estimé ≤ autorisation de démarrage	Affaires	A	A	I	I
	Techno	—	A	I	I
Si l'investissement total estimé > autorisation de démarrage jusqu'à 500 k\$	Affaires	R	R	A	I
	Techno	—	R	A	I
Si l'investissement total estimé > autorisation de démarrage de 500 k\$ et plus	Affaires	R	R	R	A
	Techno	—	R	R	A



Autorisation spécifique de l'acquisition de biens et de
services relatifs aux projets et aux opérations en TI

Acquisition	Autorisé par
< 200 k \$	Selon le niveau de délégation en vigueur
≥ 200 k \$	VP-VPTI

VP resp : VP - responsable
R : recommande
A : approuve
I : est informé à la prochaine séance

Description

- Une fois les analyses complétées, une autorisation doit être obtenue.
- Les acteurs varient en fonction du type de projet et de la présence ou non d'un écart entre l'investissement total estimé lors de l'autorisation de démarrage et celui révisé à la suite des analyses:
 - Si l'investissement total estimé est plus petit ou égal à celui autorisé au départ, l'autorisation de réaliser suit les règles suivantes :
 - Projet affaires : l'autorisation relève du VP-responsable et du VP-VPTI.
 - Projet technologique : l'autorisation relève du VP-VPTI.
 - Si l'investissement total estimé est plus grand que celui autorisé au départ, l'autorisation de réaliser suit les règles suivantes :
 - Écart de moins de 500 k\$: l'autorisation de réaliser est accordée par la PCD sur recommandation du VP-responsable et du VP-VPTI selon le type de projet (affaires ou technologique).
 - Écart de 500 k\$ et plus : l'autorisation de réaliser est accordée par le conseil d'administration sur recommandation de la PCD et des VP concernés.
- Les autorisations spécifiques de l'acquisition de biens et de services requises autant pour les projets TI que pour les opérations TI suivent les règles suivantes :
 - Pour les acquisitions de moins de 200 k\$: les autorisations sont fonction du niveau de délégation en vigueur.
 - Pour les acquisitions de 200 k\$ et plus : à titre d'entrepreneur en TI pour la Société, le VP-VPTI les autorise.

Principaux changements proposés

- Actuellement, à cette étape :
 - Les autorisations pour les projets de 2 M\$ et plus relèvent du CA sur recommandation de la PCD et du CTI.
 - Les autorisations pour les projets de moins de 2 M\$ relèvent de la PCD.
- Dans la situation présente, les autorisations d'acquisition de biens et de services de 1 M\$ et plus doivent être obtenues du CA tout comme les appels d'offres.

Description des phases

Phase – Suivi des projets

3- Suivi du projet (Dépassements)				
Type de projet TI	Si dépassement du budget confirmé	VP resp et VP-VPTI	PCD	CTI CA
< 2 M\$	Moindre de ≈ 30 % ou 300 k\$	A	I	I
≈ 2 M\$ et < 5 M\$	≈ 10 %	R	A	I
≥ 5 M\$	≈ 10 %	R	R	A

Règles applicables, si changements importants ;

Portée, Récurrence, revenus, bénéfices, échéancier, risques, etc.

Suivi global du portefeuille - projets TI		
Dépôt de la synthèse du portefeuille projets TI	Comité de direction	
	CTI	
Suivi du DSI (Dirigeant sectoriel de l'information)		
Projet	Dépassement ou perspective de dépassement du budget confirmé	Attention
≥ 1 M\$	Moindre de ≥ 10 % ou 500 k\$	DSI
< 1 M\$	Plus de 100 k\$	

Description

- D'une part, le suivi des projets TI est fonction de leur envergure et de règles de dépassement par rapport au budget confirmé à la phase de l'autorisation de réalisation du projet TI :
 - Pour les projets de moins de 2 M\$, lorsqu'un dépassement correspondant au moindre de 30 % ou 300 k\$ survient :
 - Projet affaires : le VP-responsable et le VP-VPTI doivent en entériner la poursuite.
 - Projet technologique : le VP-VPTI doit en autoriser la poursuite.
 - Pour les projets de 2 M\$ et plus et moins de 5 M\$: lorsqu'un dépassement de 10 % et plus est constaté, la PCD doit en autoriser la poursuite.
 - Pour les projets de 5 M\$ et plus, lorsqu'un dépassement de 10 % et plus est constaté, le conseil d'administration doit en autoriser la poursuite.
- D'autre part, l'autorisation pour la poursuite d'un projet doit également être obtenue si des changements importants sont détectés à ses paramètres de base.
- En conformité avec la Politique de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles de la Société :
 - Une synthèse du suivi d'ensemble du portefeuille des projets TI doit être déposée au comité de direction et au CTI. La proposition de révision du modèle de gouvernance des TI propose deux suivis annuels au CTI.
 - Un suivi des projets TI doit également être réalisé par le DSI en fonction des règles décrites. Rappelons que le VP-VPTI joue le rôle de dirigeant sectoriel de l'information (DSI) au sein de la Société.

Principaux changements proposés

- Actuellement, l'autorisation de poursuivre un projet lorsqu'un écart se présente doit être accordée soit par le CA ou par la PCD selon l'envergure du projet.
- L'implication du DSI dans le suivi des projets.

Analyse de la performance du portefeuille des projets TI - Bilan 2020 -

Présenté au comité des technologies de l'information

Le 11 mars 2021

INTRODUCTION

Selon les règles de gouvernance de la Société de l'assurance automobile du Québec, il doit y avoir un suivi régulier de la réalisation des projets en ressources informationnelles (RI), incluant une synthèse du suivi global du portefeuille des projets RI. Celle-ci doit être déposée au comité des technologies de l'information.

Le présent document a pour but de vous faire part de la performance 2020 du portefeuille des projets TI.

CONTEXTE

Les données présentées dans ce document sont des données de gestion de projets.

Les coûts de projets sont établis et suivis en utilisant l'outil Solution de gestion de projets d'entreprise (SGPE).

Pour le présent document, les données, au **31 décembre 2020**, sont **préliminaires**. Les résultats finaux de l'année 2020 seront disponibles à la suite de la signature des états financiers.

LÉGENDE

Données pluriannuelles :



Données annuelles 2020 :



PLAN TIB - SUIVI DU CADRE FINANCIER

2016 2017 2018 2019 2020

La cadre financier 2016 – 2020 associé aux projets en TI à été respecté

	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Cadre financier	20,0 M\$	20,0 M\$	20,0 M\$	20,0 M\$	20,0 M\$	100,0 M\$
Coûts réels	14,8 M\$	15,7 M\$	14,3 M\$	9,6 M\$	17,5 M\$	71,9 M\$

Le solde non consommé de 28,1 M\$ nous permettra d'absorber les coûts restants des projets en cours au 31 décembre 2020, estimés à 22,6 M\$.

PLAN TIB 2020 - VISION PLURIANNUELLE (Données au 31 décembre 2020)

2018 2019 2020 2021 2022

Suivi pluriannuel des projets ayant des coûts réels en 2020

Appréciation globale

Appréciation globale	Nbre de projets*
Conforme (●) :	16
À surveiller (◆) :	2
Nécessite un plan d'action (■) :	0
Plan d'action mis en place (◻) :	0

* Exclut les projets terminés, annulés, suspendus, non débutés et en planification.

État de santé (Indicateurs globaux)

Indices globaux du portefeuille des projets TIB	
IPC : ●	IPD : ●

Les indices globaux du TIB :

- ✓ incluent uniquement les projets en cours;
- ✓ sont calculés en fonction du pourcentage d'avancement et de la valeur acquise de chaque projet.

PLAN TIB 2020 - VISION PLURIANNUELLE (Données au 31 décembre 2020)

2018 2019 2020 2021 2022

Le portefeuille de projets du Plan de base en TI 2020 comprenait 45 projets pour un total d'investissement pluriannuel de 52,1 M\$.

N ^{bre} de projets	Statut des projets	Budget pluriannuel autorisé (k\$)	Dépenses (k\$)		Anticipations / Réels (k\$)		% anticipé de libérations
			Réelles	Reste à faire	Libérations	Dépassements	
18	En cours – prévoient se terminer après 2020	32,6	16,7	15,5	0,4	-	1%
3	En planification	7,1	-	7,1	-	-	-
13	Terminés	10,6	10,0	-	0,6	-	6%
2	Arrêtés *	1,8	0,5	-	1,3	-	70%
6	Annulés	-	-	-	-	-	-
3	Non débutés **	-	-	-	-	-	-
45		52,1	27,2	22,6	2,3	-	-

* L'arrêt de ces projets ne nécessitera pas de radiation des coûts puisque le projet 12004 – Mobilité était un projet non capitalisable et que le projet 83503 – Intégration du service de plaques d'immatriculation personnalisé a été intégré à CASA.

** Les projets non débutés sont des projets qui ont été prévus au budget directeur 2020 qui n'ont pas été autorisés et qui n'ont pas été annulés. Ils ont été reportés dans l'enveloppe en 2021.

PLAN TIB 2020 - VISION ANNUELLE (Données au 31 décembre 2020)

2018 2019 2020 2021 2022

Comparaison entre le budget directeur et les résultats de l'année

Type de projet	Budget directeur 2020		Résultats 2020		Écarts (M\$)	% de réalisation
	N ^{bre} de projets	Montant projeté (M\$)	N ^{bre} de projets	Montant réalisé (M\$)		
Projets déjà débutés	15	17,7	15	13,7	4,0	77 %
Nouveaux projets*	15	5,4	6	1,1	4,3	20 %
Projets non identifiés	-	-	12	2,7	(2,7)	-
Enveloppe	-	3,5	-	-	3,5	-
TOTAL	30	26,6	33	17,5	9,1**	

* Parmi les nouveaux projets annoncés au budget directeur 2020, il faut prendre en considération que :

- 6 projets ont été annulés, car les besoins ont été intégrés à des projets existants (budget prévu de 3,3 M\$)
- 3 projets ne sont pas encore débutés (budget prévu de 0,2 M\$)

Aucun coût n'a été imputé à ces projets.

** Lors de la production du budget directeur, nous avons estimé que certains projets de loi allaient être adoptés au courant de l'année (ex. : projet de loi 30 – Récupération des sommes dues à l'état, projet de loi sur l'amélioration des services à la clientèle; projet de loi sur l'accès graduel à la conduite de motocyclette). Cependant, cela ne s'est pas concrétisé et a eu comme impact de repousser les travaux à réaliser de ces projets. De plus, la date de mise en production de la Livraison 2 de CASA a été confirmée au 31 décembre 2022 ainsi les projets en lien avec l'intégration de projets de loi à CASA ont été repoussés en 2021 et 2022 afin de s'arrimer avec le calendrier de cette réalisation.

ANNEXE 1 - LISTE DES PROJETS NON IDENTIFIÉS AU BUDGET DIRECTEUR

Numéro	Projet
12005	Service en ligne pour le compte rendu de retour au travail (VPIA)
12039	Intégration du projet de loi sur la modernisation de l'industrie du transport rémunéré de personnes
12046	Connectivité LAN WI-FI
12048	Évolution de la solution des processus financiers et contractuels
12054	Solution de remplacement pour les systèmes utilisant Adobe Flash Player - Volet sites Web et formation
12055	Solution de remplacement pour les systèmes utilisant Adobe Flash Player - Volet examens théoriques de conduite
12056	Reconnaissance faciale
12060	Gestion des identités et des mécanismes d'accès – Volet mécanismes d'authentification
12078	Déploiement du fureteur Internet Edge Chromium
12086	Travaux de mise en œuvre Environnement de travail numérique Office 365 et du bureau numérique
81004	Contrôle des accès et vidéosurveillance
83205	Environnement de développement JAVA et développement du poste photo

ANNEXE 2 - LISTES DES PROJETS AUTORISÉS MAIS NON DÉBUTÉS

LISTE DES PROJETS NON DÉBUTÉS

Projets autorisés mais non débutés

Numéro	Projet
12057	Gestion des identités et des mécanismes d'accès
12061	Déploiement de la plateforme PureConnect
12088	Bilan de santé et fondations de la relation avec les usagers

Projets annoncés au budget directeur 2020 mais non débutés

Numéro	Projet
12032	Délestage de la plateforme centrale et arrimages CASA
12038	Chaîne de production des pièces - Révision du modèle d'affaires
12045	Présélection avec l'assistance de caméras intelligentes pour le Contrôle routier

ANNEXE 3 - LISTE DES PROJETS ANNULÉS

Numéro	Projet	Justification
12025	Expérience employé : Bureau numérique	La portée de ce projet a été incorporée dans un autre projet. (83210 - Environnement de travail numérique Office 365)
12026	Expérience employé : Migration des données utilisateurs	La portée de ce projet a été incorporée dans un autre projet. (83210 - Environnement de travail numérique Office 365)
12031	Expérience employé : Rehaussement de la visioconférence	La portée de ce projet a été incorporée dans un autre projet. (12029 - Milieu de travail intégré)
12033	Infrastructure et application de migration des données passives et archives	La portée de ce projet a été incorporée dans un autre projet. (CASA)
12034	Plan de relocalisation du CTI Place Victoria	Le but du projet étant de la relocalisation, le contexte de la pandémie et ses contraintes ne permettent pas de prévoir un moment précis pour effectuer les tâches nécessaires. Le projet est donc annulé. Lorsque les circonstances le permettront, la nouvelle réalité sera réévaluée et un nouveau projet sera créé.
12041	Intégration du projet de loi visant l'accès graduel à la conduite de moto à CASA	À la suite de la mise à jour des priorités de la SAAQ, le dossier n'est plus prioritaire. Annulation demandée par les gestionnaires.

ANNEXE 4 - LISTE DES PROJETS ARRÊTÉS

Numéro	Projet	Justification
12004	Mobilité	À la suite de la révision des besoins, le projet n'était plus adapté à la nouvelle réalité.
83503	Intégration du service de plaques d'immatriculation personnalisées au nouvel environnement technologique	La portée du projet a été transférée dans un programme interne à la SAAQ (CASA).