74_P-1640.6

Bilan de santé de la fonction TI

Rencontre avec l'équipe de direction

30 janvier 2014

Pourquoi un bilan de santé?
Ces exemples vous disent quelque chose?

- Une entreprise de niveau national a déployé une nouvelle application en ligne de type Web qui nécessite une disponibilité 24/7, mais l'infrastructure technologique n'a pu suffire à la charge des nombreux clients qui l'utilisent, et tout s'effondre. Cette situation généra une publicité négative dévastatrice pour l'entreprise.

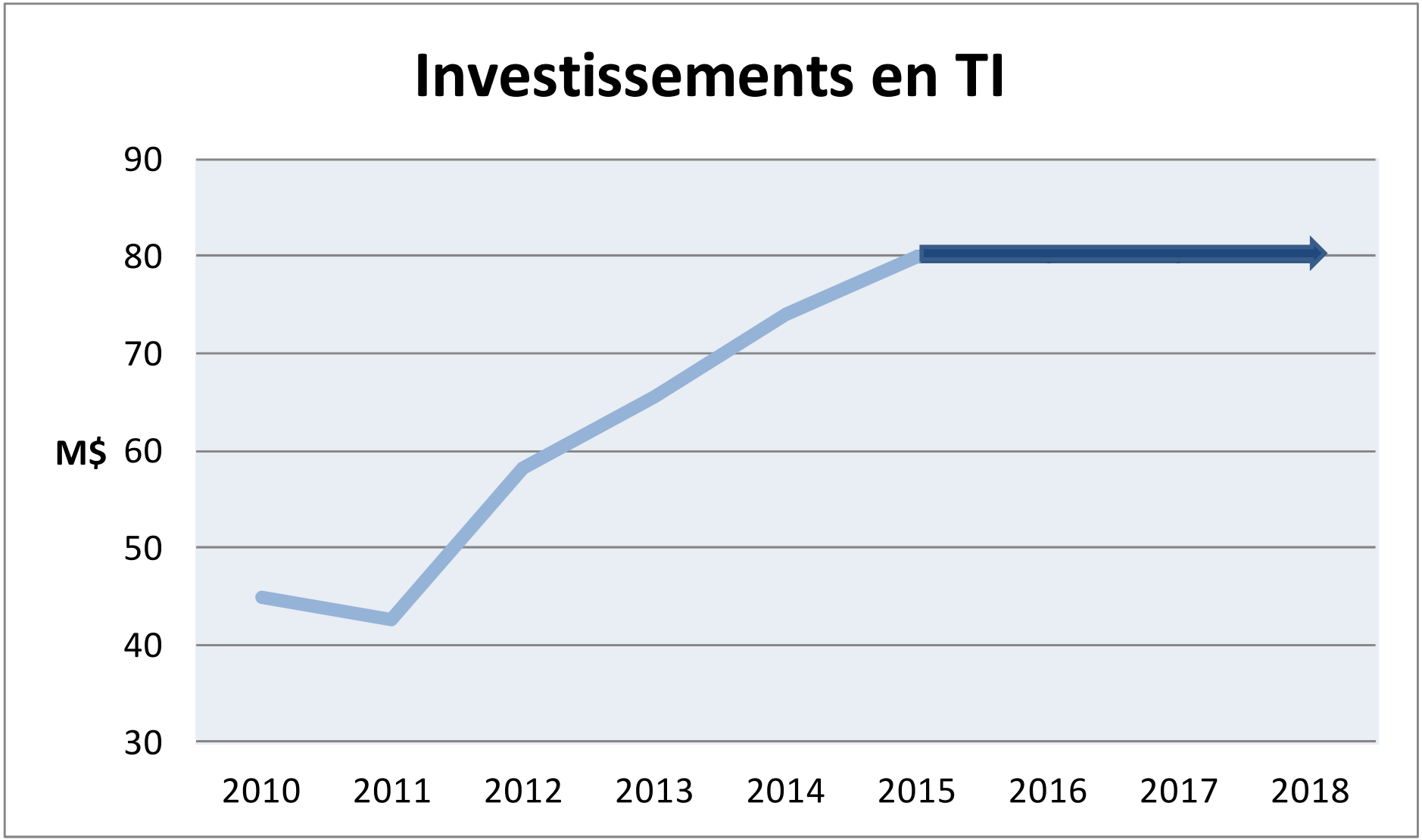
- Une unité d'un hôpital régional implanta la gestion de portefeuille afin de mieux tirer parti de ses investissements informatiques, mais n'investit pas dans l'architecture d'entreprise. Avec une foule de nouveaux systèmes à supporter, il a été impossible de générer des informations cohérentes concernant les patients, et la facturation devint un cauchemar.

- Un conglomérat mondial à la recherche d'une synergie entre les différentes unités d'affaires a implanté un nouveau processus et un progiciel de gestion intégré (ERP) pour la chaîne d'approvisionnement, mais ne parvint pas à mesurer la performance du produit et à s'outiller. Le mauvais fonctionnement du produit a forcé l'arrêt de la chaîne d'approvisionnement. Sans les informations de veille stratégique (BI) pour piloter les résultats, les dirigeants ont été incapables de prendre des mesures correctives. Plus d'un an de travail a été nécessaire afin de récupérer le tout et le réseau entier des partenaires doit être reconstruit à partir de zéro.

- Et plus récemment ... les problèmes de mise en place de la Federal Health Exchange (ObamaCare) ont mis la loi sur les soins de santé abordables à risque.

- Et certainement plusieurs autres histoires à partager!!!

Saviez-vous que?



Pourquoi?

- Faire un diagnostic sérieux des dimensions / responsabilités de la fonction TI *(dégager une compréhension commune)*
- Déterminer le positionnement cible requis pour répondre aux attentes de l'organisation et atteindre les objectifs fixés
- Confirmer les forces et prendre acte des zones moins robustes
- Identifier les dossiers porteurs à réaliser pour assurer un alignement stratégique et constituer un levier de développement pour la SAAQ

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2014

Bilan de santé de la fonction TI

IT Score – Gartner
8 familles de questionnaires + CIO + Enterprise
9 équipes de travail dont comité de gestion TI et équipe de base du projet

Ateliers : Équipes de travail



- Plan stratégique SAAQ
- Attentes de la direction
- Orientations gouvernementales
- Évolution clientèle
- Démographie
- Tendances gestion & gouvernance TI
- Tendances Industries
- Tendances technologiques

Facteurs d'influence

Chantiers en cours

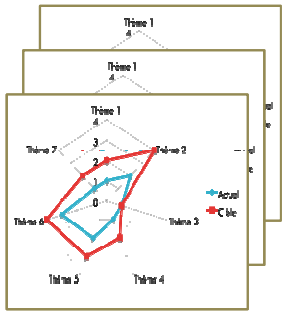
Atelier : comité de gestion & équipe de base



- Enterprise
- CIO perspective
- Infrastructure et opérations
- Architecture d'entreprise
- Application
- Gestion des processus d'entreprise
- Gestion de portefeuille
- Informatique décisionnelle
- Sécurité
- Gestion des fournisseurs

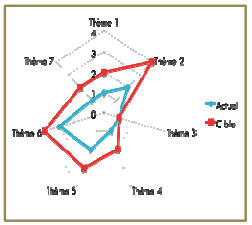
Résultats Gartner :
Cote de maturité par famille et positionnement sur des caractéristiques (spidercharts)

Avis d'experts
Recommandations et discussions en conférences téléphoniques avec des experts internationaux



Actuel vs cible
Par famille

Pistes d'amélioration
1) xxxxx
2) xxxxx
3) xxxxx
4) xxxxx
5) xxxxx



Actuel vs cible
Cote de maturité TI

Consolidation & priorisation des pistes d'amélioration en chantiers TI

- Envergure
- Contribution
- Risques
- Capacité
- Dépendances
- ….

Ce que vous m'avez dit en octobre lors de nos rencontres individuelles

- Préoccupations face aux TI
  - Alignement entre les stratégies d'affaires et les stratégies TI
  - Agilité de l'organisation TI et sa capacité à suivre l'évolution du marché
  - Réduction des coûts TI
  - Réingénierie des processus d'affaires par les TI
  - Fiabilité et efficience des TI
  - Sécurité de la PRP (trop blindée ??)

- Les métriques qui vous semblent les plus importantes
  - Augmentation de la satisfaction du client externe
  - Augmentation de la productivité des TI
  - Projets livrés en temps

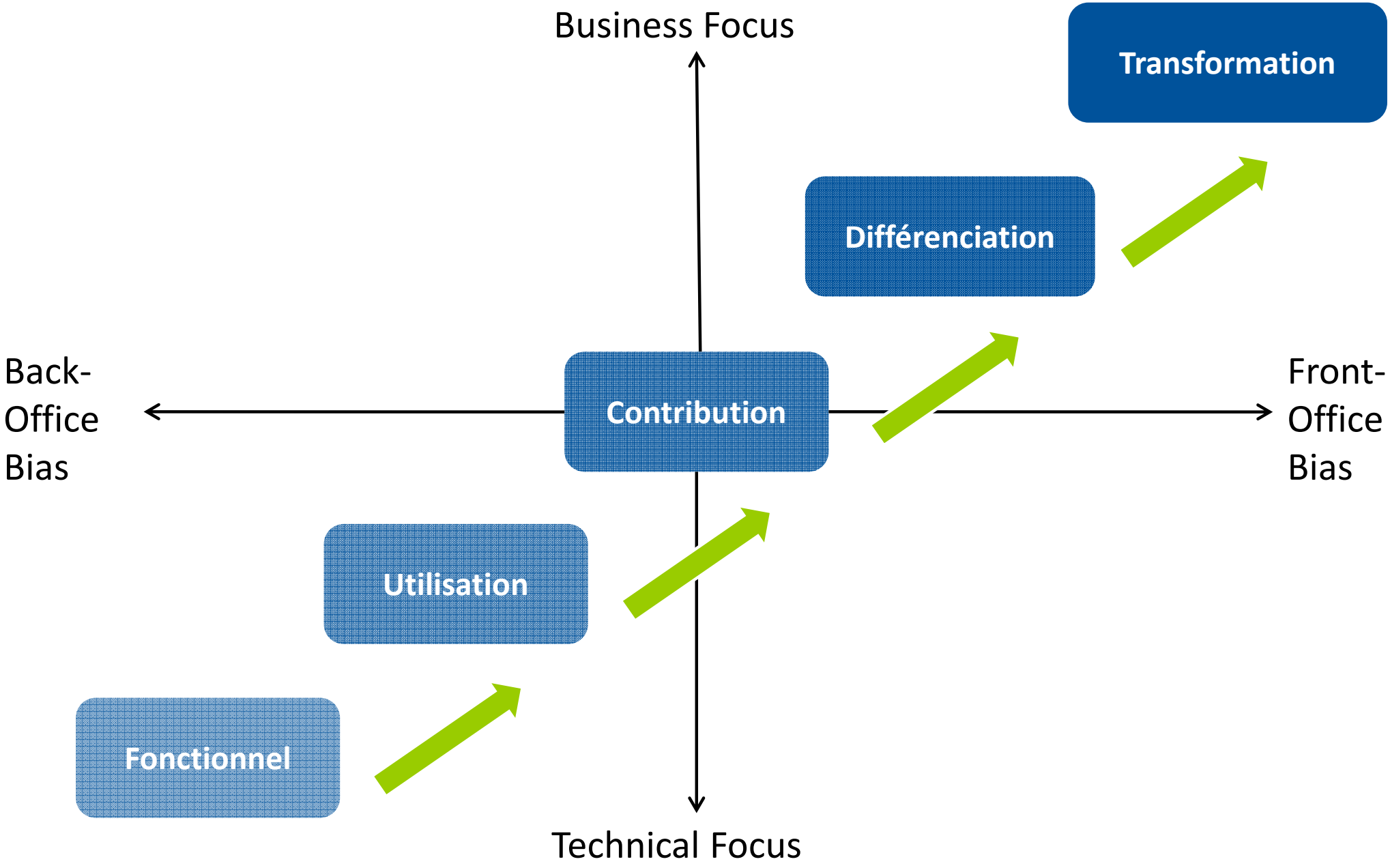
Cadre de référence IT Score - Gartner

- Enterprise	**Culture de l'entreprise, philosophie de gestion, comportements envers TI** **1 questionnaire – vice-présidents**	**Sert à mesurer la prédisposition de l'organisation à utiliser les TI comme levier**
- CIO perspective	**Vision globale des « capacités » de la fonction TI** **1 questionnaire – comité de gestion VPTI et leaders de chantiers**	**Sert à mesurer l'efficacité des gestionnaires TI à gérer la fonction TI et à livrer une prestation de services selon les attentes de l'organisation** **Les résultats alimentent le volet Entreprise**
- **Infrastructure et opérations** - **Architecture d'entreprise** - **Application** - **Gestion des processus d'entreprise** - **Gestion de portefeuille** - **Informatique décisionnelle** - **Sécurité** - **Gestion des fournisseurs**	**Questionnaires sur les différentes dimensions de la fonction TI** **8 familles, 14 questionnaires :** • **6 directeurs** • **9 chefs de service** • **1 conseiller** • **1 chef de division** • **2 consultants**	**Sert à mesurer l'efficacité des gestionnaires TI à développer et exploiter les différentes dimensions de la fonction TI** **Les résultats alimentent le volet Entreprise**

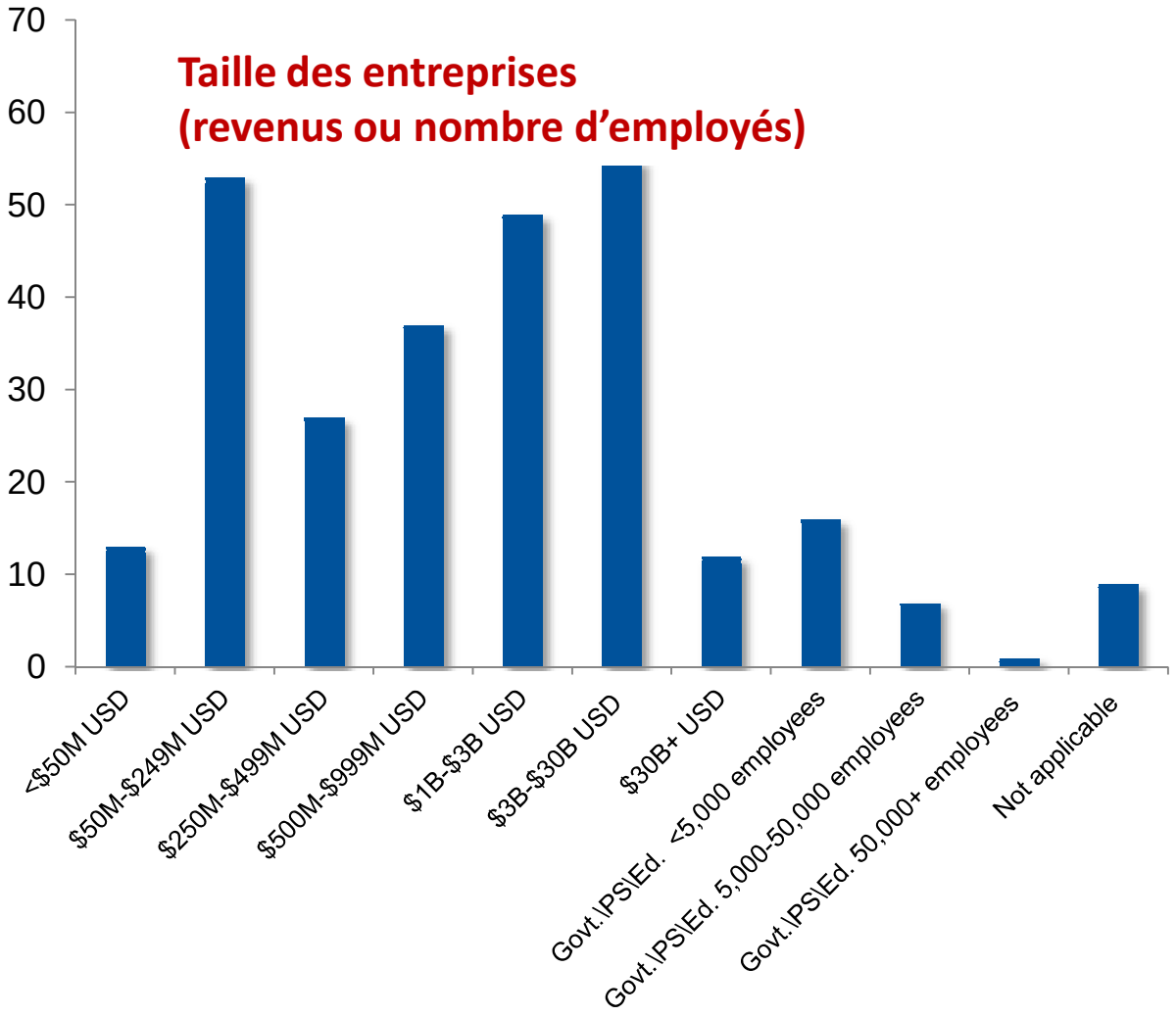
L'informatique contribue directement aux objectifs d'affaires – voyez où VOUS devez être

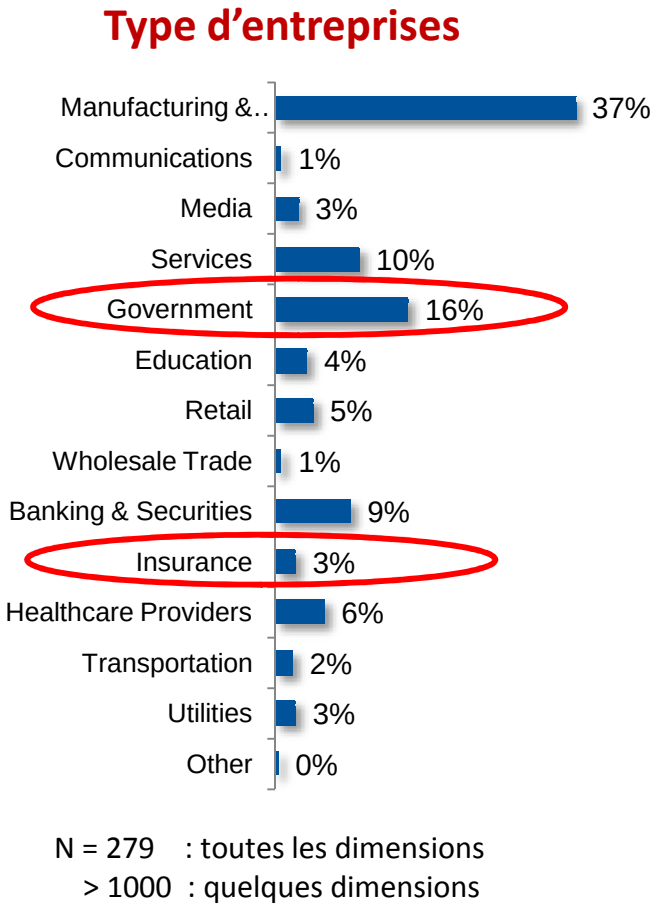
Fonctionnel	Utilisation	Contribution	Différenciation	Transformationnel
Ce que le président dit …				
Nous devons **garder notre entreprise opérationnelle et efficiente**	Les gestionnaires du volet affaires ont la **liberté d'utiliser ou d'investir dans les technologies** afin d'atteindre leurs objectifs	Les gestionnaires des volets affaires et informatique sont imputables afin d'**améliorer les opérations** et **augmenter la performance de l'entreprise**	Nous dépendons des données et de la technologie afin de développer et soutenir **les fondations de nos avantages compétitifs**	En utilisant la fine pointe de la technologie et des données, nous avons **changé le marché et les règles de la compétition**
Avec cet objectif, le vice-président aux technologies focalisera sur …				
La performance de l'informatique et des actifs	Soutien aux affaires	La performance des affaires	Économie d'échelle et temps de mise en marché	Utilisation ingénieuse des données et de la technologie
Et les ressources de la VPTI regarderont ça de cette façon …				
• TI = un service • Mesure = disponibilité • **Emphase = budget, etc**. • Accent = coût et efficacité	• TI = répondant • Mesure = temps réponse • **Emphase = exécution du portefeuille d'applications** • Accent = rencontrer les attentes	• TI = résolution des problèmes • Mesure = la performance d'affaires • **Emphase = exécution et croissance du portefeuille d'applications** • Accent = résultats d'affaires	• TI = différenciateur • Mesure = nouveaux produits et services • **Emphase = croissance et transformation** • Accent = les marchés	• TI = change le marché • Mesure = nouveau marché, les revenus, les compétiteurs • **Emphase = transformation** • Accent = briser les règles

Maturité TI des entreprises — Cinq niveaux



Niveau de maturité des entreprises



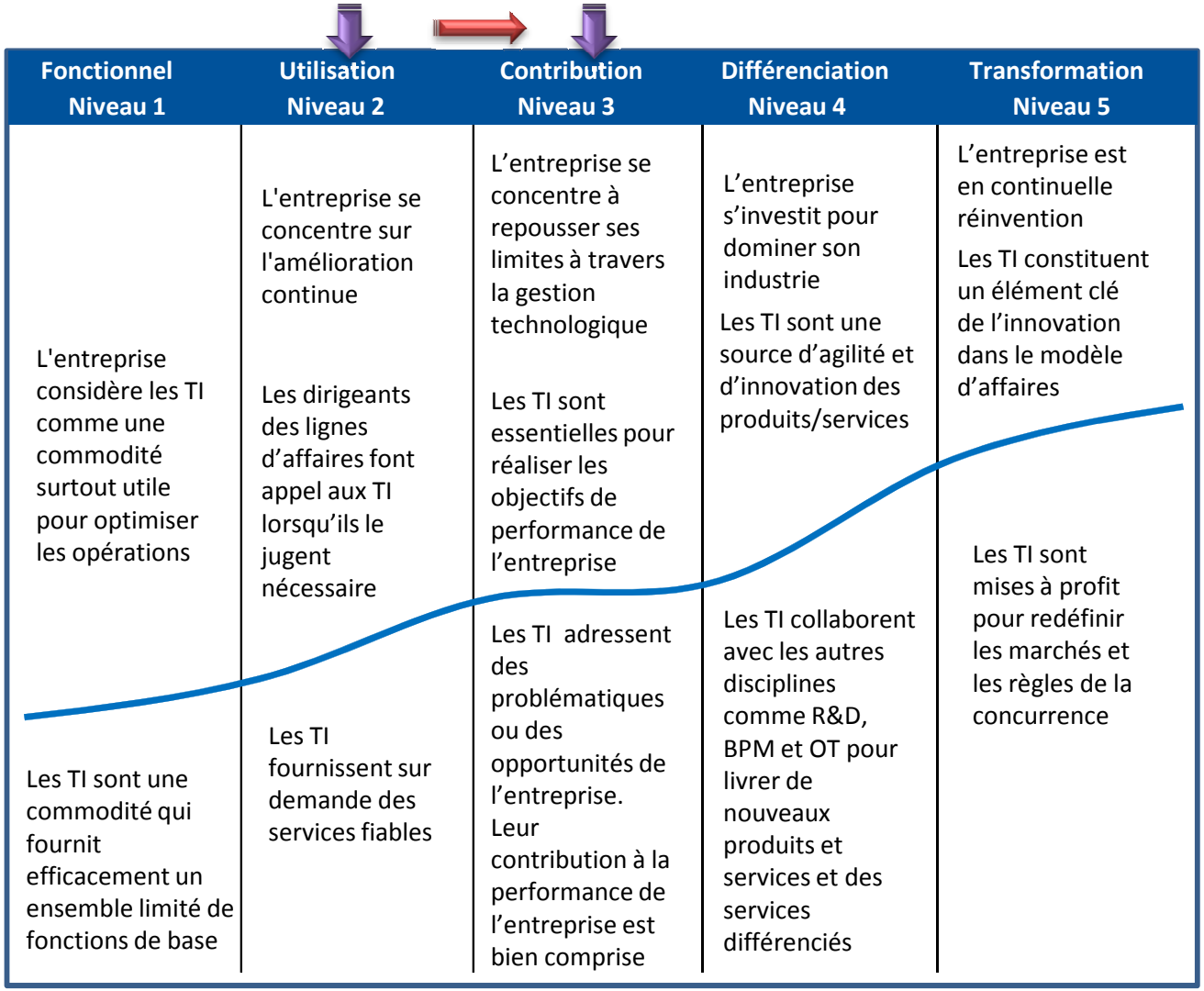


N = 279 : toutes les dimensions
> 1000 : quelques dimensions

Les tests statistiques montrent qu'il n'y a pas de différence significative dans le résultat global de maturité entre les groupes de l'industrie, même en tenant compte de la taille de l'entreprise

Attentes stratégiques de la SAAQ envers son organisation TI

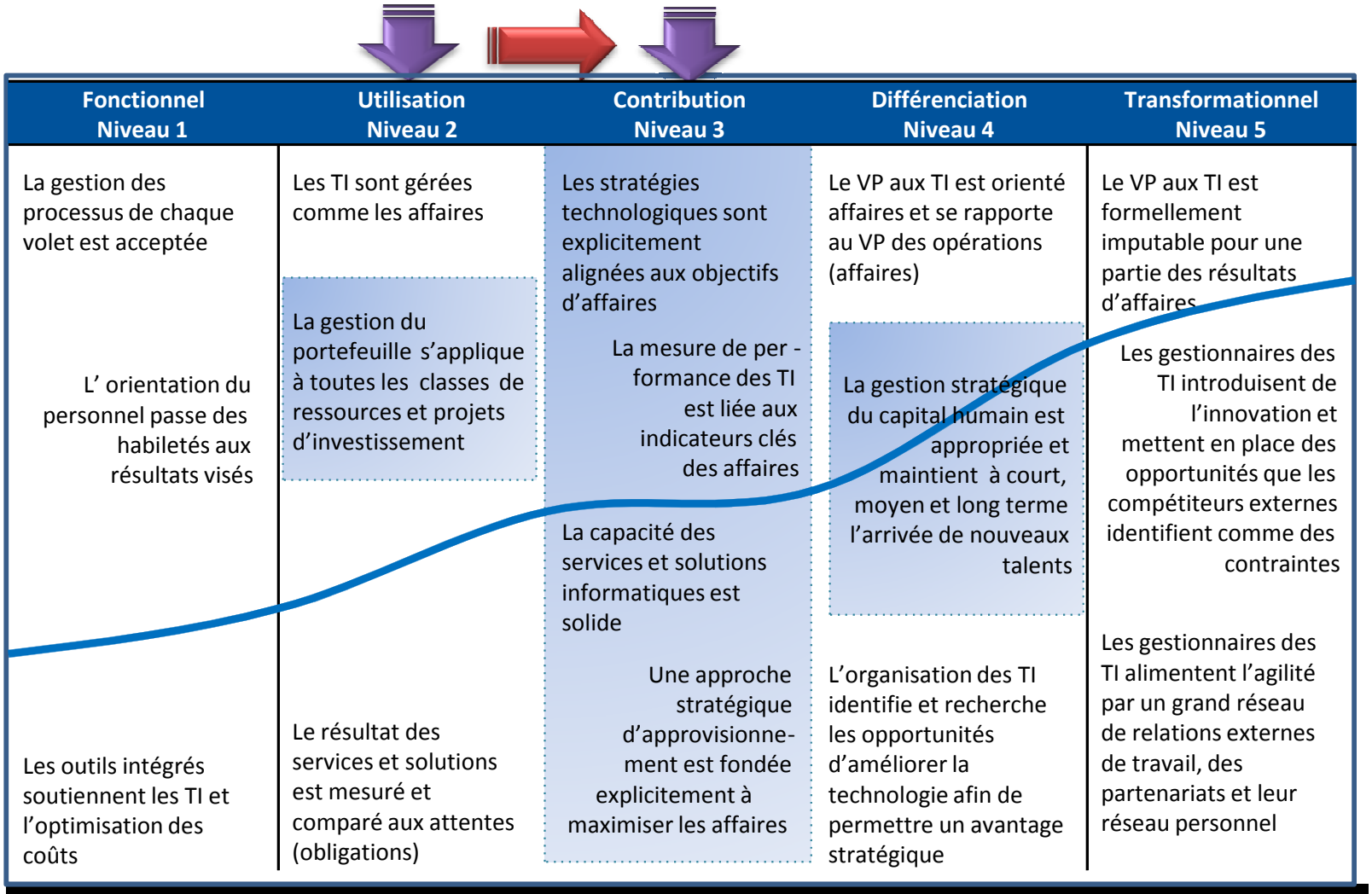
- Basé sur l'ensemble des facettes du Bilan de santé *« Volet Entreprise »*, la VPTI est positionnée au niveau 2 de maturité avec une cote de 2,5
- La vision du Comité de Direction, basée sur les questionnaires complétés, est de niveau 3 avec une cote de 3,5



Caractéristiques Niveau 2 et 3

- **Niveau 2** : Les entreprises s'attendent à ce que TI facilite et améliore les opérations commerciales de back-office. Les cadres supérieurs s'engagent avec les responsables TI dans un mode de commandes d'outils et de solutions. Le CIO ne participe pas à la planification d'entreprise et se positionne pour répondre, le plus rapidement possible, aux besoins des lignes d'affaires.
- **Niveau 3** : Les relations entre TI, la direction et les lignes d'affaires sont plus matures et s'exercent de façon proactive et collaborative. L'attention est portée principalement sur les améliorations opérationnelles. Tous les dirigeants sont conjointement et solidairement responsables des investissements en TI et de l'obtention de résultats qui se traduisent par l'amélioration des indicateurs clés de l'entreprise.

Résultats de nos analyses!



Adapter les activités des TI afin de contribuer, avec agilité et efficience, la prestation et l'évolution des services à la clientèle

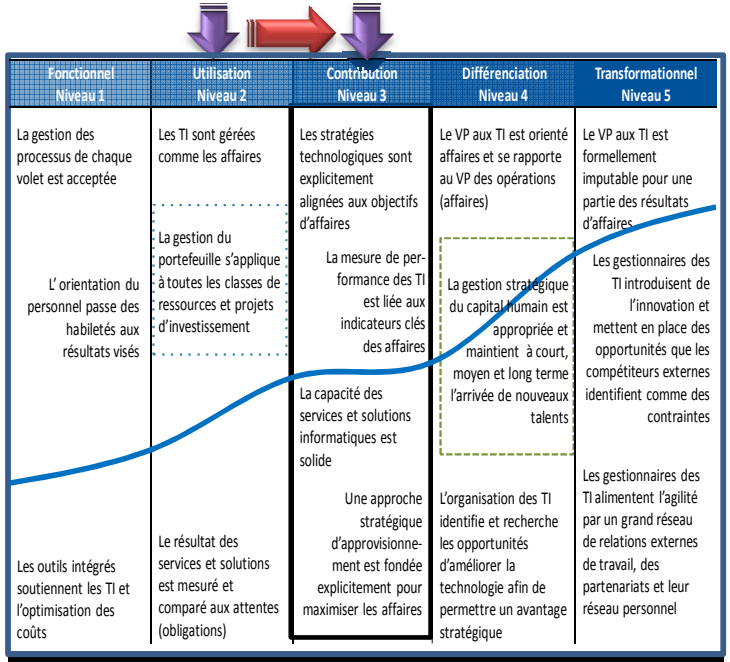
Résultats de nos analyses !

Forces en présence

- Personnel compétent pour le travail actuel
- Opérations stables
- Gouvernance forte
- Sécurité informatique élaborée
- Processus & méthodologies robustes et éprouvés
- Rôles & responsabilités bien définis
- Bon positionnement du CIO

CHANTIERS PORTEURS EN COURS

- Architecture d'entreprise (début)
- AOS pour ARR
- Programme Plan de pérennité ARR et FA
- Plan de virtualisation
- Révision Processus de livraison



Adapter les activités des TI afin de contribuer, avec agilité et efficience, la prestation et l'évolution des services à la clientèle

Zones à progrès

- Vision intégrée à construire
  - Architecture d'entreprise à compléter
  - Gestion de portefeuille
  - Gestion de capacité
  - Gestion des fournisseurs & Stratégie de « *sourcing* »
  - Briser les silos
- Performance à améliorer dans la réalisation des projets : outils et processus
- Gestion des talents à mettre en place CT-MT-LT
- Dossier Intelligence d'affaires à poursuivre et mettre en lien avec le dossier Performance SAAQ
- Communications avec <u>toutes</u> les parties prenantes à rehausser pour assurer l'alignement
- Métriques de performance TI
- Démarches à adapter – approche progiciel, Agil, Lean, etc.

En prenant en compte la charge actuelle :
- CARNET DE COMMANDES & CHANTIERS
- GESTION DES OPÉRATIONS

Chantiers prioritaires

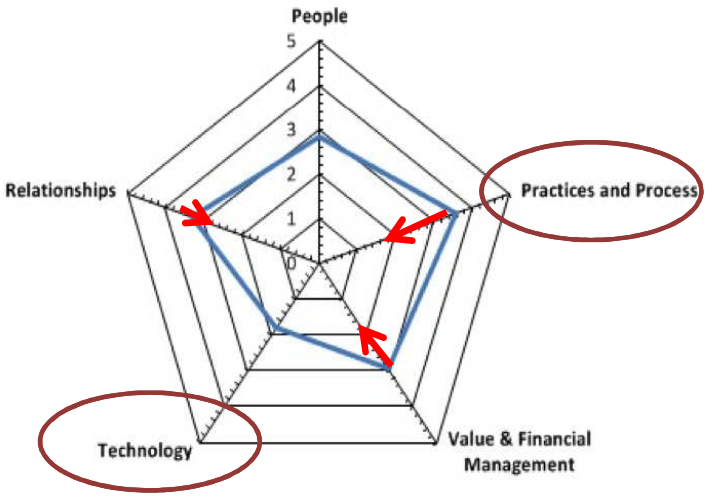
Chantiers prioritaires	Calendrier de réalisation 2014	2015	2016
◆ AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE			
✓ Gestion d'ensemble des investissements TI			
✓ Réalisation des projets TI			
◆ ALIGNEMENT STRATÉGIQUE TI-AFFAIRES			
◆ GESTION GLOBALE DE LA CAPACITÉ			
✓ Identification des besoins et stratégie globale			
✓ Développement de l'expertise interne en TI			
✓ Meilleure gestion des contrats de services			

Les fonctions TI et leurs niveaux de maturité

Maturité	1,5	2,5	3,5	4,5	5
Gestion de portefeuille (PPM)		▲ 2,5			
Infrastructure et opérations (I&O)					
Applications (Apps)					
Sécurité / Gestion des identités / Privacy (Security)					
Fournisseurs (Sourcing / vendor management))					
Architecture d'entreprise (EA)					
Gestion des processus d'affaires (BPM)					
Informatique décisionnelle (BI)					

Résultats ITScore : Program & Portfolio Management

Your role score is ~~2.9~~ 2.5 and your role maturity is Level 2: Emerging Discipline



Reactive LEVEL 1	Emerging Discipline LEVEL 2	Initial Integration LEVEL 3	Effective Integration LEVEL 4	Effective Innovation LEVEL 5
All internal processes centered on management of critical projects Projects have budgetary estimates No formal management tools	Project processes are standardized PMO(s) established Projects are aligned to strategy Projects and Programs are prioritized	Specialized PPM leader roles formalized Cross-functional groups are easily formed and collaboration is the norm Programs increasingly managed in-house Career paths defined	Centers of competency improve workload management The portfolio is modeled and appropriately optimized, factoring in risk Multiple methods exist and are used by all PMs Benefit realization is being tracked	Change Operations provides a constant stream of mini-projects Rapid Strategy Execution is the focus of Enterprise Programs Change Management and Communications are core capabilities of the EPMO

Résultats ITScore : Program & Portfolio Management

Table 1. Gartner PPM Maturity Model at a Glance

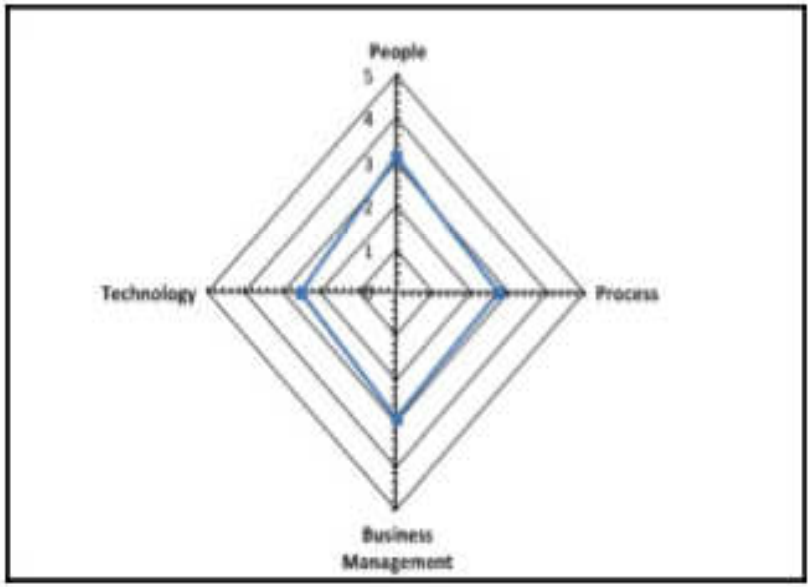
	Level 1: Reactive	Level 2: Emerging Discipline	Level 3: Initial Integration	Level 4: Effective Integration	Level 5: Effective Innovation
People	Priority projects get appropriate staffing — everything else is "first available." Nascent PPM leader role is primarily still an individual manager focus. A few people begin to work toward stopping the pain and getting organized.	Project staffing and resource capacity issues are addressed to increase productivity. The most common PPM leader role is purveyor of methodology and standards.	The concept of disciplined teams working on projects is developed. Specialized PPM leader roles are formalized. Career paths are defined.	A network of PPM leaders is emerging. Companywide centers of excellence improve workload management. Project assignments are made based on the specific skills and capabilities of the individual.	PPM leaders exist in all areas of the company. Accepted specialization (program, portfolio and strategy) supports maximum performance.
PPM Practices and Processes	All internal processes are centered on the management of critical projects. The approach to process is centered on necessity and observation of processes brought in by outside vendors working on large projects and programs.	PMOs are established. Project processes are in place. Understanding of risk management is becoming more common. An approach to demand management prioritization is in place.	Programs increasingly are managed in-house. Projects are approved on a portfolio basis. Multiple processes are in place for projects and programs.	Related projects are managed as programs. The portfolio is actively maintained. Multiple methods exist and are used by all project managers (PMs).	Portfolios exist for all project work throughout the enterprise. The enterprise PMO (EPMO) oversees strategy execution. Other PMOs exist as necessary.
Technology	Project scheduling tools and milestone reporting are adopted on a project-by-project basis. There are no formal management tools.	Project collaboration and team workspaces are occasionally supported. Dashboards (where available) primarily aggregate data.	A portfolio tool is in place. Reporting dashboards that focus on providing actionable information are available.	Technology supports portfolio modeling. A single PPM tool is available for the enterprise in order to support a project-capable organization.	Technology supports a robust knowledge management system, and resource management is enabled for *all* project resources.
Value and Financial Management	Projects have budgetary estimates. Actual costs can be estimated. There are some benefit statements.	Project cost and labor hours are generally captured. An estimate of benefits is made for each project.	Value-based estimates are adopted. Actual costs are captured and forecast. Benefits are identified and related to strategy in the portfolio.	The portfolio is modeled and appropriately optimized, factoring in risk. Project and program outcomes are tracked against anticipated value.	Full life cycle costs and benefits are tracked, with feedback to improve financial management and value. Portfolio resources are consciously allocated toward innovation.
Relationships	Previous informal relationships begin to break down, and it becomes necessary to formalize roles, including that of a "stakeholder."	Relationships become difficult, with organizations focused on optimizing their processes and their needs. A focus on the project starts as the operating entity begins to emerge. Cross-functional governance committees are formed.	Cross-functional groups are formed, and collaboration is becoming the norm. Project and program staff view themselves as reporting to the project first and their home department second.	The organization has adopted a project-centered view that supports enterprise-wide teams. No more "us versus them."	Social responsibility aspects are considered, as well as the impact on the supply chain. Dynamic tension of explore/exploit is accepted.

Les fonctions TI et leurs niveaux de maturité

Maturité	1,5	2,5	3,5	4,5	5
Gestion de portefeuille (PPM)		▲ 2,5			
Infrastructure et opérations (I&O)		▲ 2,8			
Applications (Apps)					
Sécurité / Gestion des identités / Privacy (Security)					
Fournisseurs (Sourcing / vendor management))					
Architecture d'entreprise (EA)					
Gestion des processus d'affaires (BPM)					
Informatique décisionnelle (BI)					

Résultats ITScore : Infrastructure & Operations

Your role score is 2.8 and your role maturity is Level 2: Committed





Résultats ITScore : Infrastructure & Operations

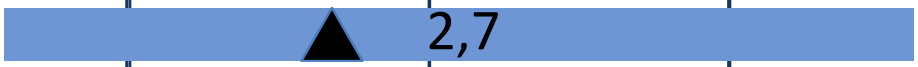
Discipline	Attributes	Score
People	Organization	2.5
	Roles	5.0
	Culture	3.3
	Skills	1.7
	Training	1.1
	Metrics	2.5
	Overall People Management	**3.1**
Process	Focus & implementation	2.9
	Standards	2.7
	Integration	2.7
	Process Metrics	2.7
	Overall Process Management	**2.7**
Business Management	Planning	3.4
	Financials	2.4
	Governance	3.8
	Sourcing	3.8
	PPM	3.7
	Business Metrics	1.9
	Overall Business Management	**2.9**
Technology Management	Standards & Architecture	3.2
	Efficiency	2.6
	Quality of Service	2.4
	Tools	1.9

Les fonctions TI et leurs niveaux de maturité

Maturité	1,5	2,5	3,5	4,5	5
Gestion de portefeuille (PPM)					
Infrastructure et opérations (I&O)					
Applications (Apps)					
Sécurité / Gestion des identités / Privacy (Security)					
Fournisseurs (Sourcing / vendor management))					
Architecture d'entreprise (EA)					
Gestion des processus d'affaires (BPM)					
Informatique décisionnelle (BI)					

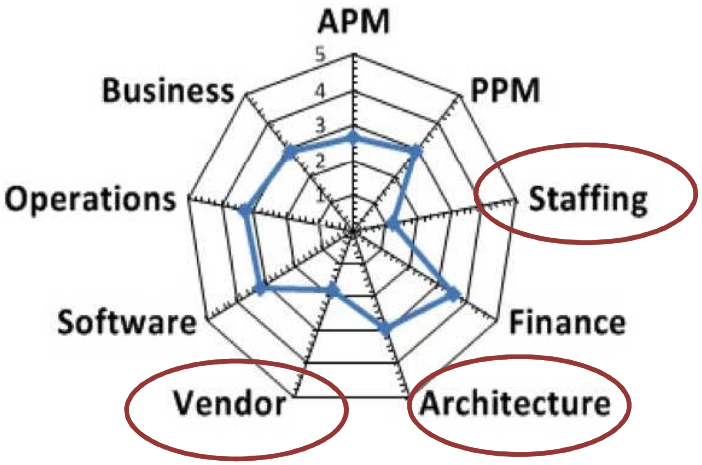


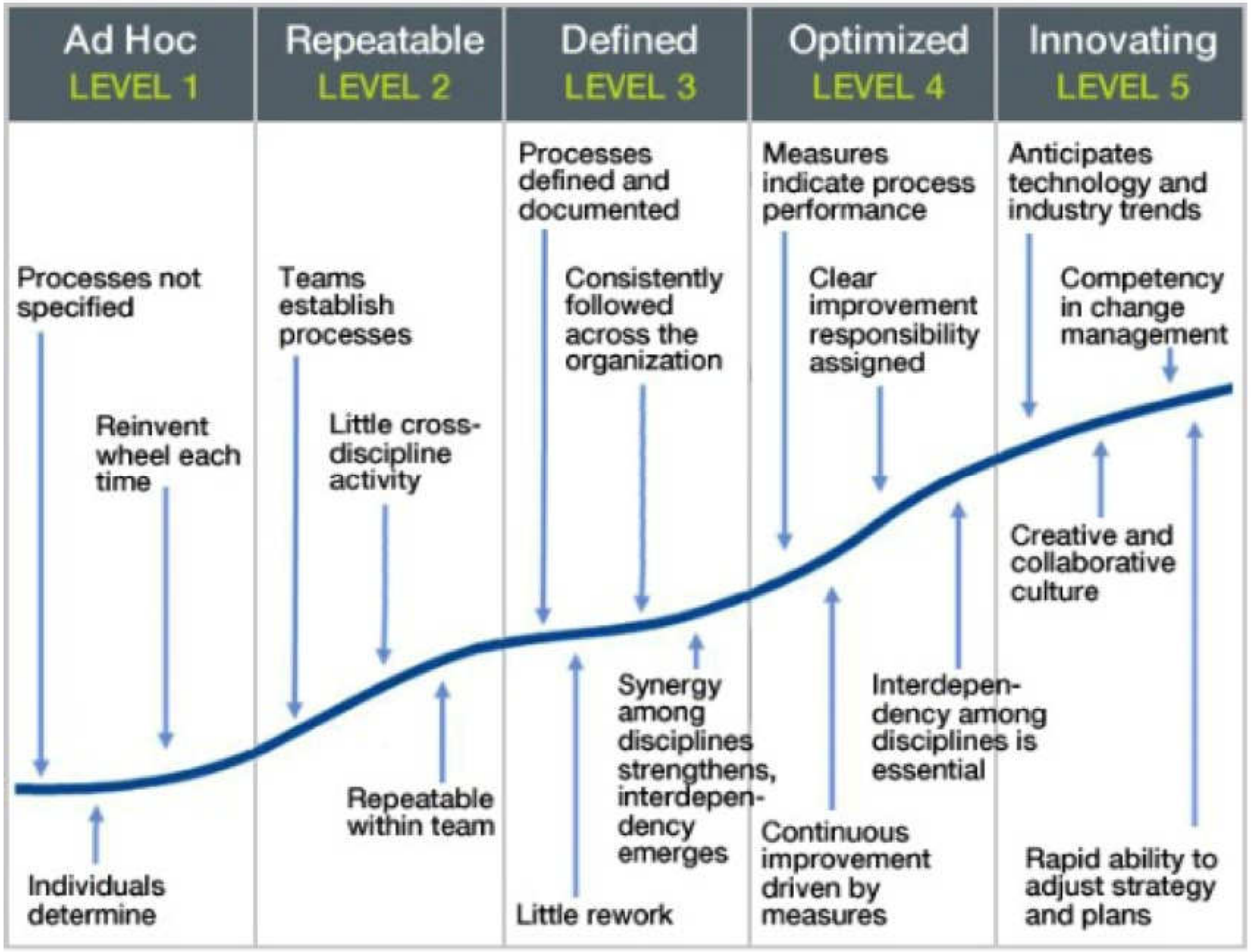




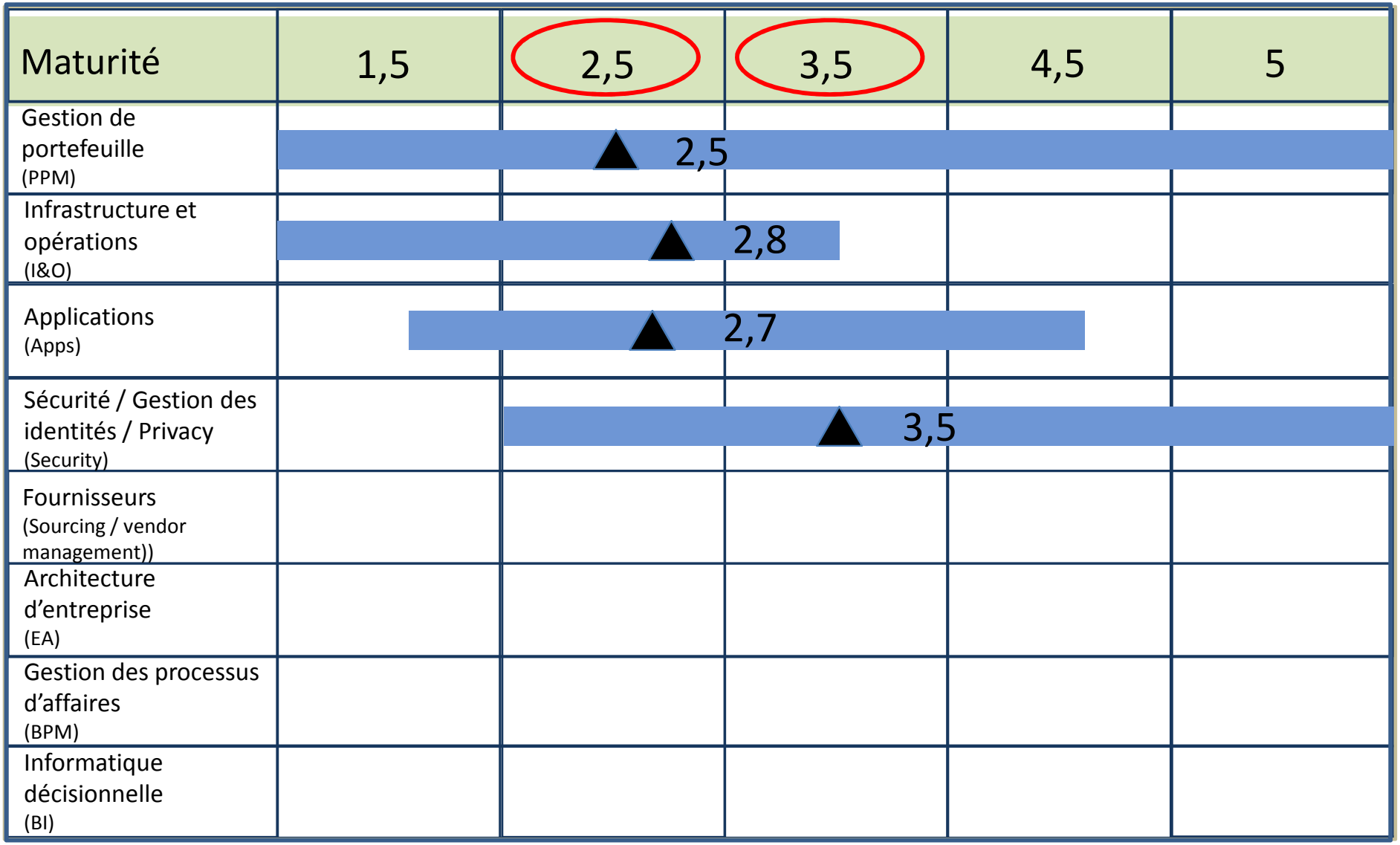
Résultats ITScore : Applications Organization

Your role score is 2.7 and your role maturity is Level 2: Repeatable



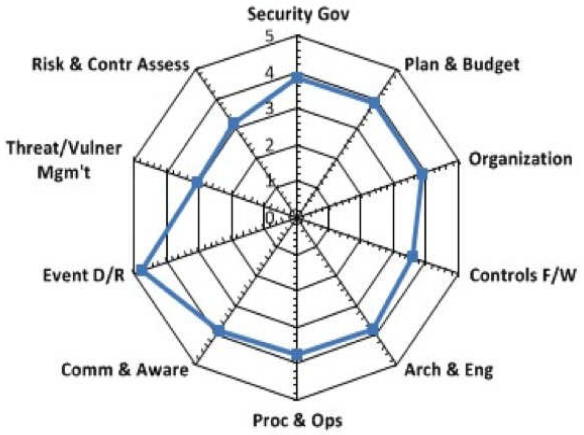


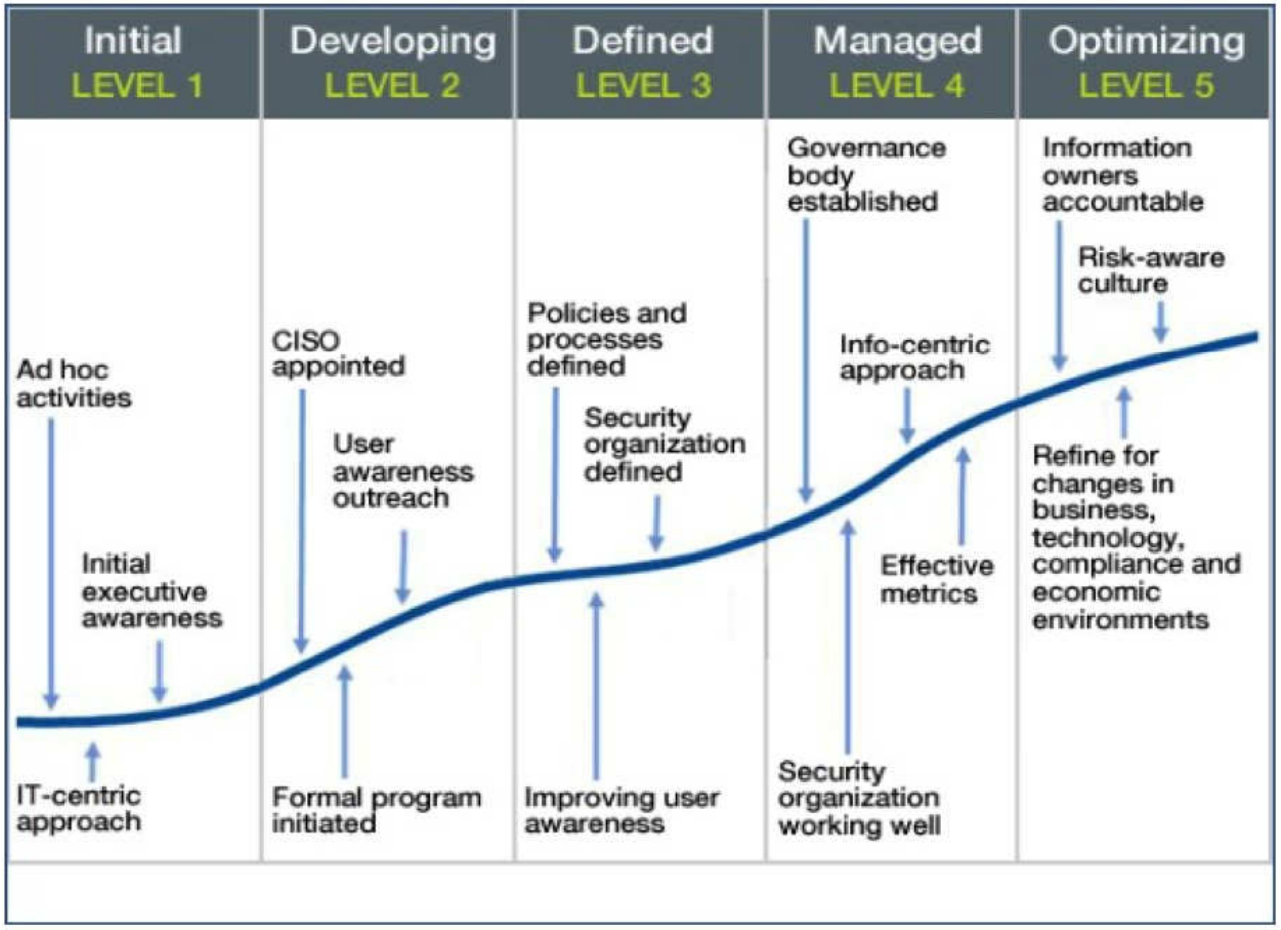
Les fonctions TI et leurs niveaux de maturité



Résultats ITScore : Information Security

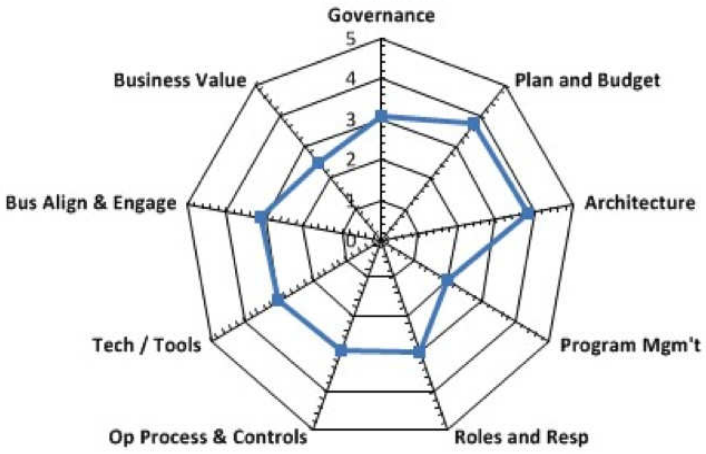
Your role score is 3.6 and your role maturity is Level 3: Defined

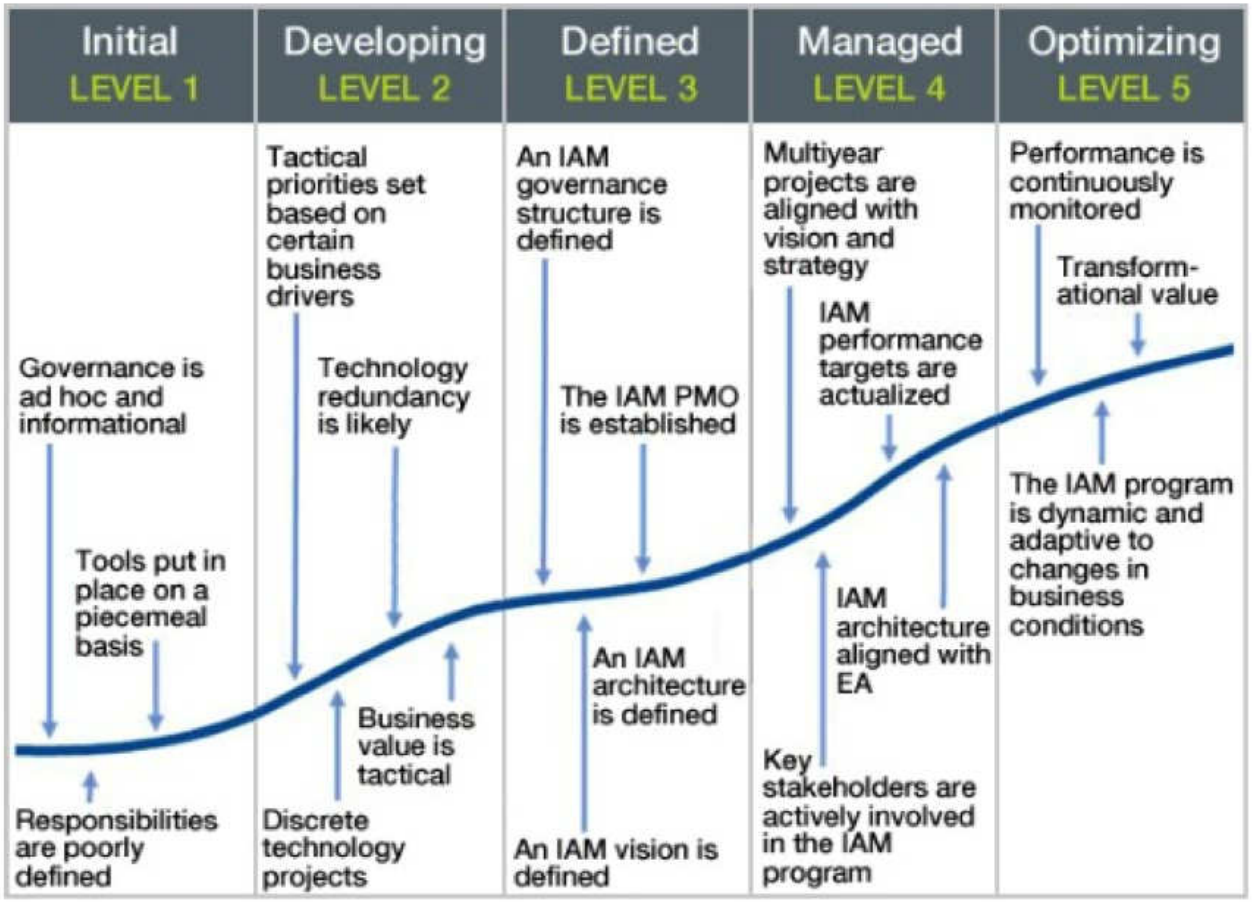




Résultats ITScore :Identity & Access Management

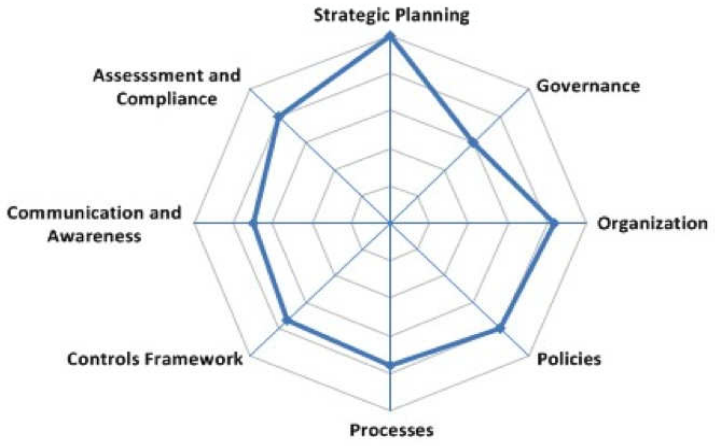
Your role score is 3 and your role maturity is Level 3: Defined

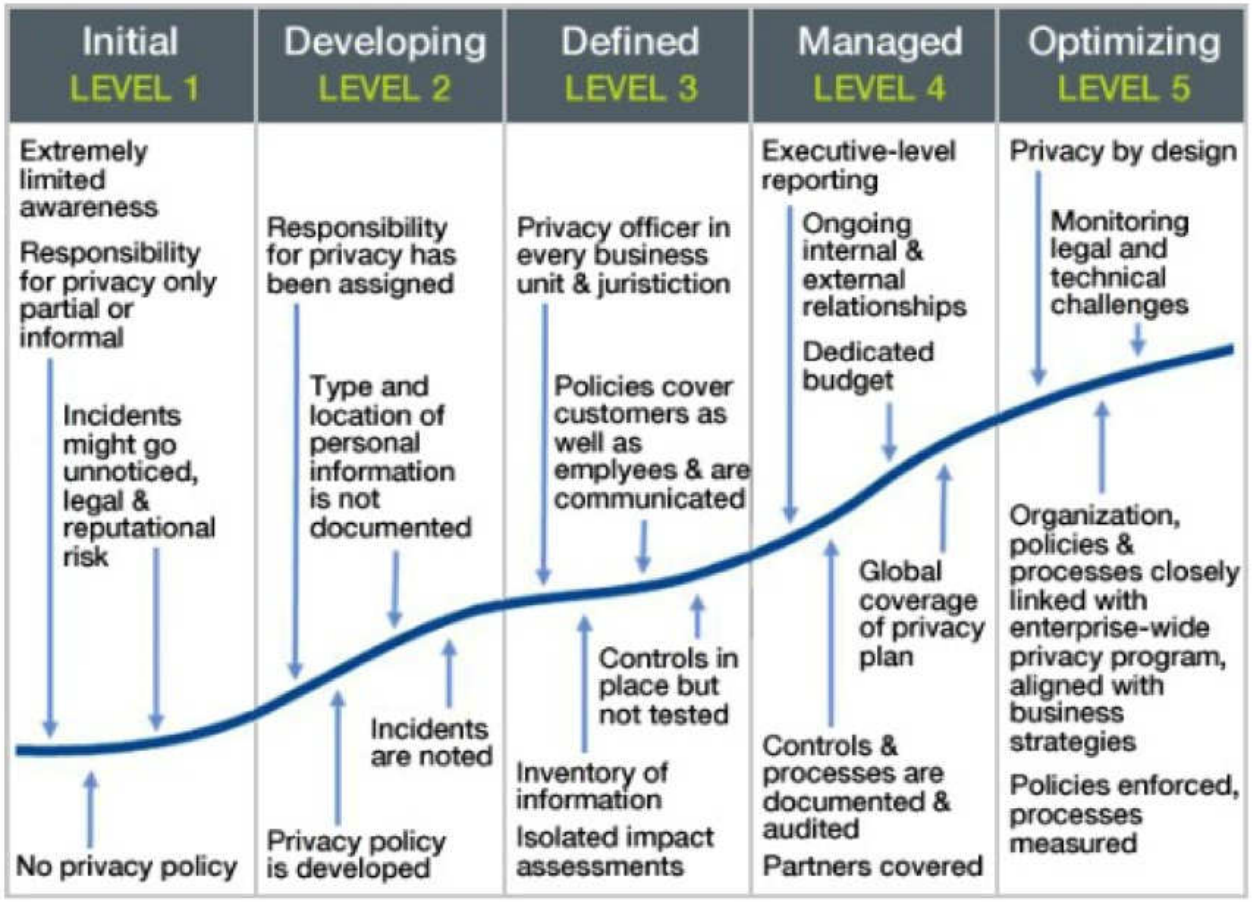




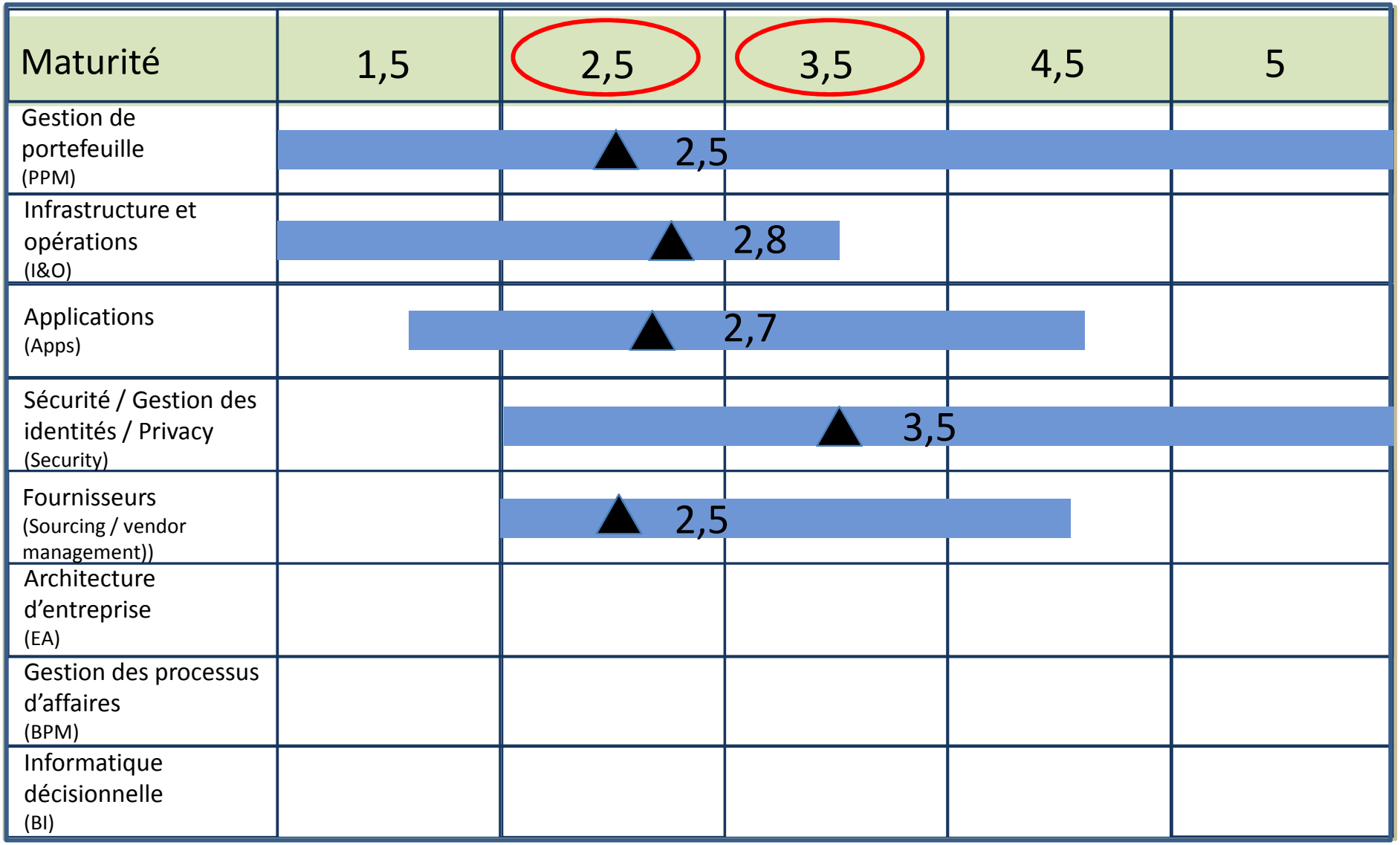
Résultats ITScore : Privacy

Your role score is 3.8 and your role maturity is Level 3: Defined



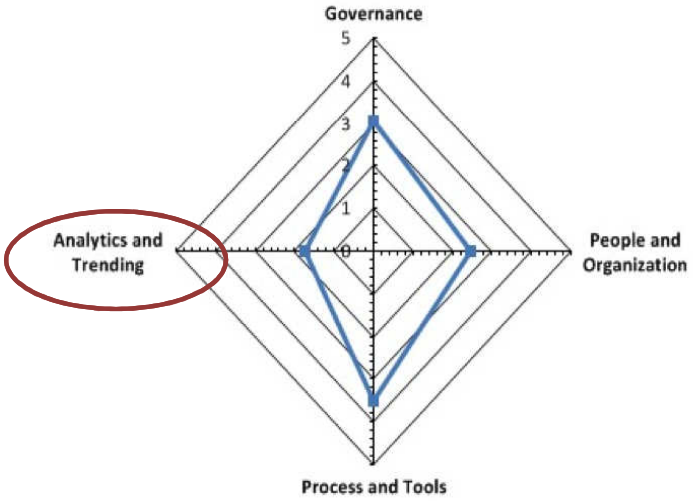


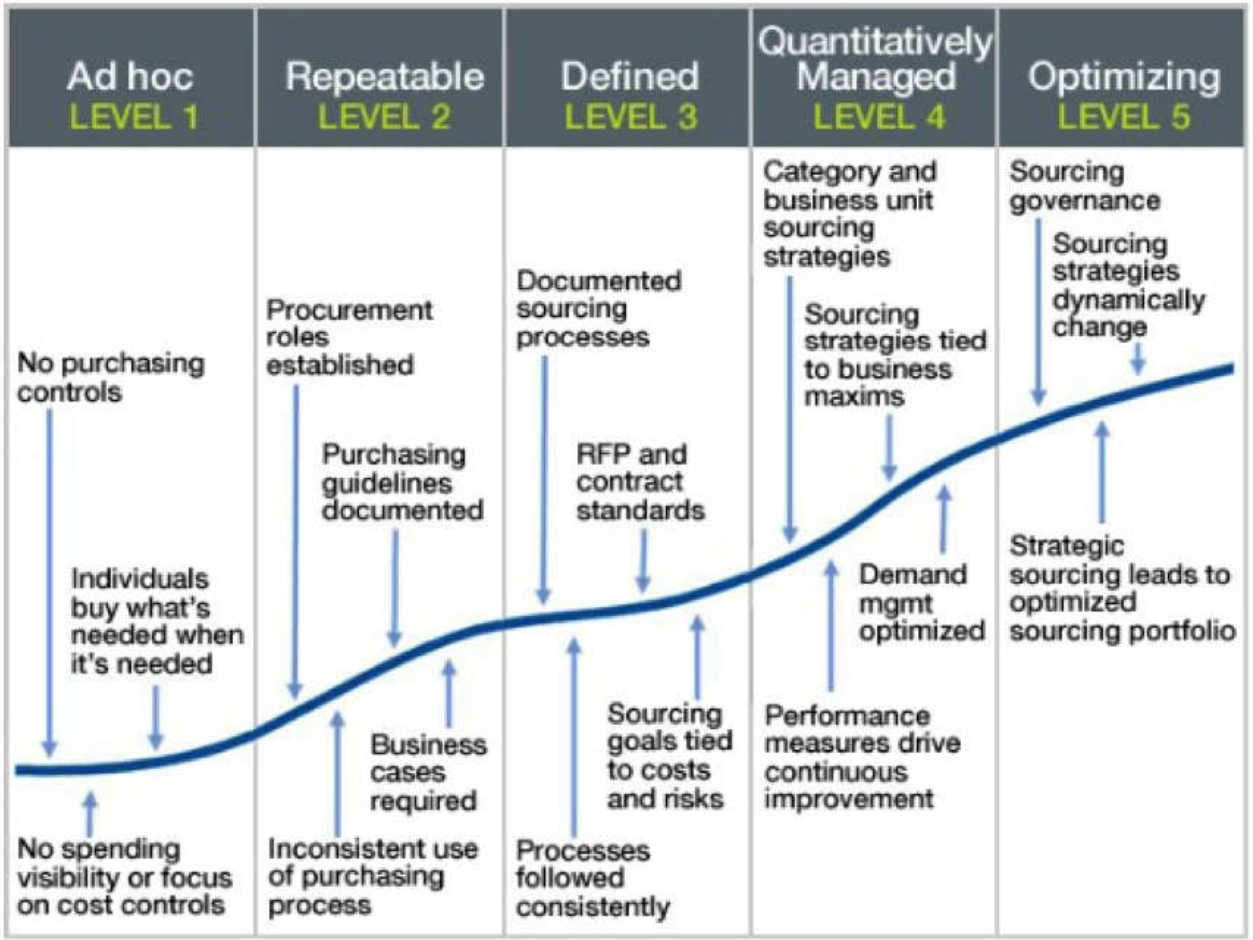
Les fonctions TI et leurs niveaux de maturité



Résultats ITScore : Sourcing

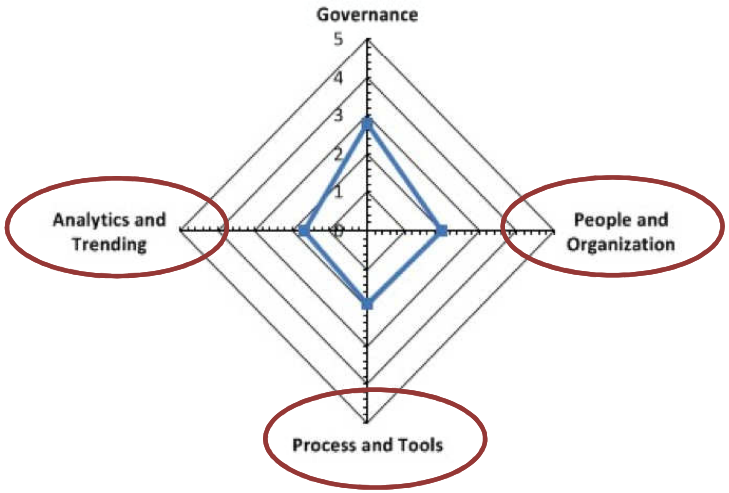
Your role score is 2.9 and your role maturity is Level 2: Repeatable





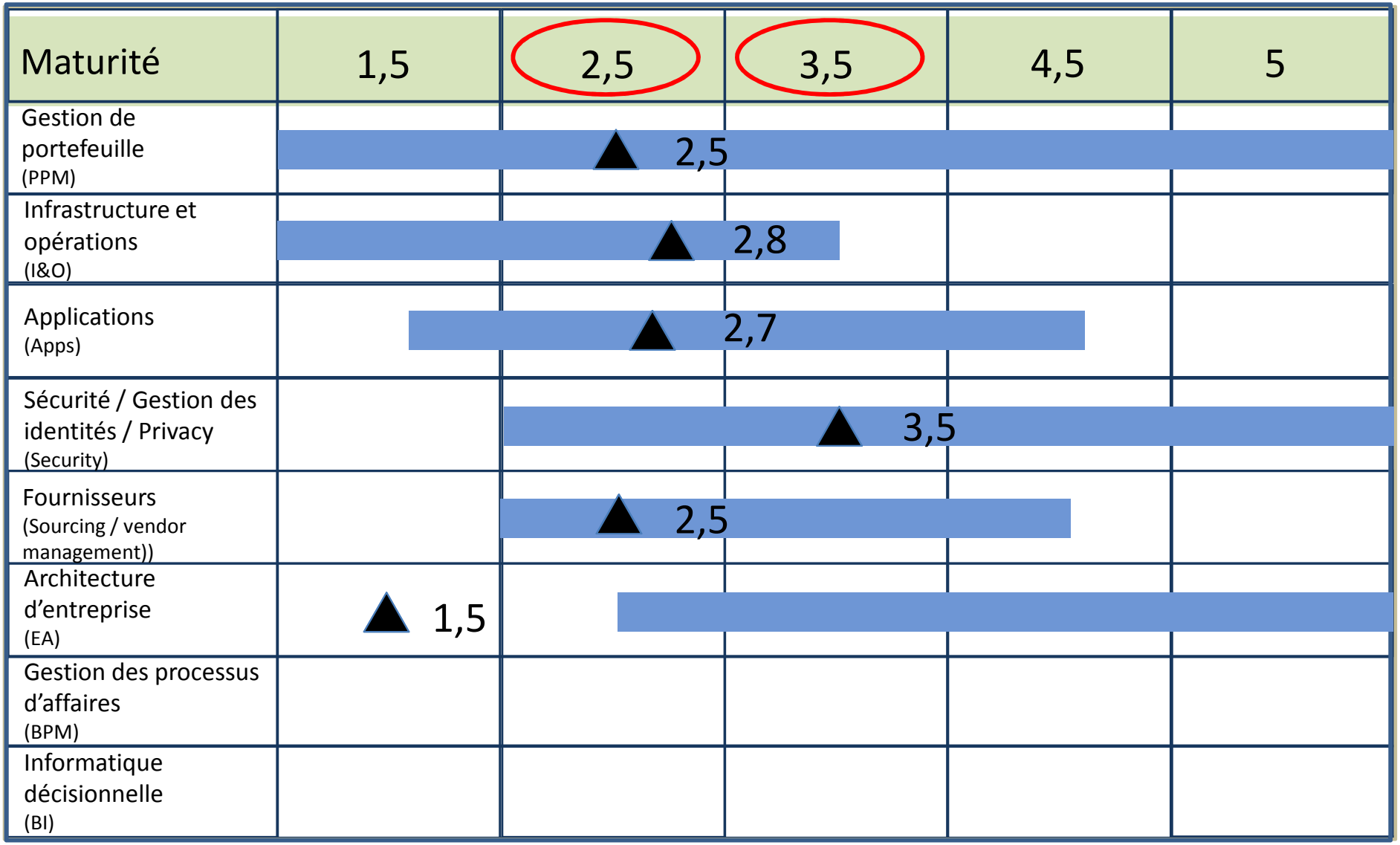
Résultats ITScore : IT Vendor Management

Your role score is 2.2 and your role maturity is Level 2: Repeatable



Ad hoc LEVEL 1	Repeatable LEVEL 2	Defined LEVEL 3	Quantitatively Managed LEVEL 4	Optimizing LEVEL 5
Vendor managers not formally assigned No vendor performance metrics Vendor risks not identified	Vendor managers assigned randomly Vendor management limited to managing contracts Vendors have free rein No vendor rules of engagement	Vendor management goals tied to costs and risks Vendor rules of engagement Some vendors classified strategic Performance metrics defined and enforced	Strategic vendor management adopted Vendor management treated as a critical discipline VM linked to demand mgmt Vendor performance evaluated on business value	VM treated as a critical business discipline VM influences vendor strategies Vendor management drives collaboration & innovation

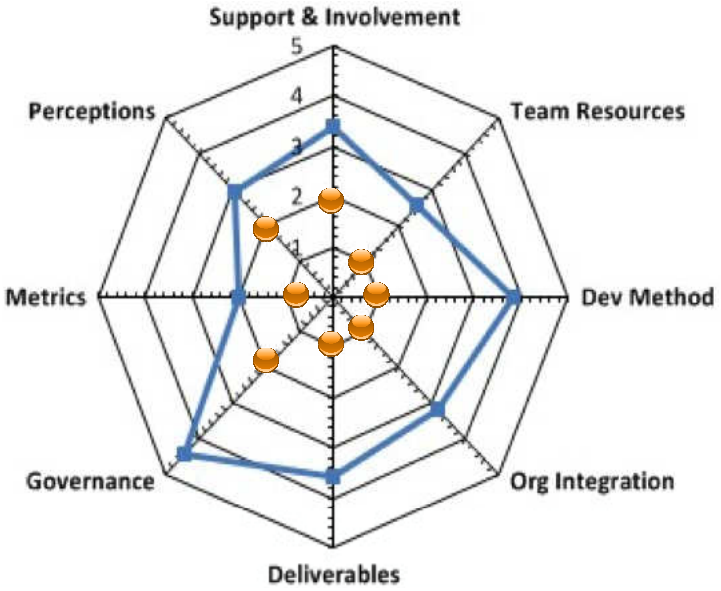
Les fonctions TI et leurs niveaux de maturité

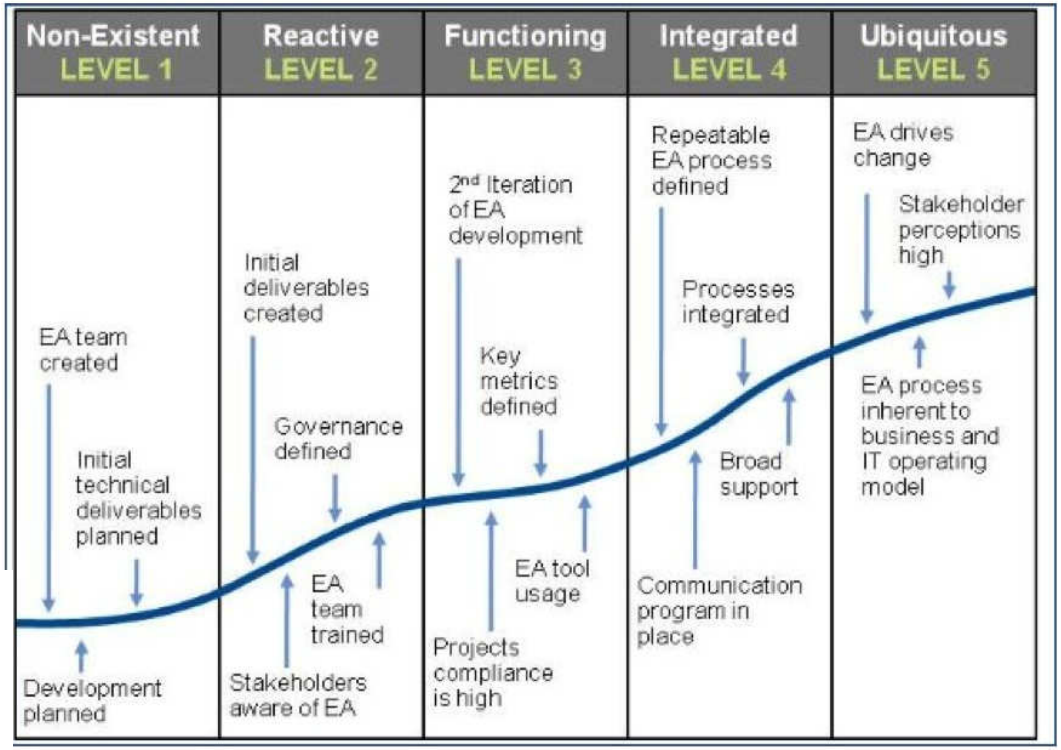


Résultats ITScore : Enterprise Architecture

Your role score is ~~3.1~~ and your role maturity is Level 3: Functioning

1.5





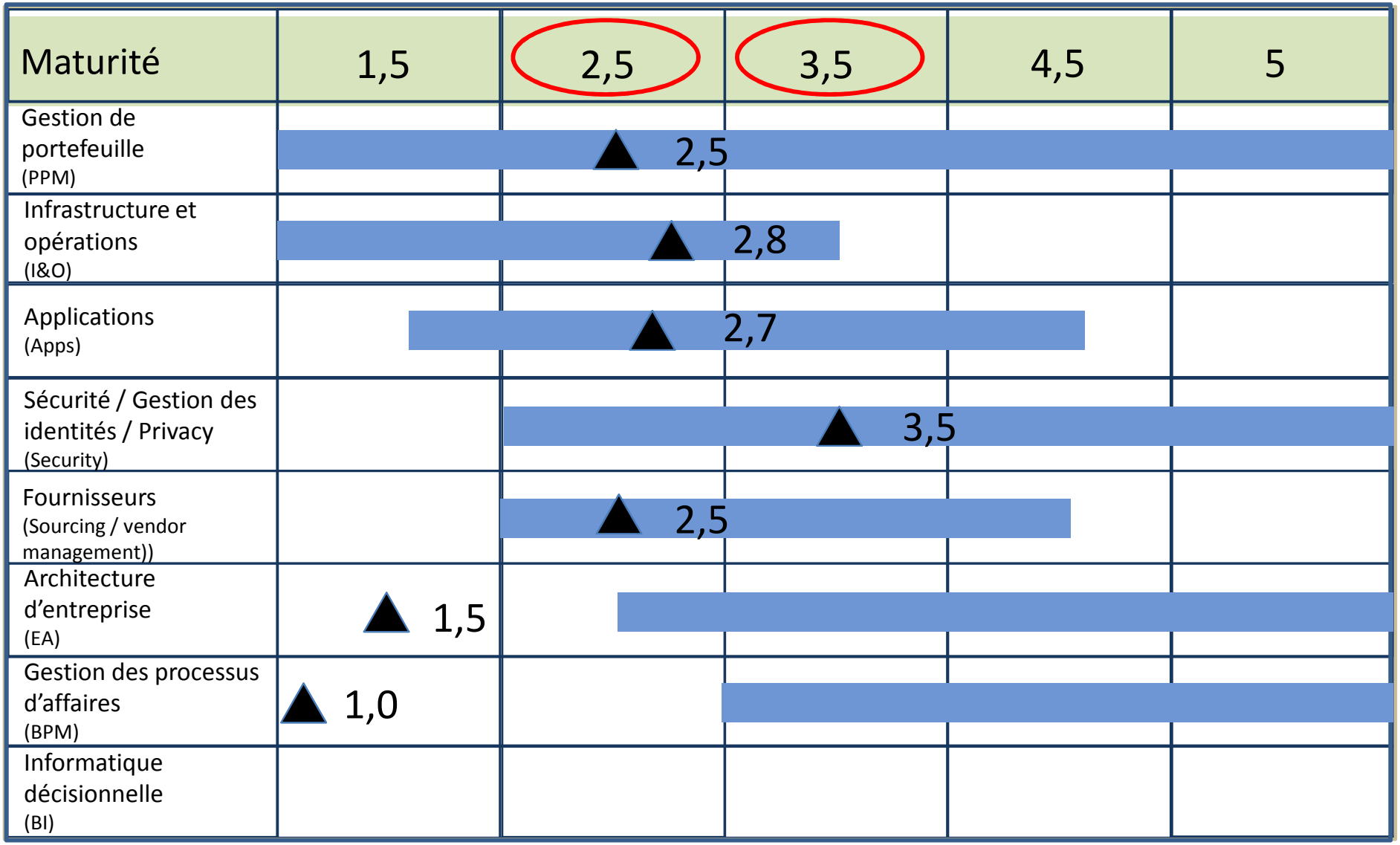
Overview of Maturity Levels or Phases

This research outlines five levels of an EA program's maturity with respect to business engagement. The five levels in this EA maturity model are:

- **Level 1: Nonexistent —** No formal EA program is in place, or an EA program is just getting started. At this level of maturity, business buy-in and the ability to balance competing interests in the enterprise are, at best, rudimentary. Architecture work is usually confined to addressing IT technical issues.
- **Level 2: Reactive —** For enterprises at this level, the EA program is struggling to become successful and is inhibited by a lack of maturity in multiple key aspects of the program. An EA program is in place, but is ineffective due to weaknesses in several dimensions of maturity. Architectural work is predominantly reactive to address pain points in the organization, rather than a proactive approach to the architectural direction.
- **Level 3: Functioning —** An EA program is in place and delivering value to the business. Organizations at this level have many of the basics right. However, they have not put repeatable and managed processes in place to ensure long-term success and to balance competing interests.

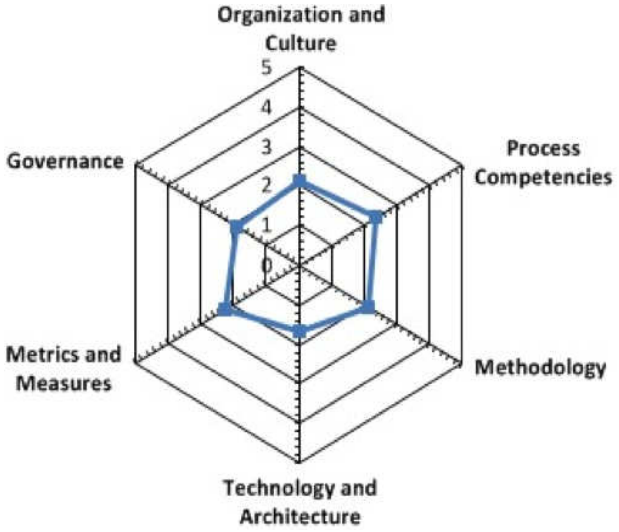
Note : Lors de la complétion du questionnaire, seule la perspective du Plan de pérennité a été prise en considération.

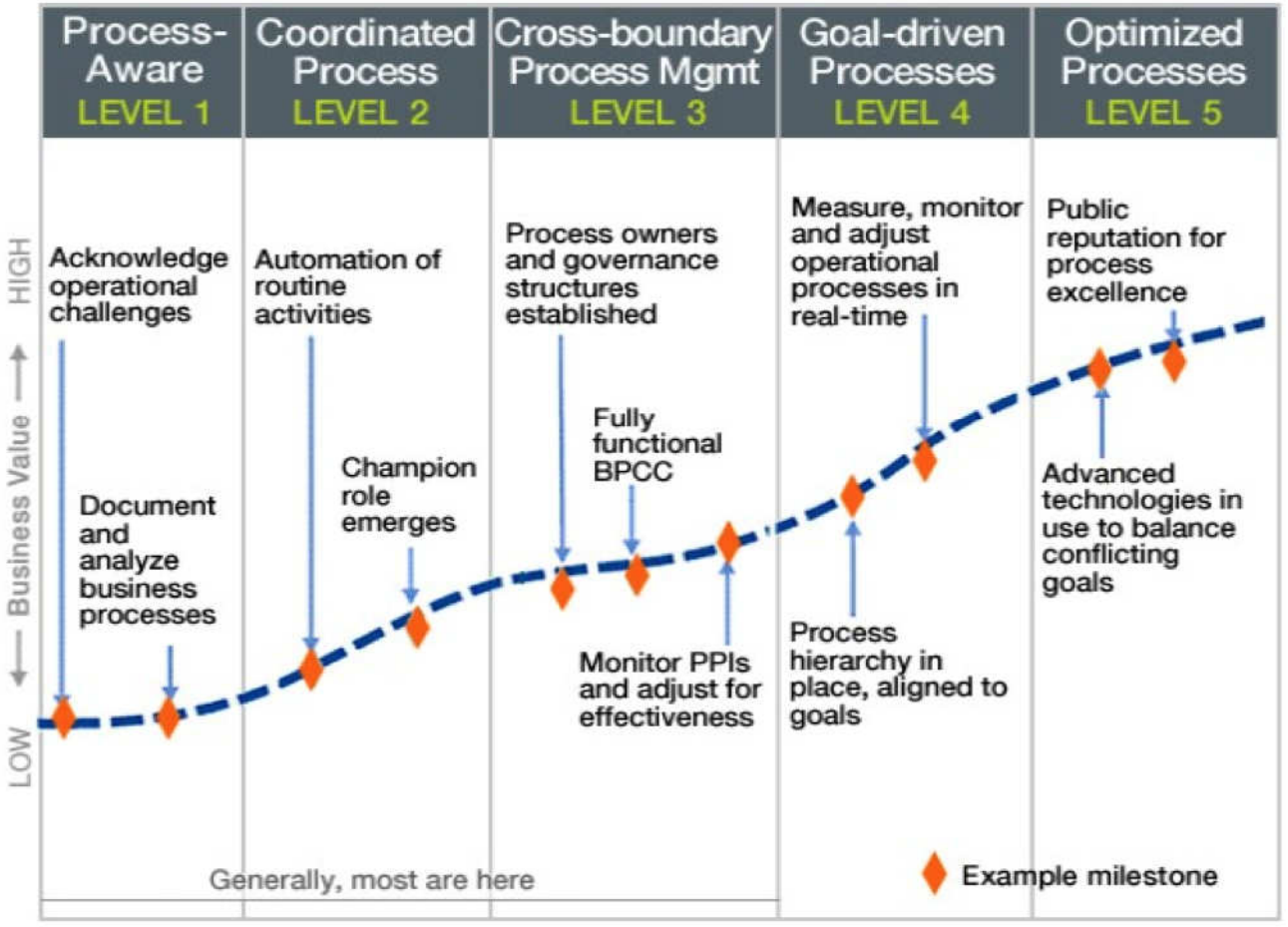
Les fonctions TI et leurs niveaux de maturité



Résultats ITScore : Business process management

Your role score is ~~2.2~~ 1.0 and your role maturity is Level 2: Coordinated Process





Note 1 Il n'y a pas de compréhension commune de ce qu'est la gestion des processus d'affaires ce qui a influencé les réponses fournies.

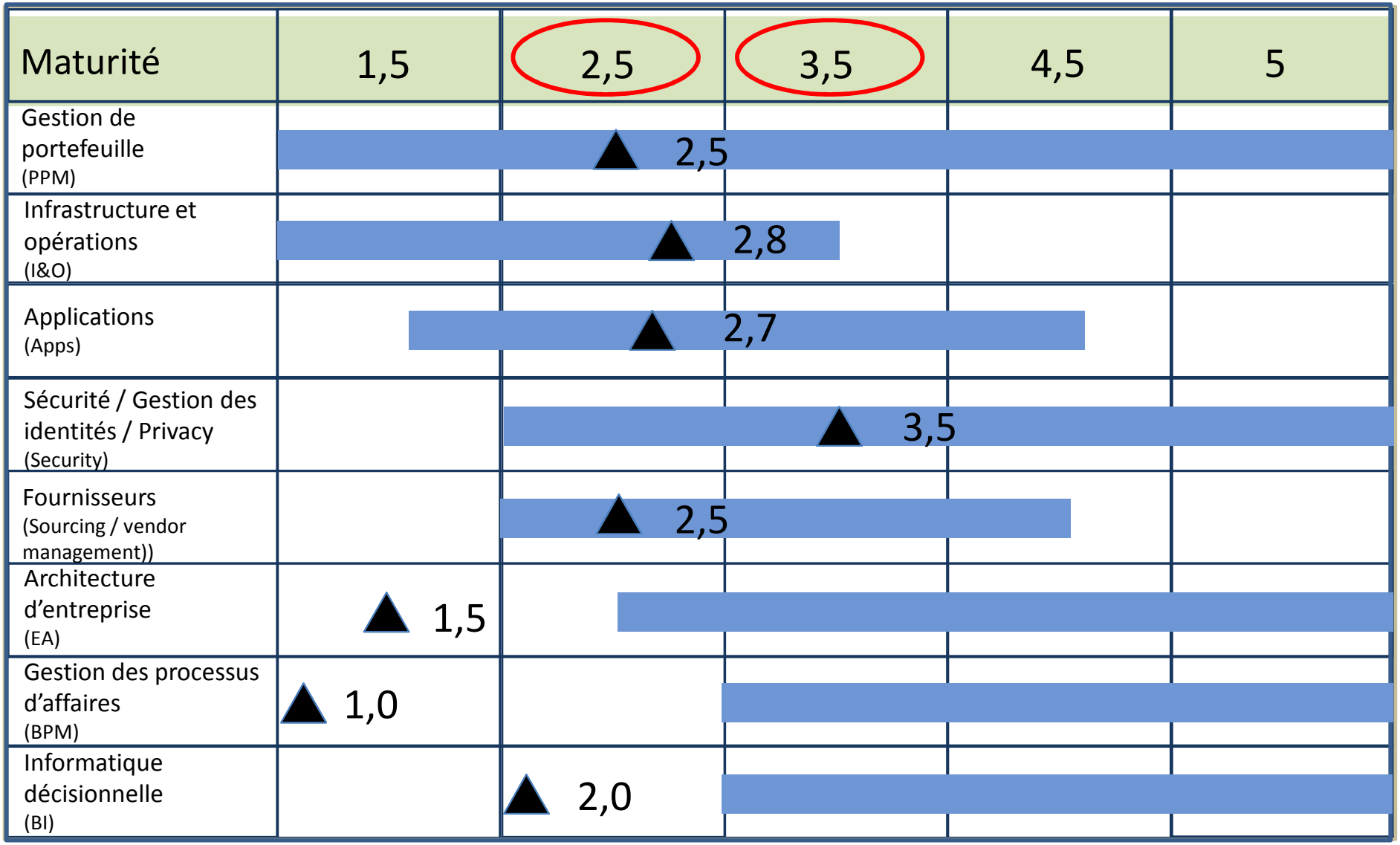
Résultats ITScore : Business process management

Table 1. Business Dimensions by BPM Maturity Model Level: At a Glance

	Level 1: Process-Aware	Level 2: Coordinated Processes	Level 3: Cross-Boundary Process Management	Level 4: Goal-Driven Processes	Level 5: Optimized Processes
Organization and Culture	Functional hierarchy	Isolated champions; Business process competency center (BPCC) soft launch	BPCC fully functional; process ownership is working	Matrix management, strategic alignment of processes to goals; culture of collaboration	Process excellence reputation
Process Competencies	Isolated at best	Skill awareness	Tiered model for skilling up	Process skills reflected in job profiles	Required of all employees and managers
Methodologies	Nonexistent	Experimentation with a few legacy process methods	A few standardized methods are in use	Organization-specific methodology toolbox in place	Input from the collective incorporated into toolbox
Technology and Architecture	Application silos	Manual, paper-based tools used to maintain process models	Enterprisewide process nomenclature; IT working with the BPCC	Comprehensive business rule management strategy is in place	Simulation, optimization, complex-event processing, dynamic BPM and more are in use
Metrics and Measures	Task-oriented key performance indicators	Process performance data collection starts	Process performance indicators established	Process performance outcomes linked to strategic goals with real-time updates	Scenarios are stored for easy invocation
Governance	Nonexistent	Steering committee funds business application investments by IT	Process owners supported by a clear governance structure, process and policies	Matrix model to balance local and global concerns	Decentralized, tiered model with local empowerment

Source: Gartner (May 2012)

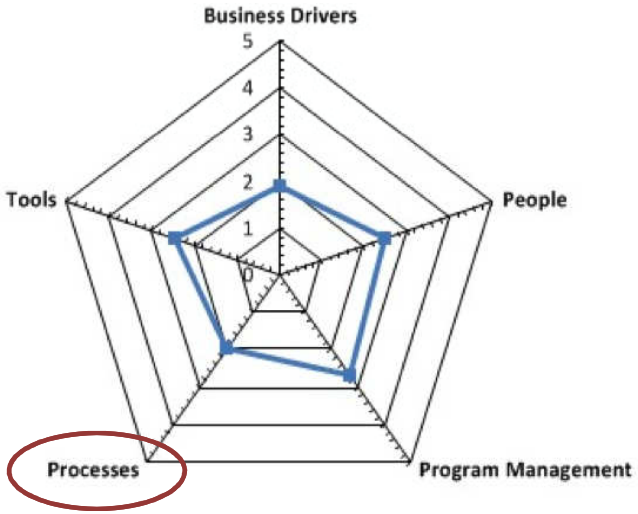
Les fonctions TI et leurs niveaux de maturité

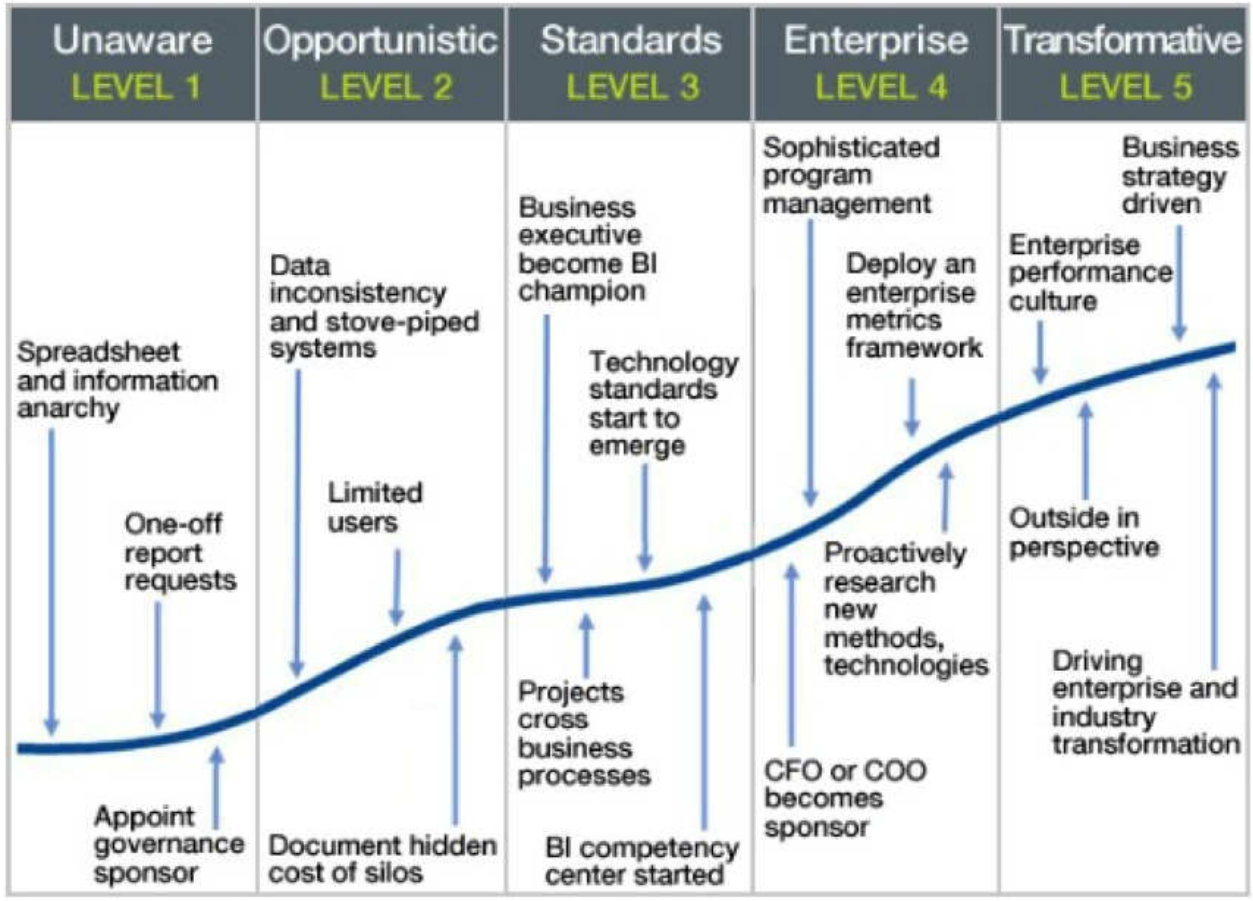


Résultats ITScore : Business Intelligence

Your role score is ~~2.3~~ 2.0 and your role maturity is Level 2: Opportunistic

Note 1 : Dans l'industrie de l'Assurance, la moyenne est de 3,5
Note 2 : Il n'y a pas de compréhension commune de ce qu'est l'intelligence d'affaires (vs capacité d'exploiter des banques de données et de générer des requêtes).



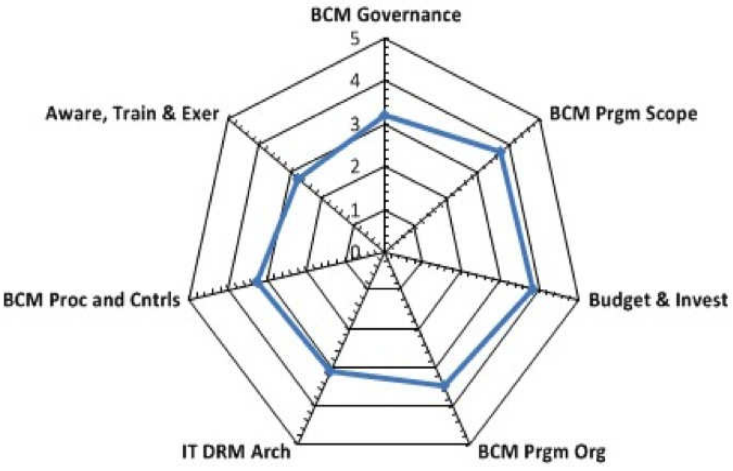


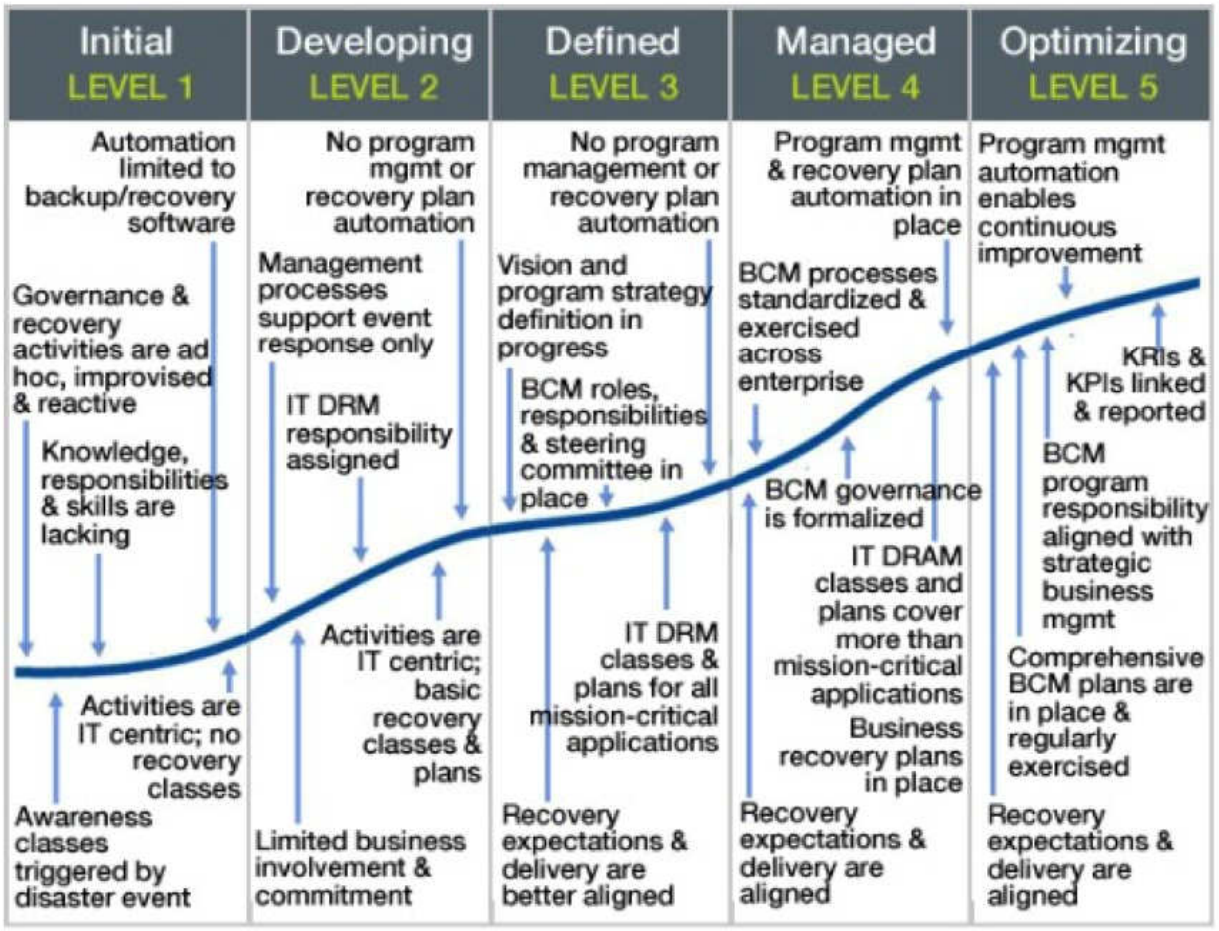
Résultats ITScore : Business Continuity Management

Your role score is 3.1 and your role maturity is Level 3: Defined

Note 1 Le questionnaire a été complété en utilisant l'hypothèse que tout pouvait être relevé sur une période de 72 heures.

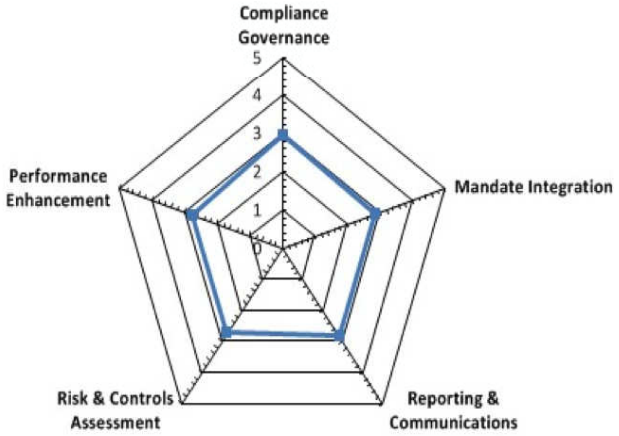
Note 2 : Dans l'industrie des assurances, la plage standard est entre 4 et 8 heures

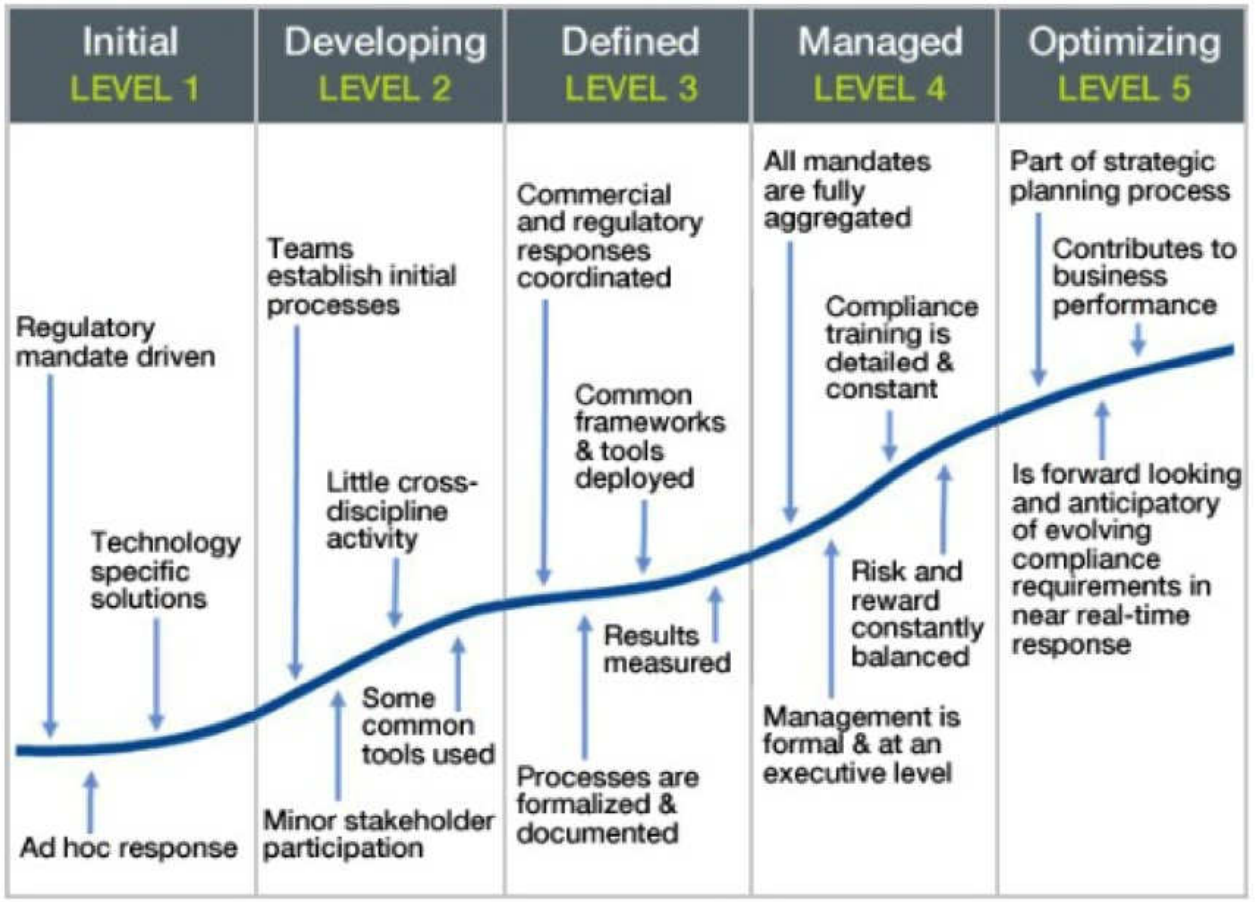




Résultats ITScore : Compliance

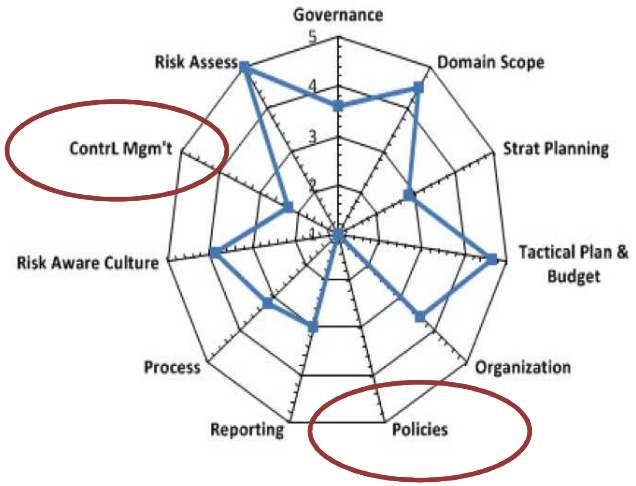
Your role score is 2.8 and your role maturity is Level 2: Developing

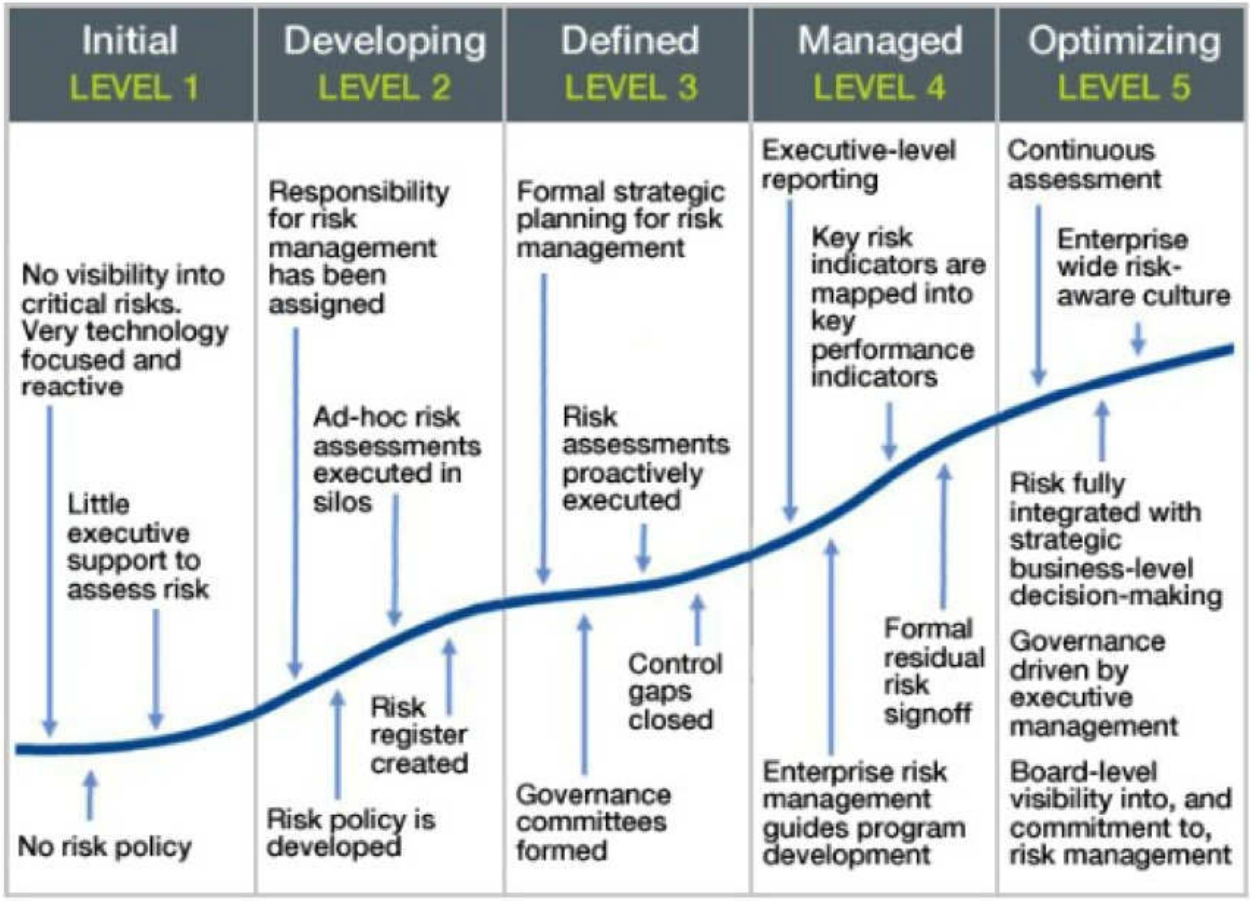




Résultats ITScore : Risk

Your role score is 3.6 and your role maturity is Level 3: Defined





Chantiers prioritaires
Axes d'intervention à privilégier

1- Amélioration de la performance

Gestion d'ensemble des investissements TI

- Gestion de programmes et du portefeuille
- Consolidation – bureaux de projets

Réalisation des projets TI

- Gestion de projets : outils de planification, de suivi et de reddition de compte
- Révision des processus de développement (en cours)
- Stratégie d'acquisition et d'implantation de progiciels

2- Alignement stratégique TI - affaires

- Architecture d'entreprise
- Processus de mise à jour des planifications pluriannuelles (ex: Plan de pérennité)
- Veille active – TI en support au développement des affaires (rôle conseil à développer)
- Communications avec l'ensemble des parties prenantes (mécanismes de gouvernance)
- Indicateurs de performance et métriques :
  - Opérations
  - Réalisation de projets
- « Intelligence d'affaires »

3- Gestion globale de la capacité

Identification des besoins et stratégie globale

- Cartographie des besoins en fonction des différents métiers et des compétences actuelles
- Stratégie globale de gestion des ressources humaines (internes / externes)

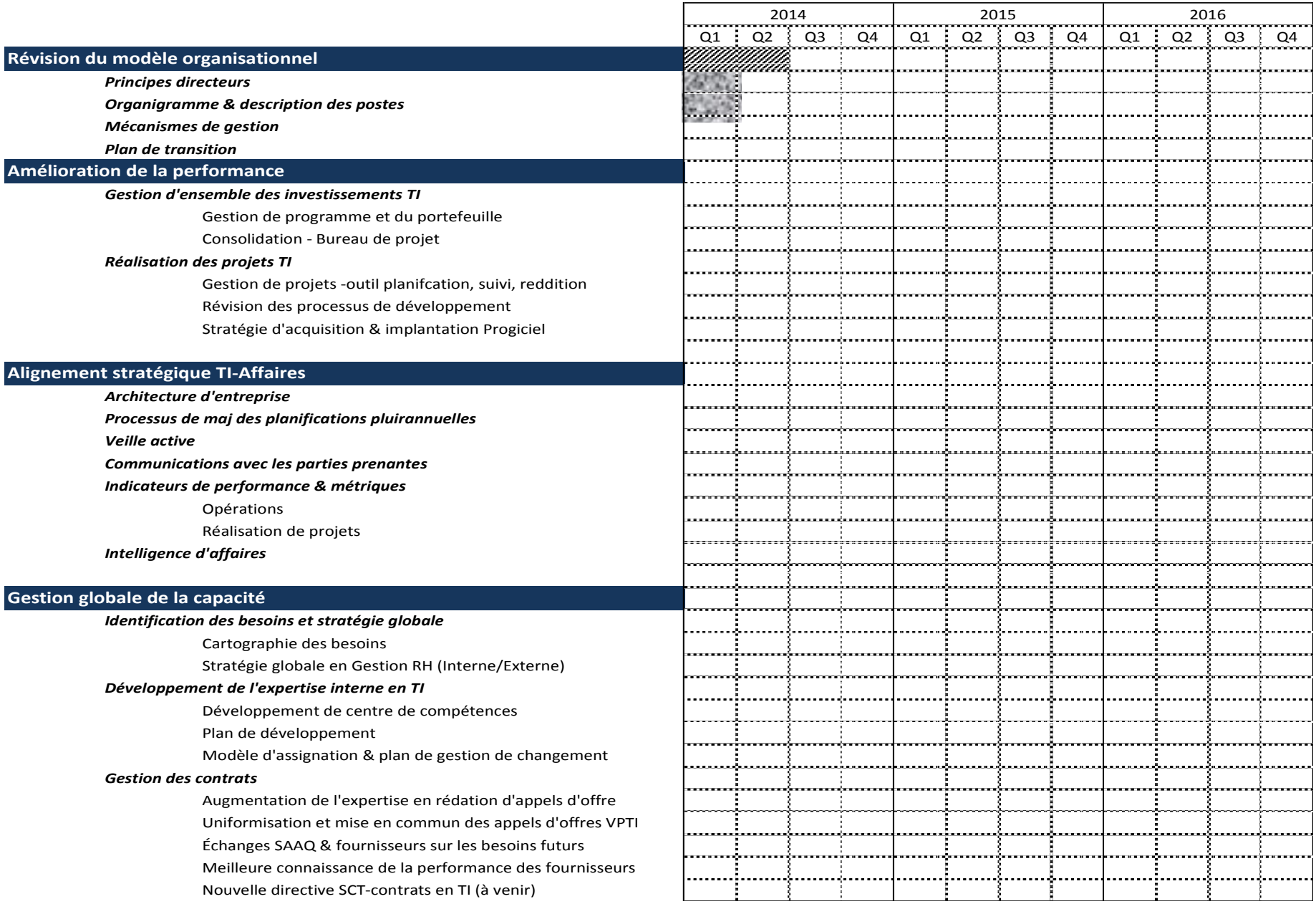
Développement de l'expertise interne en TI

- Développement de centre de compétences
- Développement de l'expertise interne – Plan de développement
- Modèle d'assignation et plan de gestion du changement

Meilleure gestion des contrats de services

- Augmentation de l'expertise en rédaction A/O
- Uniformisation et mise en commun des A/O - VPTI
- Échanges SAAQ et fournisseurs sur les besoins futurs
- Meilleure connaissance de la performance des fournisseurs de services (collaboration avec la VPRHFP)
- Nouvelle directive SCT – contrats en TI (à venir)

Adapter les activité des TI afin de soutenir, avec agilité et efficience, la prestation et l'évolution des services à la clientèle



Enterprise : A Summary of Dimensions by Level

Management Practices	Level 1: Functional	Level 2: Enabling	Level 3: Contributing	Level 4: Differentiating	Level 5: Transformational
No. 1 Strategy and Vision	IT keeps the business running and manages operational performance.	IT responds to business leaders who have the leeway to select and use technology to achieve their objectives.	IT improves business operations and performance in partnership with business leaders.	IT and the business use information and technology as a basis for competitive advantage.	IT operates at the leading edge of technology to evolve the business model and change the rules of competition.
No. 2 Executive Leadership	The CIO is not a member of the senior leadership team and does not report to a C-level executive.	The CIO is not a member of the senior leadership team but reports to a C-level executive.	The CIO is a member of the senior leadership team and reports to a C-level executive or the CEO.	The CIO reports to the CEO and is a member of the most senior management team.	The CIO is a member of the executive leadership team. The CIO influences the board of directors or may be a member of the board.
No. 3 Business Expectations for IT	IT is a provider of functional infrastructure.	IT is a reactive service provider that responds to business plans, wants and needs for IT.	IT is a proactive service provider working with business leaders to improve business performance.	IT is a leader in using technology and information to differentiate the business.	The IT team is composed of innovators and experts in the leading-edge application of technology.
No. 4 Business and Financial Management	IT budget and management concentrates on service quality and the cost of IT.	IT budgets include operations and applications. IT leverages PPM to ensure that work budgets and schedules are met and portfolios are well-managed.	IT budgets include all technology assets. IT financial management is focused on ensuring the achievement of business value.	IT budgets spending and revenue generation. Business and IT jointly share responsibility for definition, design and development of solutions.	IT financial management is broad and includes revenue generation. IT performance contributes to the market value of the company.

Enterprise : A Summary of Dimensions by Level (cont.)

Management Practices	Level 1: Functional	Level 2: Enabling	Level 3: Contributing	Level 4: Differentiating	Level 5: Transformational
No. 5 People and Skills	IT skills are focused on "run the business" requirements.	IT people and skills align with the application systems and technology solutions IT supports.	IT blends business and technical skills. Industry skills are valued.	IT has good knowledge of business strategy, operations, products and services. Some cross-organization skills are also available.	IT people and skills are comparable to those of business executives and leaders. Leadership of transformational technology is valued.
No. 6 Technology Leadership and Management	Architecture represents the technical assets and their relationships.	Architecture includes information systems and relationships.	Architecture covers IT information flows and business processes.	Architecture is extended to the company's operating model.	Architecture describes the organization's technical and business model.
No. 7 Performance Management	Performance is measured by operational metrics related to cost, quality of service and availability	Performance is measured by how well IT responds and conforms to the plans, scope, schedules and quality for addressing user wants and needs.	Performance is measured in terms of business value created and improvements delivered.	Performance Is measured in business terms, including changes in business performance and financial metrics.	Performance is measured in terms of business and market value-add.

Modèle organisationnel

Vice-Présidence aux Technologies de l'information

Préambule

- Un modèle d'organisation se compose d'une structure organisationnelle et de mécanismes de gestion. Il se conjugue également à des mécanismes de gouvernance. Aujourd'hui, l'attention est portée sur une structure de type « fonctionnelle » .

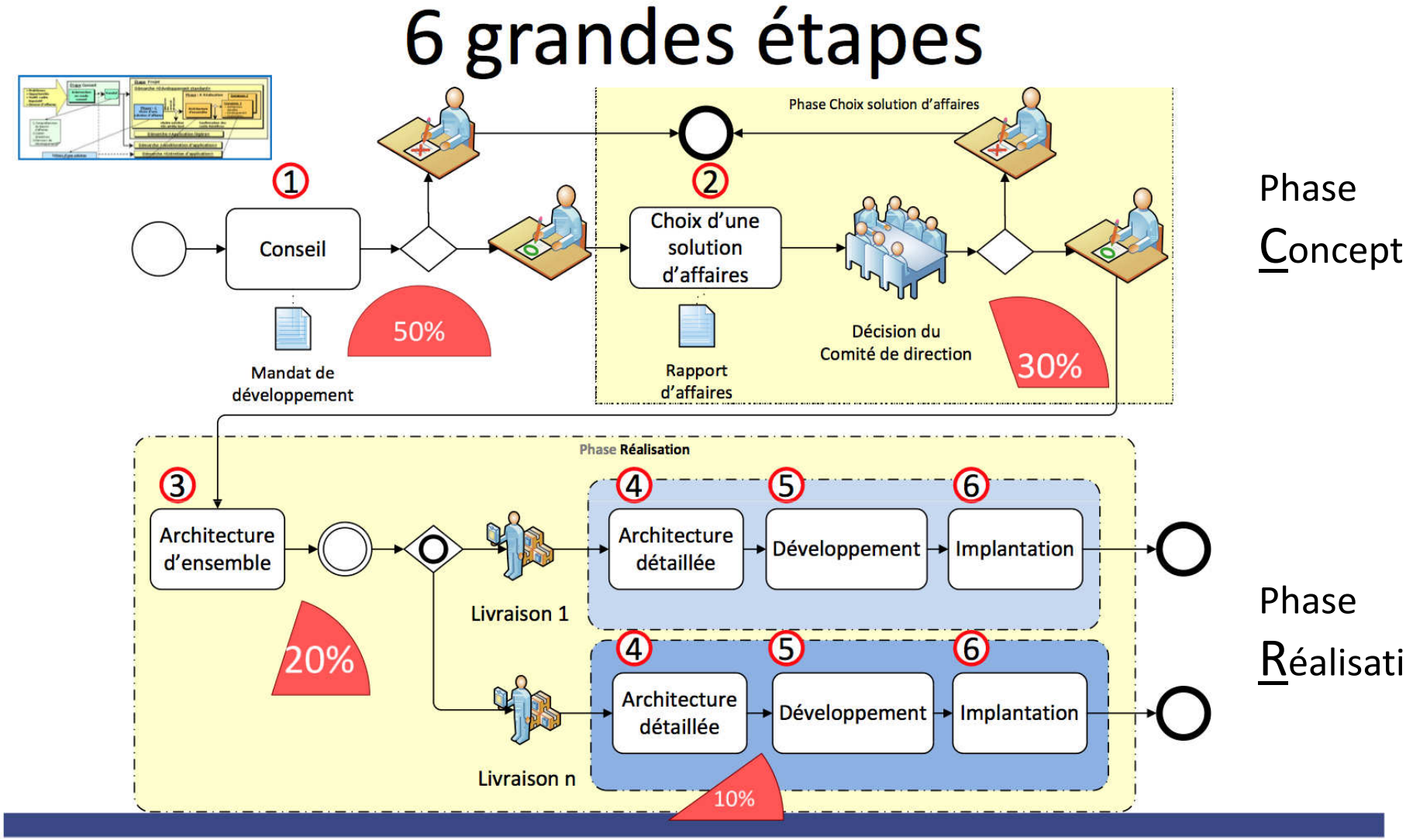
- Cette structure ne reflète ni les titres d'emploi, ni l'appellation finale des unités qui la composent.

Structure organisationnelle VPTI

- Principes directeurs

- Structure organisationnelle
  - Caractéristiques
  - Organigramme fonctionnel

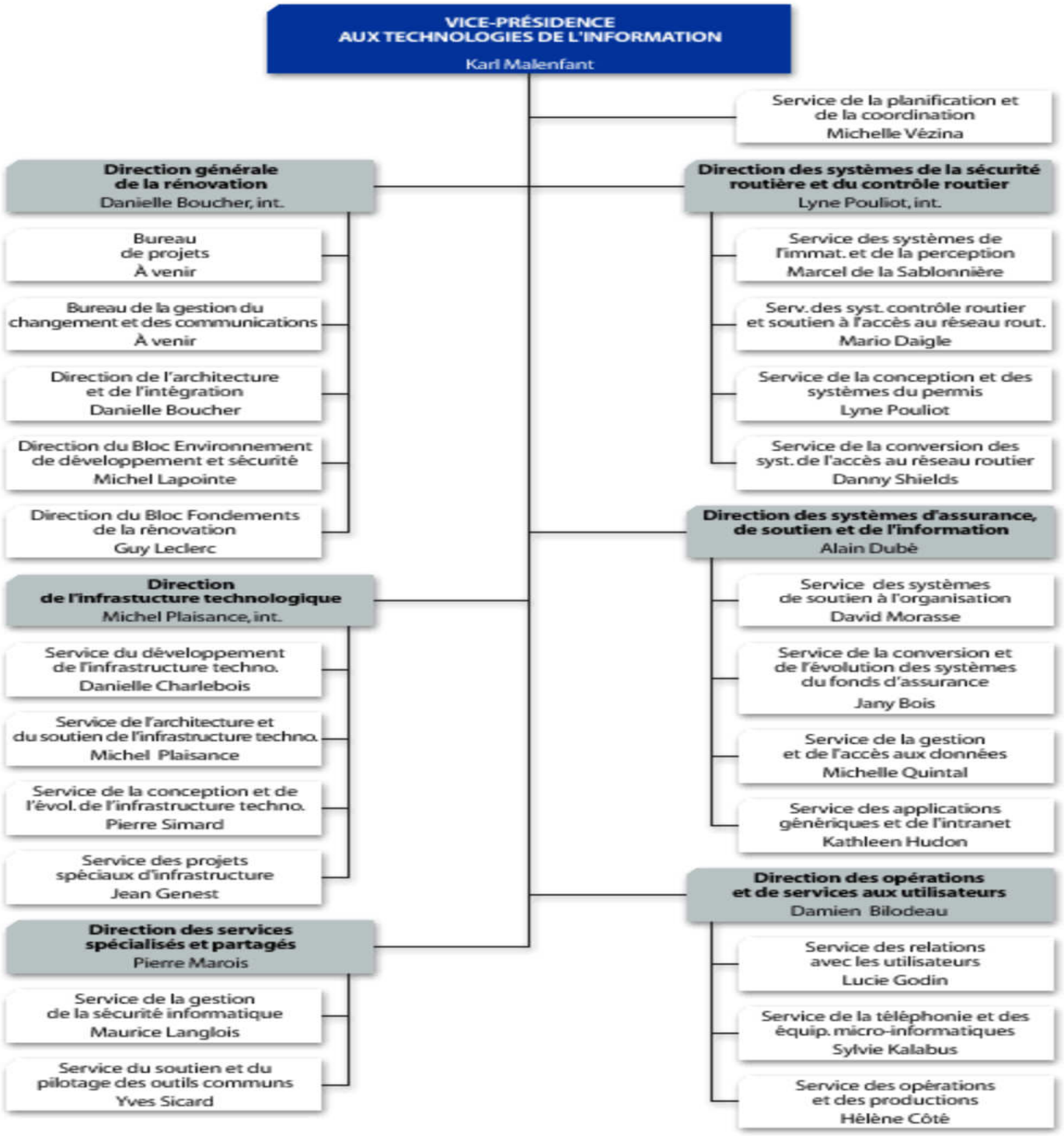
Cadre normatif SAAQ - Processus de développement



Principes directeurs d'organisation

- La VPTI mise sur ses ressources internes en appliquant les meilleures pratiques et en s'appuyant sur une architecture intégrée (affaires, applications, information, technologie, sécurité).
- Une organisation par métier (spécialisation) est privilégiée afin de consolider les expertises, assurer un transfert de connaissances et le développement des compétences.
- La synergie dans les fonctions transverses est recherchée.
- L'Agilité et l'Efficience sont préconisées afin de répondre rapidement aux besoins d'affaires grandissants.
- La VPTI possède la capacité de comprendre et de supporter adéquatement l'évolution de l'ensemble des besoins d'affaires de la Société en contribuant activement à leur évolution et en misant sur une synergie avec l'ensemble de l'organisation.
- Le recours aux ressources externes est requis pour assurer le transfert de nouvelles compétences et combler les besoins en matière de capacité. La SAAQ conserve à l'interne, la maîtrise d'ouvrage et la gestion de la maitrise d'œuvre, lorsque pertinent.
- Les programmes d'envergure sont dotés de ressources internes dans un mode de prêt de service (libération temps plein) et/ou matriciel et les solutions réalisées sont réintroduites dans les opérations courantes pour poursuivre leur cycle de vie.

Structure actuelle



Structure cible
Principales caractéristiques

Modèle centralisé de type Plan-Build-Run, avec concept de « Office of CIO »

Office of CIO

- Office of CIO , qui regroupe :
  - Bureau de programmes/projets unique pour la VPTI (encadrements, outils, ressources chefs de projet, etc.)
  - Gestion de changement, Communication et Formation pour toute la VPTI
  - Gestion des fournisseurs centralisée
  - Gestion de la capacité et du plan de main d'œuvre centralisée

Plan

- «Architecture, Conception & Intégration » qui regroupe :
  - Architecture (affaires, information, solution, technologie, sécurité). Portée initiale : étapes 1&2 du cadre normatif
  - Intelligence d'affaires
  - Sécurité (incluant la sécurité opérationnelle)
  - Contrôle et conformité
  - Assurance-qualité, coordination des essais intégrés finaux (TIF-Dry run) ainsi que la mise en place
  - *Porte d'entrée principale pour la Clientèle*

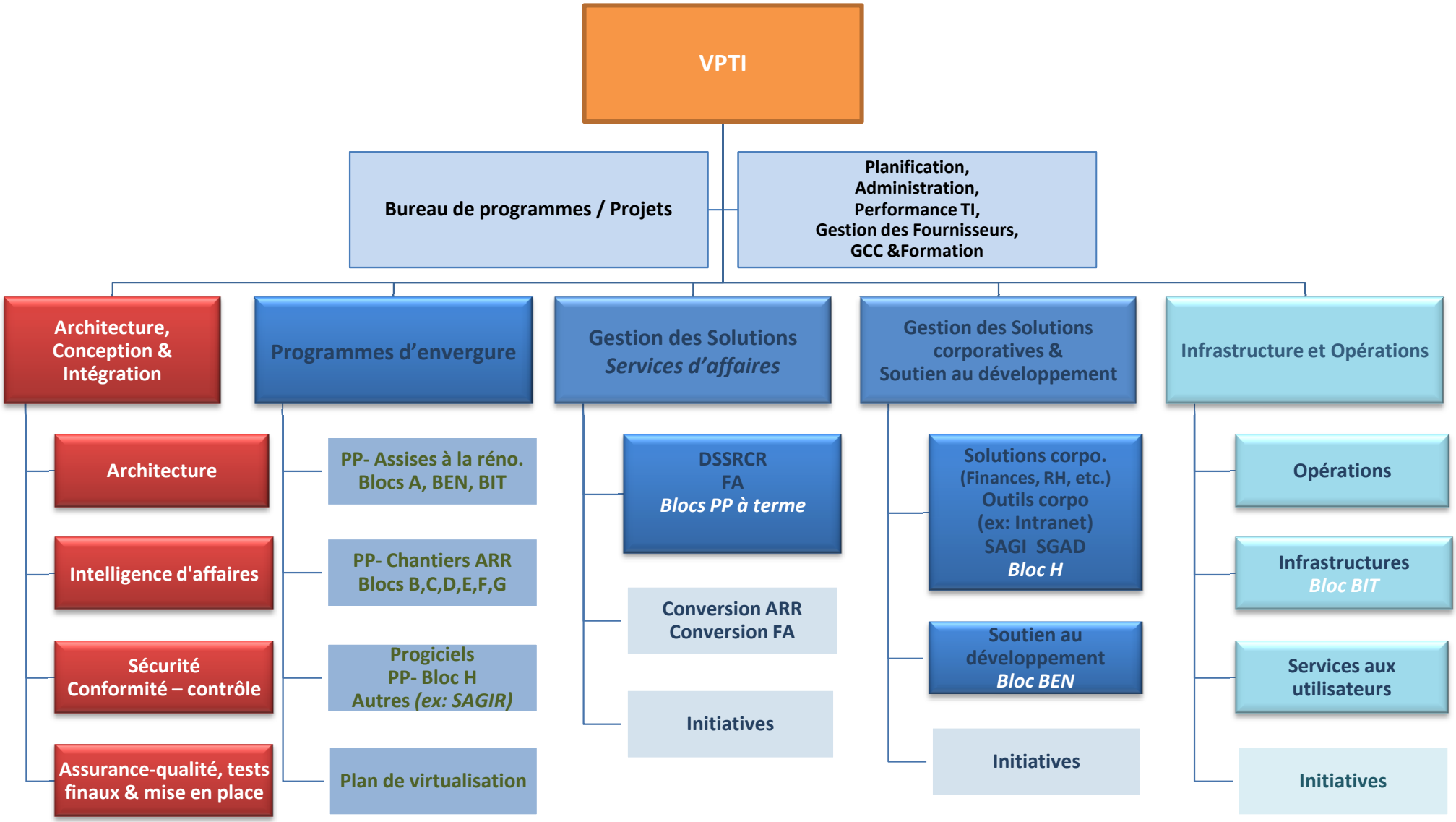
Build

- Concept de Programmes d'envergure vs Plan de pérennité qui en est une occurrence
- Réalisation : Applicatifs - répartition entre les applicatifs de mission et applicatifs corporatifs
- Nomination claire « d'héritiers » pour les programmes / blocs PP

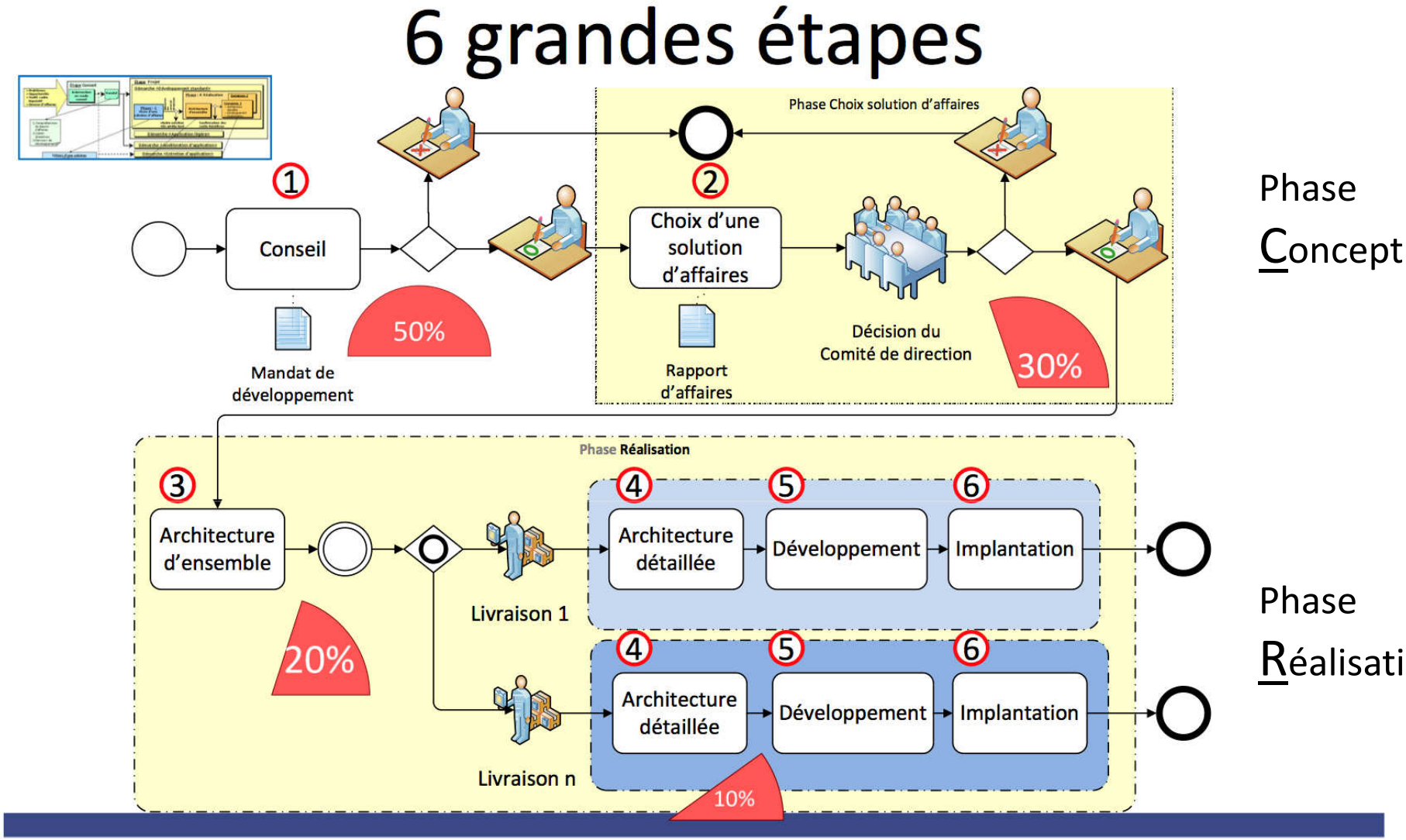
Run

- Regroupement « RUN » - Opérations & Infrastructure

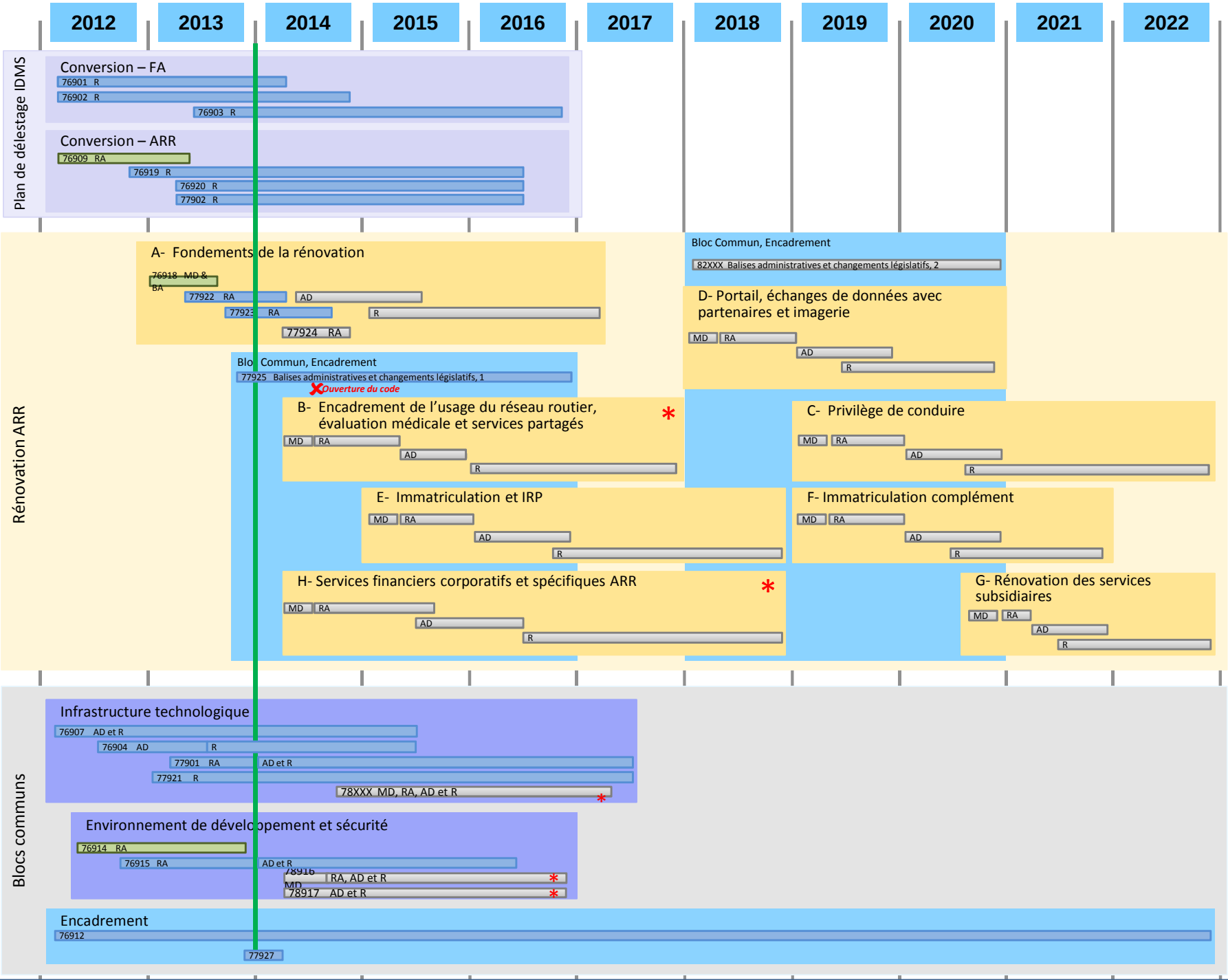
Structure organisationnelle
Organigramme fonctionnel



Cadre normatif SAAQ - Processus de développement



Planification exécutive révisée du plan – au 1er janvier 2014, version préliminaire



BLOC	#	NOM DU PROJET
COF	76901	Préparation des essais de conversion
COF	76902	Solution de conversion automatisée
COF	76903	Réalisation de la conversion
COA	76909	Architecture, stratégies et appels d'offres
COA	76919	Essais sur IDMS DB-DC
COA	76920	Conversion vers CICS DB2
COA	77902	Mise en place des outils et environnements CICS DB2
Bloc A	76918	Bloc A - Mandats de développement et balises administratives préalables
Bloc A	77922	Rapports d'affaires des Services directs à la clientèle
Bloc A	77923	Rapports d'affaires diffusion et performance
Bloc A	77924	Rapports d'affaires cohabitation
BIT	76907	Outils d'exploitation et de gestion des infrastructures TI (8 composantes)
BIT	76904	Solution d'orchestration
BIT	77901	Services connexes solution affaires (7 composantes)
BIT	77921	Gestion du changement
BIT	78XXX	Infrastructure de base des solutions progicielles
BEN	76914	Choix de solution AOS
BEN	76915	Assises pour la rénovation
BEN	78916	Infrastructure de développement pour la rénovation
BEN	78917	Mise en œuvre de l'architecture orientée services (AOS)
BEC	76912	Gouvernance du plan
BEC	77925	Balises administratives et changements législatifs – phase 1
BEC	77927	Conseils méthodologiques et expertises en audit
BEC	82XXX	Balises administratives et changements législatifs – phase 2

NOTES

Projets à définir :

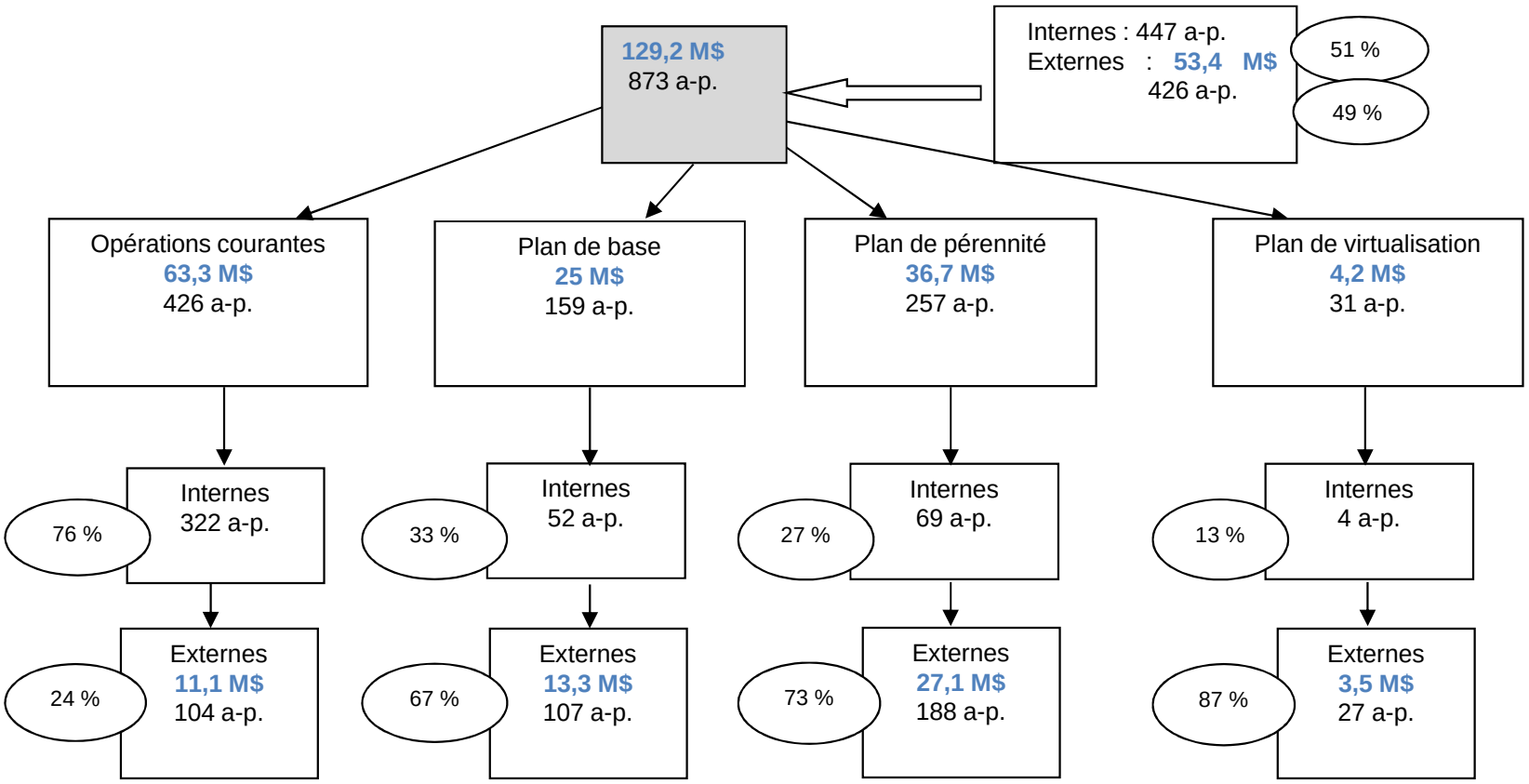
- Balises administratives — BA
- Mandat de développement — MD
- Rapport d'affaires — RA
- Architecture détaillée — AD
- Réalisation — R

Projets autorisés

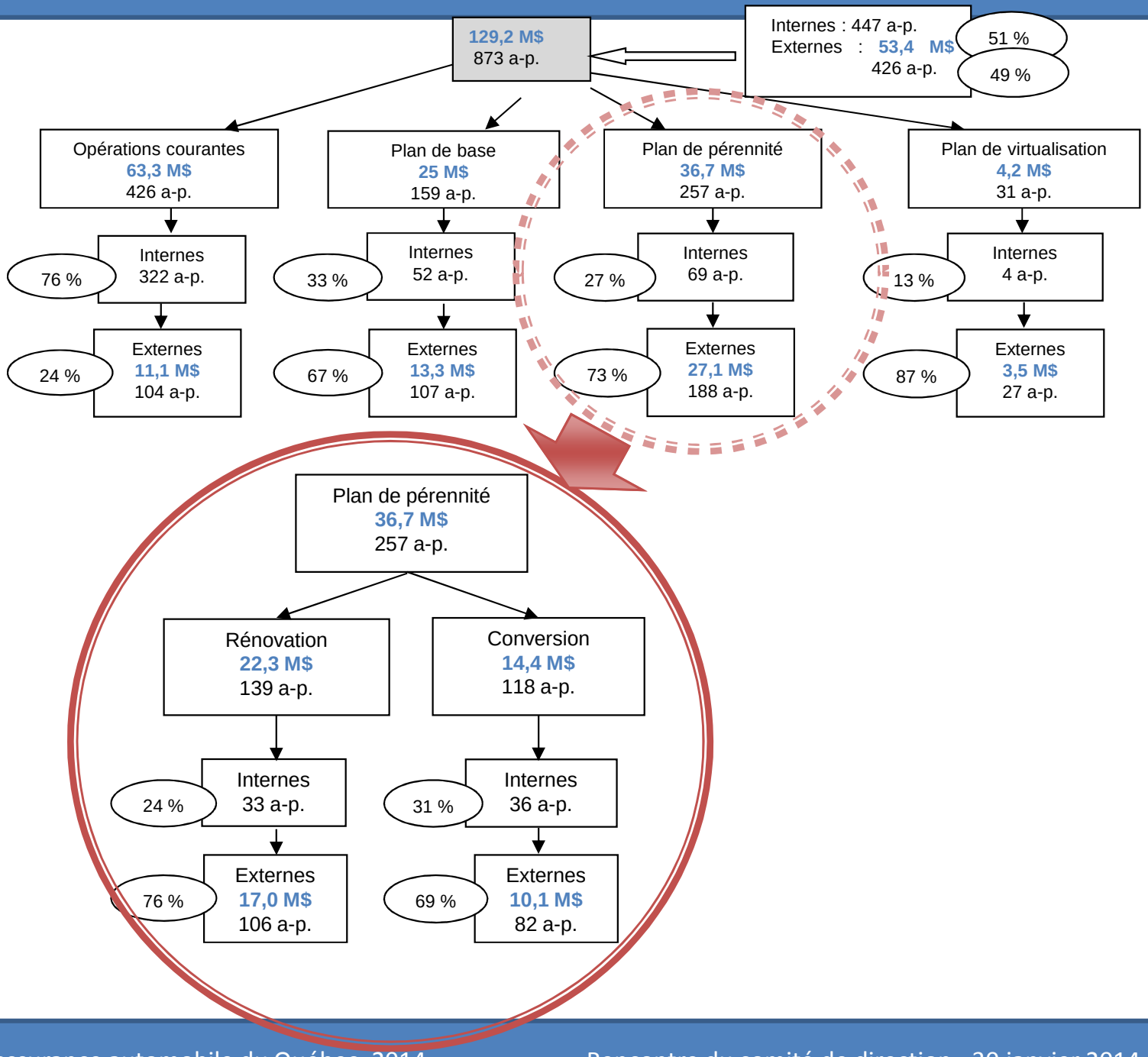
- Projet démarré — Projet
- Projet non démarré — Proje t
- Projet complété — Projet

* *Planification à revoir en 2014 au démarrage du bloc ou du projet*

Budget VPTI 2014



Détail du budget pour le plan de pérennité

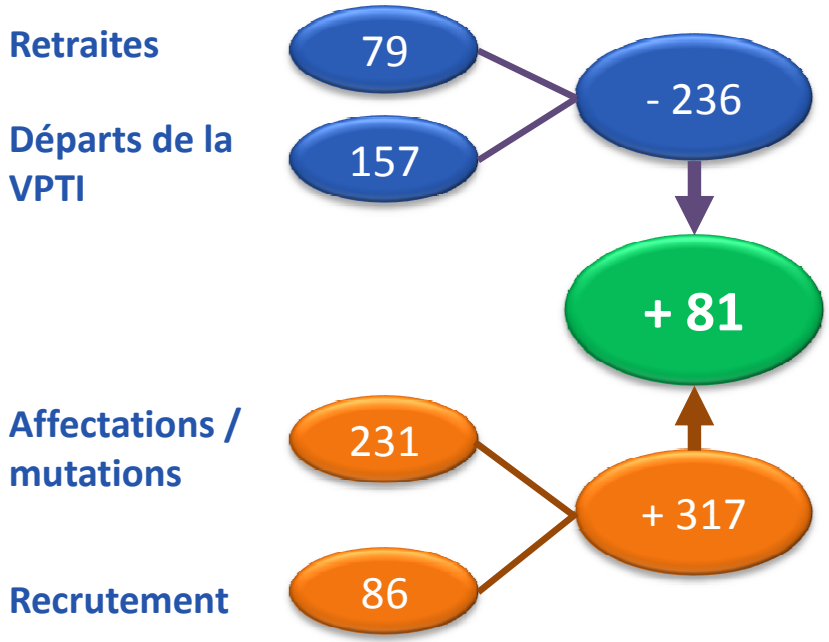


Personnel VPTI – 2008 à 2013

Mouvement du personnel

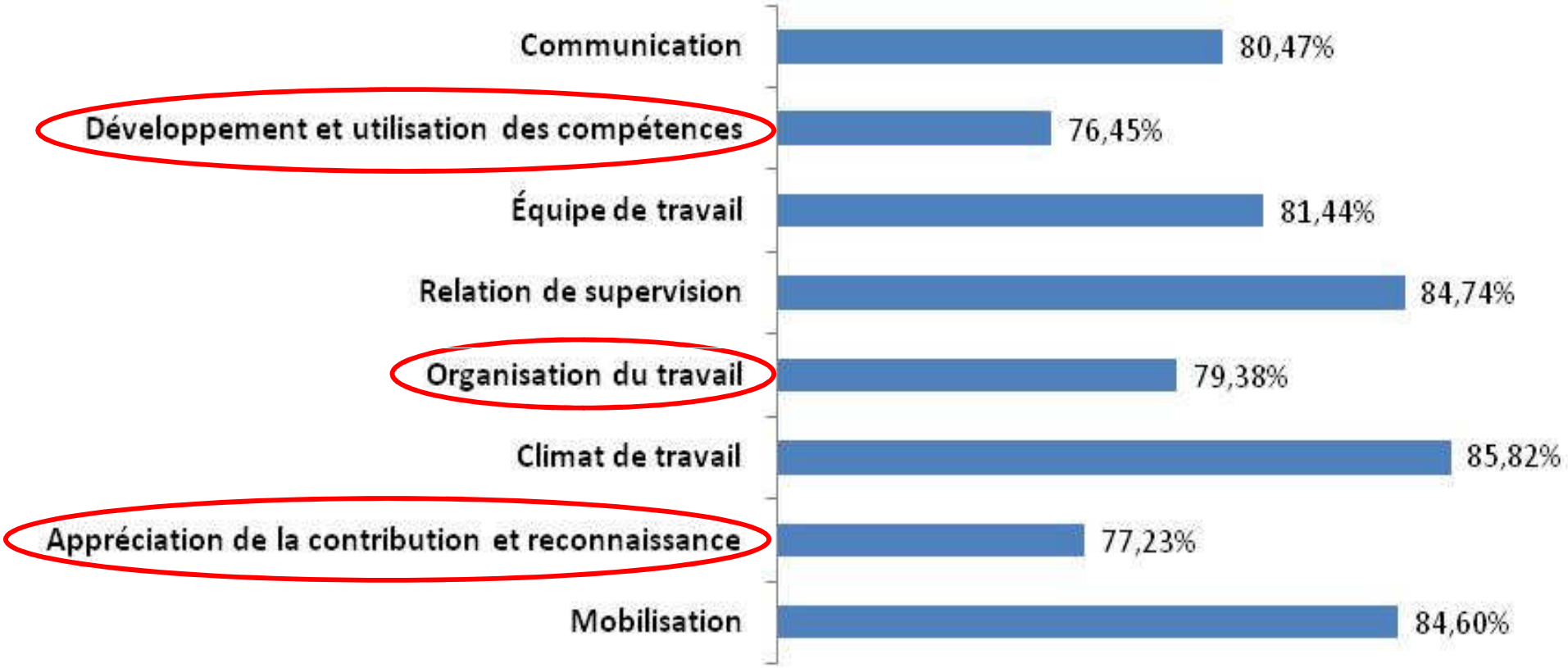






- **Plus de personnes recrutées que de personnes retraitées**
- **Ajout de 81 personnes**
- **42 postes à combler**

Résultats ventilés en fonction des thèmes sondés



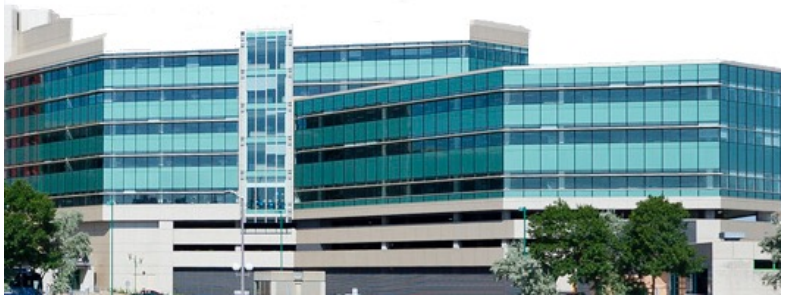
PLAN D'ÉVOLUTION DE LA FONCTION TI

Karl Malenfant
Vice-président aux technologies de l'information



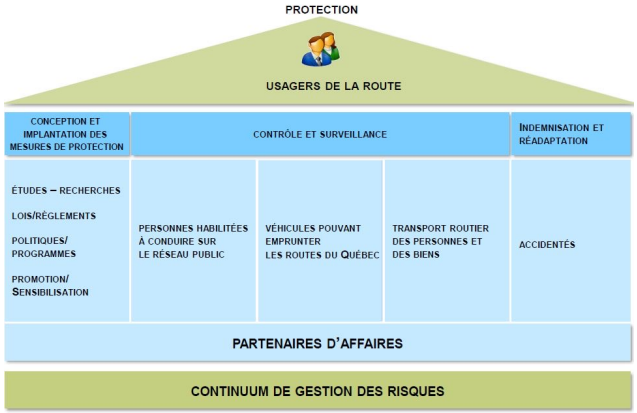
MAINTENIR LE CAP
PRÉPARER L'AVENIR

Des investissements d'envergure avec un levier TI très important



2 tours Est/année

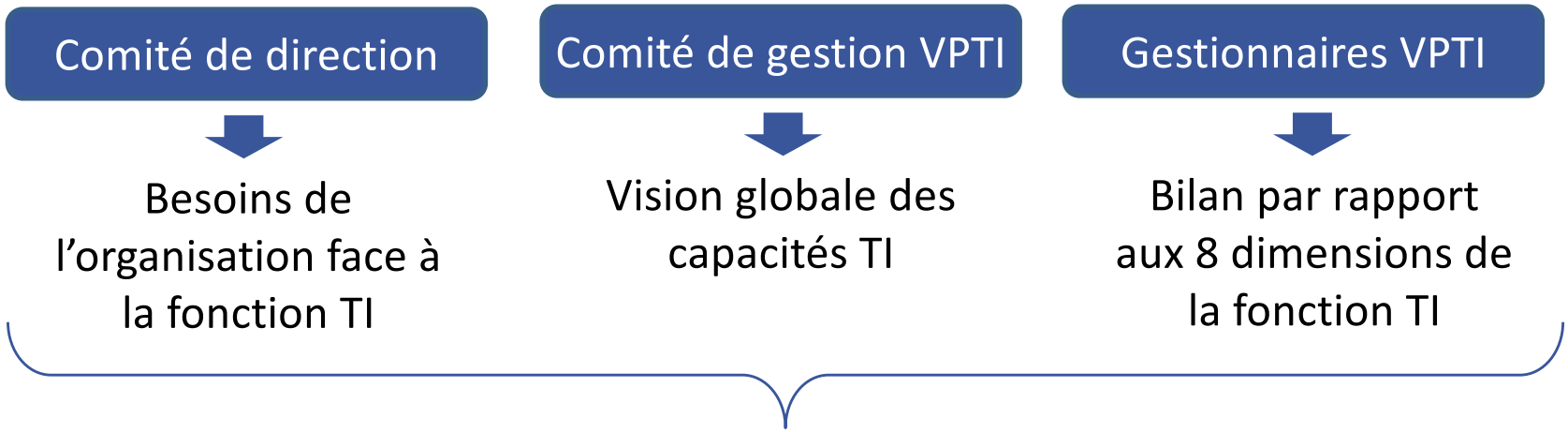
Un modèle d'affaires intégré à faire vivre



La fonction TI a-t-elle tous les éléments clés pour relever le défi?

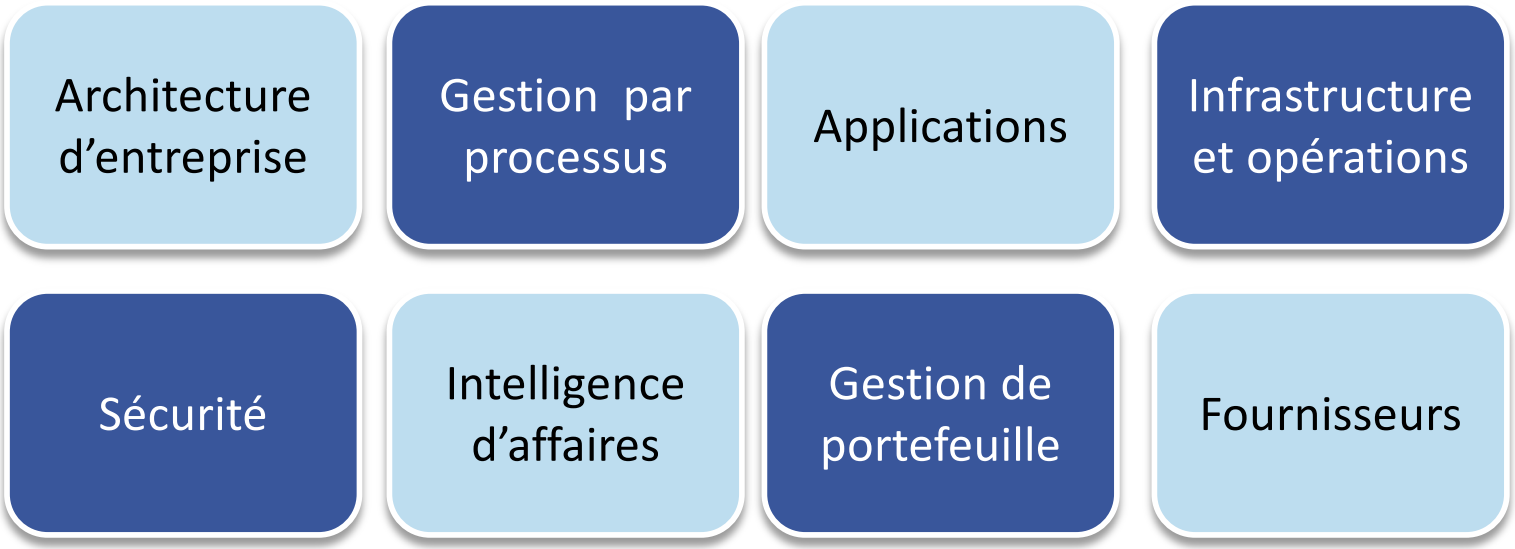
Bilan de santé de la fonction TI

(Démarche ITScore de Gartner)



- Plusieurs **forces**
- Des **chantiers** porteurs
- Des **défis** pour répondre aux besoins de l'organisation

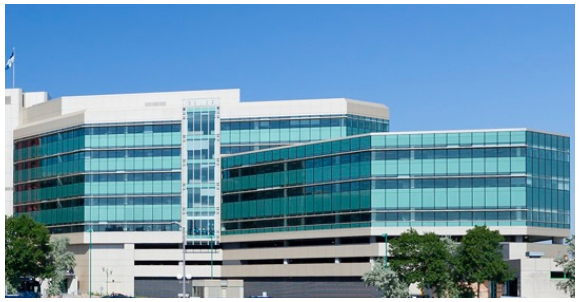
Les 8 dimensions de la fonction TI



Architecture d'entreprise







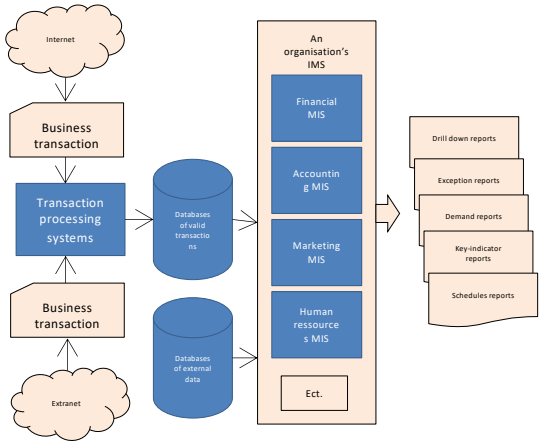
20 tours à construire en 10 ans

- Architecture d'entreprise en démarrage avec une portée restreinte
  → Domaine ARR du Plan de pérennité
- Pas de métrique quant aux activités d'architecture d'entreprise

- Étendre la portée de l'architecture d'entreprise à toute la Société
- Poursuivre l'arrimage avec les différents partenaires – TI et les lignes d'affaires
- S'assurer que l'ensemble des investissements du portefeuille respecte les architectures cibles
- Mettre en place les métriques relatives à ces activités

Action : Création d'une nouvelle direction Architecture et intégration pour l'ensemble des activités de la VPTI

Gestion par processus (GPP)



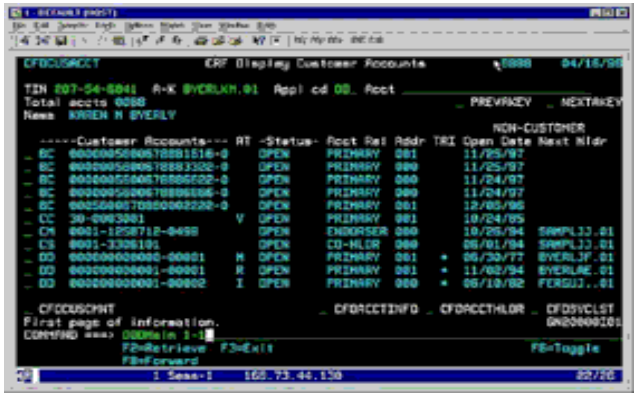


- Démarche de développement basée sur le concept de « systèmes » de chacune des lignes d'affaires
- La GPP est une composante de gestion « jeune » au sein de la SAAQ et non utilisée à la VPTI

- Intégrer le concept de gestion des processus d'affaires à la VPTI (façons de faire)
- Contribuer, via les TI, à optimiser les processus d'affaires de la SAAQ
- Développer des indicateurs de performance

Actions : - Adapter nos méthodes de développement en fonction de la GPP
- Viser la réutilisation des composantes via l'AOS (Architecture Orientée Services)

Application





- Développer avec d'anciennes technologies dont certaines sont désuètes
- Selon une approche de développement devenue trop lourde
- Intégrant peu ou pas de progiciels
- Offrant une gamme limitée de services en ligne traditionnels seulement

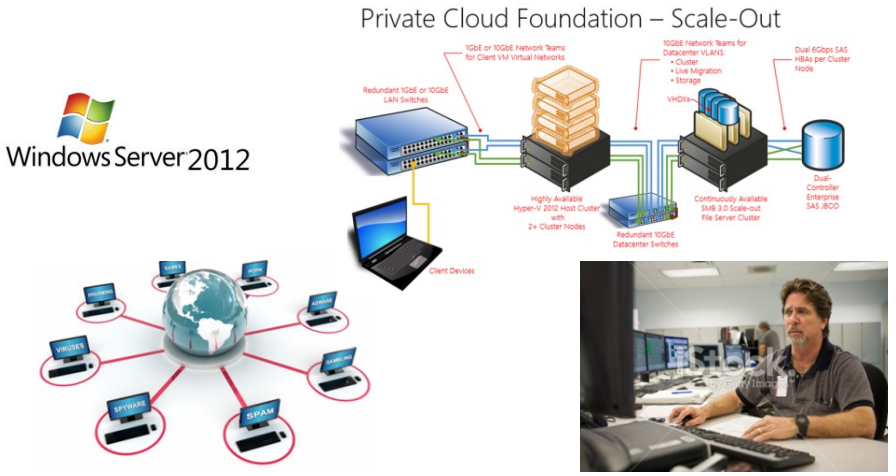
- Nécessité de revoir la « chaîne de développement » pour :
  - Gagner en efficacité, être plus agile
  - S'ajuster aux nouveaux matériaux
    - DOT.NET
    - Progiciels
    - Plateformes mobiles (téléphones intelligents et tablettes)
- Nouveau coffre à outils à développer
- Nouvelles bases de données

Action : Poursuivre la révision de notre cadre normatif et de nos processus de développement

Infrastructure et opérations







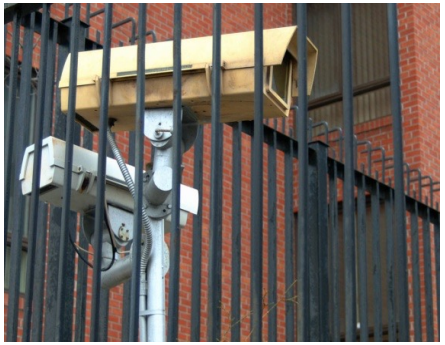
- Infrastructure
  - Principalement sur plateforme centrale
- Opérations
  - Mode d'opération répondant aux exigences des technologies en place actuellement

- Comprendre et mettre en place les nouvelles **infrastructures** technologiques
  - Plateforme intermédiaire
  - Cloud
  - Technologies mobiles
- Adapter nos modes de gestion des **opérations** conséquemment
  - Automatismes
  - Suivis
  - Alertages

Action : Poursuivre la construction des nouvelles infrastructures et les modes d'opération qui y sont associés permettant d'accueillir nos nouveaux développements applicatifs

Sécurité







- Niveau de sécurité élevé associé aux réalités actuelles

- Conserver un niveau de sécurité élevée
- S'adapter aux réalités amenées par les nouvelles technologies
  - Progiciels
  - Cloud
  - Technologies mobiles

Action : Poursuivre la révision des règles et des façons de faire en matière de sécurité pour permettre de répondre aux besoins de modernisation de la SAAQ

Intelligence d'affaires







- Pas de compréhension commune de ce qu'est l'intelligence d'affaires
  - Exploiter des banques de données?
  - Générer des rapports ?
- Pratiques variables d'un secteur à l'autre
- Peu d'investissements réalisés au cours des années dans ce domaine : outils, ressources, processus, gouvernance

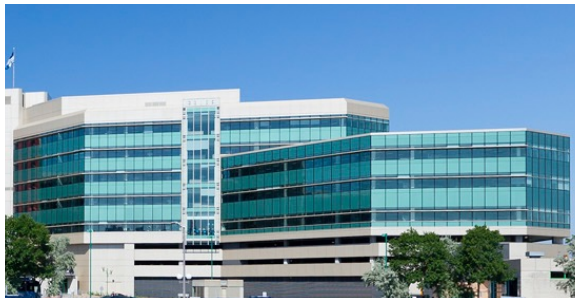
- Permettre aux clients ne nous aider à mieux les servir en comprenant d'avantage l'ensemble de l'information actuelle et future et la colligée avec une approche intégrée
- Utiliser ces informations pour améliorer nos services aux clients et nos processus d'affaires
  - Bilan routier
  - Tarification d'assurance
  - …

Action : Création d'une nouvelle équipe d'intelligence d'affaires pour développer ce nouveau métier

Gestion de portefeuille







20 tours à construire en 10 ans

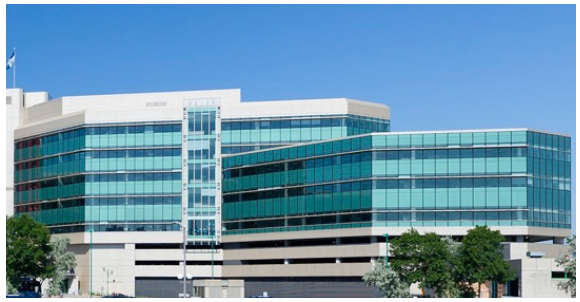
- Gestion par projet « unitaire »
- Gestion de la capacité « unitaire »
- Cycle de reddition de compte principalement financier, limitant la capacité de réagir rapidement

- Coordination forte et intégrée de l'ensemble des projets regroupés par programme d'investissements
- Gestion globale de la capacité
- Vision rapide et fréquente de la performance des projets
- Proactivité et synergie dans la livraison des projets

Action : Mise en place des nouveaux processus et outils en gestion de projet (projet SGPE)

Fournisseurs





20 tours à construire en 10 ans

- Nombre déjà importants de fournisseurs
- Gestion décentralisée des contrats
- Façons de faire variable
  - Processus de recours à l'externe
  - Transfert d'expertise
  - …

- Avoir une vision intégrée des fournisseurs pour créer les synergies
- Aller chercher les meilleurs fournisseurs dans leurs domaines respectifs
- Optimiser le processus de recours à l'externe
- Assurer un transfert d'expertise optimal « Interne/Externe »

Action : Centraliser la gestion des fournisseurs pour mieux gérer l'ensemble des besoins

La gestion des défis

Architecture d'entreprise | **Gestion par processus** | Applications | **Infrastructure et opérations** | Intelligence d'affaires | **Sécurité** | Fournisseurs | **Gestion de portefeuille**

	2013	2014	
	S2	S1	S2
Gestion de la fonction TI			
Culture de gestion	→	→	→
Réflexion sur la fonction TI	→		
Ajustements à l'organisation & Plan de transition		→	- - →
Gestion globale de la capacité			
Adéquation charge de travail vs disponibilité des talents (internes/externes)		→	→
Gestion des talents à mettre en place (ct, mt, lt)			→
Gestion des fournisseurs / Stratégies de "sourcing"			→
Amélioration de la performance			
Gestion de portefeuille - projets (Amélioration des processus et outils)		→	→
Processus & méthodologies de développement à adapter (Processus actuel à optimiser; approche progiciels, gestion par processus,... à développer)		→	→
Indicateurs de performance & métriques affaires			→
Modèle d'affaire intégré (Alignement affaires - TI)			
Étendre l'architecture d'entreprise		→	→
Développer l'intelligence d'affaires			→

L’équipe de la VPTI se modernise tout en continuant de

contribuer à la performance des affaires de la SAAQ

03 - 2014-03-18 - Rencontre gestionnaires VPTI

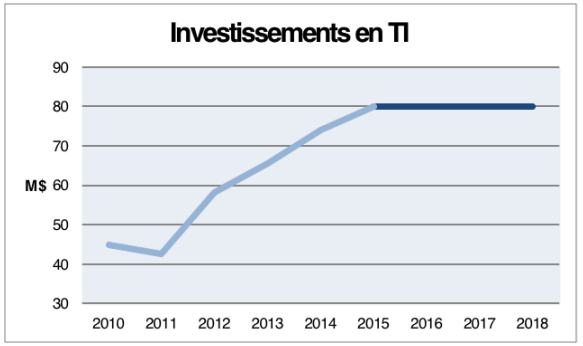
Bilan de santé de la fonction TI & plan d'action 2014

Rencontre des gestionnaires de la VPTI

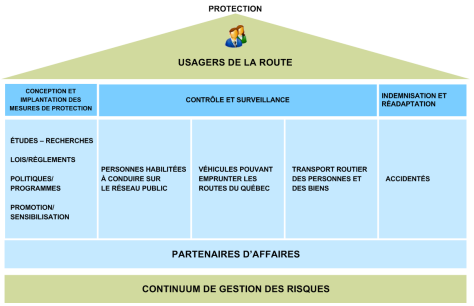
18 mars 2014

Contexte

- La SAAQ augmente de façon importante ses investissements TI pour moderniser les services aux clients, optimiser les processus d'affaires et rendre les ressources informationnelles pérennes.



- Le modèle d'affaires intégré de la SAAQ est un levier stratégique important pour l'atteinte de la vision de la société.



- En septembre 2013, lors de l'arrivée en poste du nouveau vice-président aux technologies de l'information, un plan d'intégration d'une durée de quatre mois fut partagé avec la présidente et chef de la direction de la SAAQ et les membres du CTI.
- Une des facettes du plan visait à :
  - faire un diagnostic de la fonction TI;
  - identifier les dossiers porteurs à réaliser pour assurer un alignement stratégique des TI et en assurer un levier de développement pour la SAAQ.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2014

Analyse des dimensions de la fonction TI

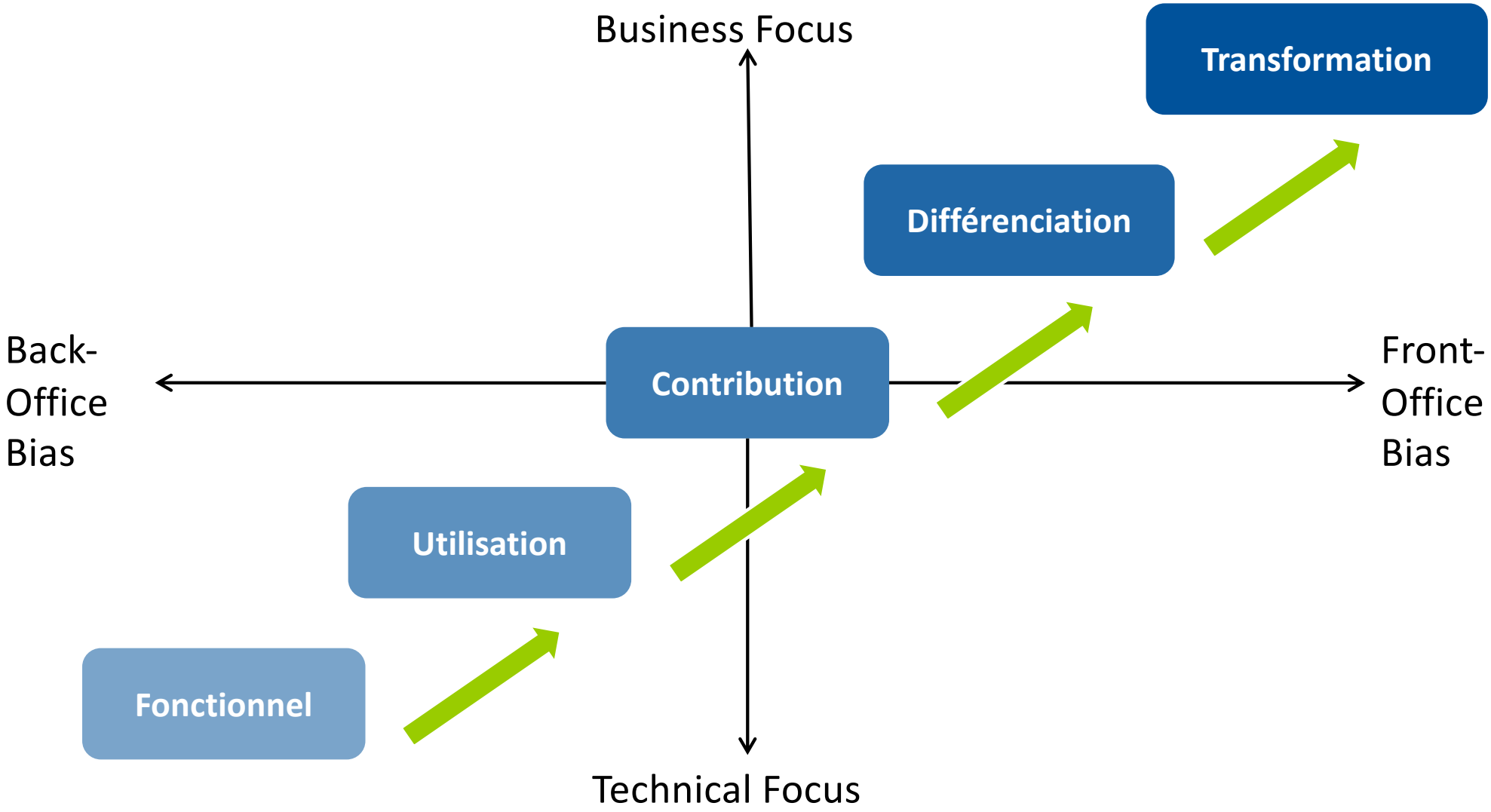
- Démarche : Outils d'analyse « IT Score » de la firme Gartner (utilisée dans plus de 1000 entreprises)
- Dimensions analysées
  - Gestion de portefeuille et de projets (PPM)
  - Gestion des infrastructures et des opérations (I-O)
  - Gestion du développement des applications (Apps)
  - Gestion de la sécurité, des identités, de la conformité et de la Protection des renseignements personnels
  - Gestion des fournisseurs (Sourcing)
  - Architecture d'entreprise (EA)
  - Gestion des processus d'affaires (BPM)
  - Gestion de l'informatique décisionnelle (BI)
  - CIO Perspective (Vision globale des capacités TI)
  - Vision Entreprise (Besoins de l'organisation face à la fonction TI)
- Mode de réalisation
  - Questionnaires complétés en ateliers par 29 personnes de la SAAQ et animés par 2 professionnels externes
  - Résultats compilés et analysés par les analystes de Gartner
- Consensus de l'équipe de gestion de la VPTI sur l'ensemble des résultats
- Résultats partagés et entérinés par le comité de direction en janvier 2014

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2014

L'informatique contribue directement aux objectifs d'affaires – voyez où VOUS devez être

Fonctionnel	Utilisation	Contribution	Différenciation	Transformationnel
Ce que le président dit …				
Nous devons **garder notre entreprise opérationnelle et efficiente**	Les gestionnaires du volet affaires ont la **liberté d'utiliser ou d'investir dans les technologies** afin d'atteindre leurs objectifs	Les gestionnaires des volets affaires et informatique sont imputables afin d'**améliorer les opérations** et **augmenter la performance de l'entreprise**	Nous dépendons des données et de la technologie afin de développer et soutenir **les fondations de nos avantages compétitifs**	En utilisant la fine pointe de la technologie et des données, nous avons **changé le marché et les règles de la compétition**
Avec cet objectif, le vice-président aux technologies focalisera sur …				
La performance de l'informatique et des actifs	Soutien aux affaires	La performance des affaires	Économie d'échelle et temps de mise en marché	Utilisation ingénieuse des données et de la technologie
Et les ressources de la VPTI regarderont ça de cette façon …				
• TI = un service • Mesure = disponibilité • **Emphase = budget, etc**. • Accent = coût et efficacité	• TI = répondant • Mesure = temps réponse • **Emphase = exécution du portefeuille d'applications** • Accent = rencontrer les attentes	• TI = résolution des problèmes • Mesure = la performance d'affaires • **Emphase = exécution et croissance du portefeuille d'applications** • Accent = résultats d'affaires	• TI = différenciateur • Mesure = nouveaux produits et services • **Emphase = croissance et transformation** • Accent = les marchés	• TI = change le marché • Mesure = nouveau marché, les revenus, les compétiteurs • **Emphase = transformation** • Accent = briser les règles

Maturité TI des entreprises — Cinq niveaux



Adapter les activités des TI afin de <u>contribuer</u>, avec agilité et efficience, à la prestation et à l'évolution des services à la clientèle

L'Architecture d'Entreprise guide les prises de décisions

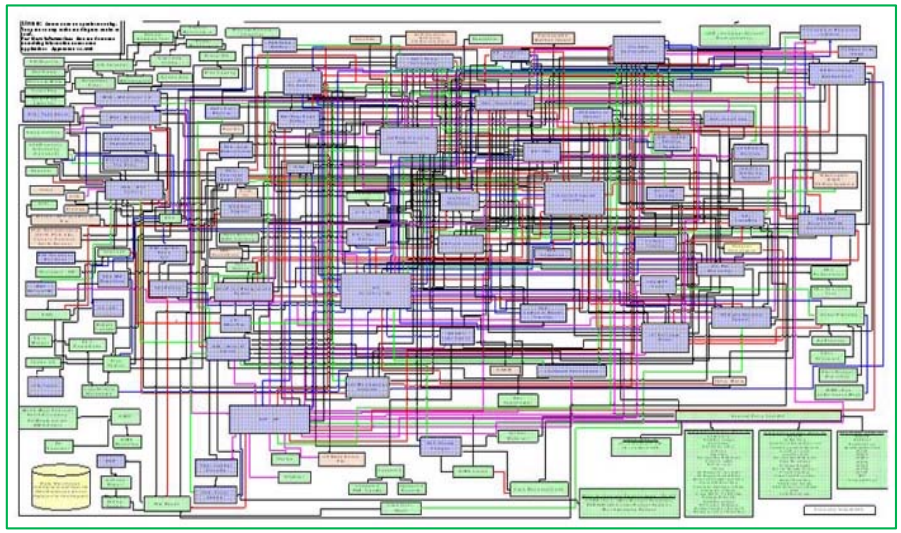
Maison Winchester (Californie)



- 38 ans de construction
- 160 pièces, 40 chambres, 6 cuisines, 950 portes
- **65 portes donnant sur un mur**
- **13 escaliers sans issue**
- **24 puits de lumière dans les planchers**
- 147 entrepreneurs
- **Pas d'architecte, pas de plan**

L'AE guide les prises de décisions de la Rénovation

Les organisations sont complexes



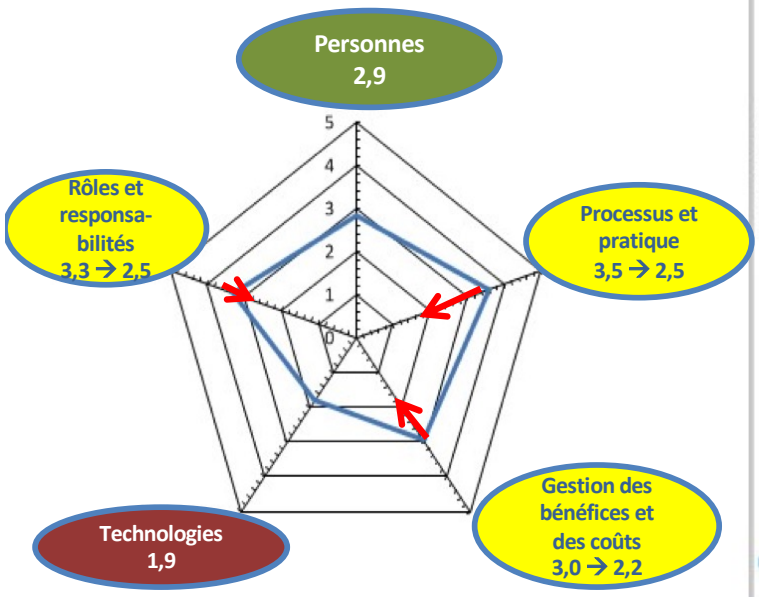
- Difficulté de gérer la durée des projets
- Données variables selon les lignes d'affaires
- Sous-utilisation des applicatifs et des investissements
- Peu de processus modélisés et cartographiés

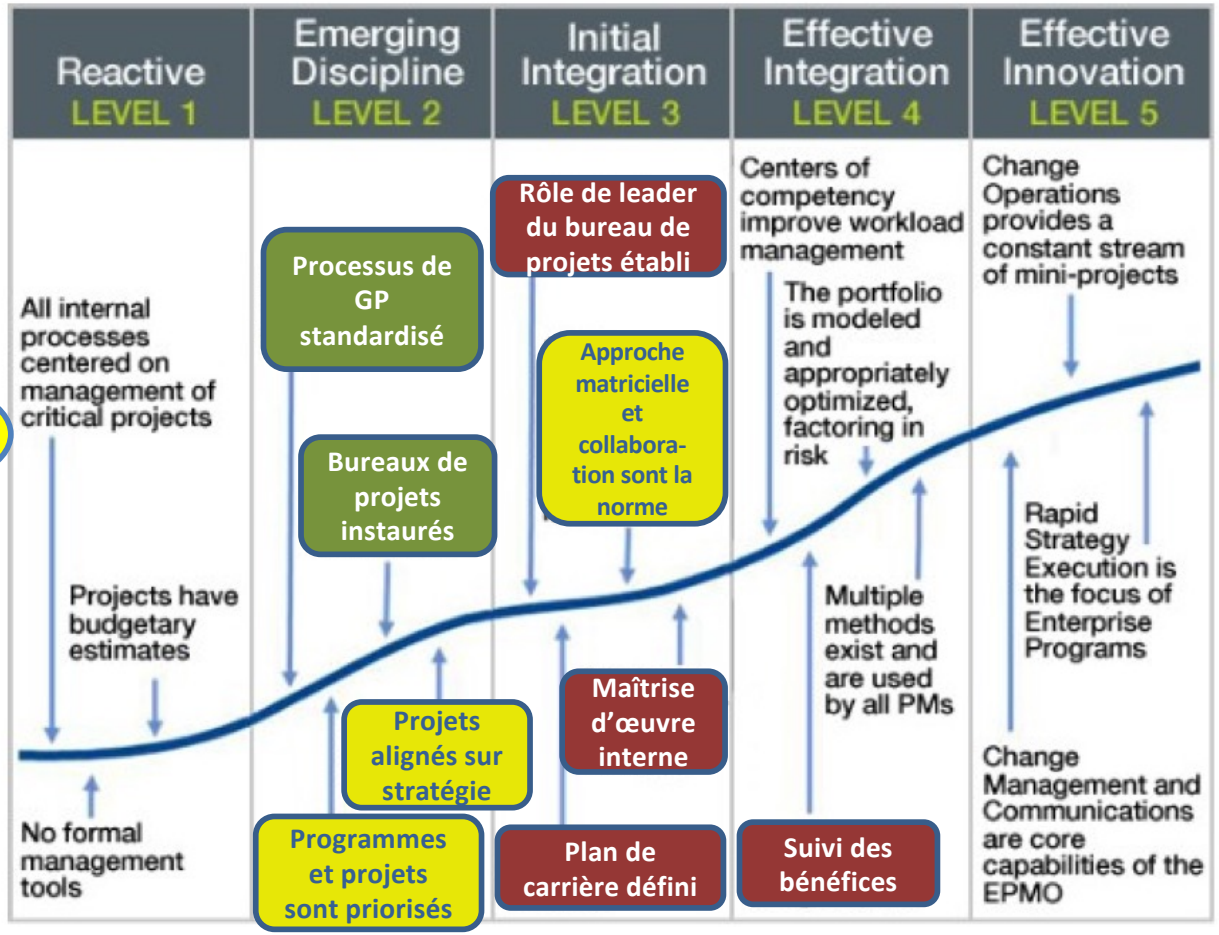
Les fonctions TI et leurs niveaux de maturité

Maturité	1,5	2,5	3,5	4,5	5
Gestion de portefeuille (PPM)		▲ 2,5			
Infrastructure et opérations (I&O)					
Applications (Apps)					
Sécurité / Gestion des identités / Privacy (Security)					
Fournisseurs (Sourcing / vendor management))					
Architecture d'entreprise (EA)					
Gestion des processus d'affaires (BPM)					
Intelligence d'affaires (BI)					

Résultats ITScore : **Gestion de programmes et portefeuille de projets**

Your role score is ~~2.9~~ 2,5 and your role maturity is Level 2: Emerging Discipline





Résultats ITScore : **Gestion de programmes et portefeuille de projets**

Table 1. Gartner PPM Maturity Model at a Glance

	Level 1: Reactive	Level 2: Emerging Discipline	Level 3: Initial Integration	Level 4: Effective Integration	Level 5: Effective Innovation
People	Priority projects get appropriate staffing — everything else is "first available." Nascent PPM leader role is primarily still an individual manager focus. A few people begin to work toward stopping the pain and getting organized.	• Plan de capacité abordé au niveau de projet • Rôle du PPM : leader de la méthode et standards	The concept of disciplined teams working on projects is developed. Specialized PPM leader roles are formalized. Career paths are defined.	A network of PPM leaders is emerging. Companywide centers of excellence improve workload management. Project assignments are made based on the specific skills and capabilities of the individual.	PPM leaders exist in all areas of the company. Accepted specialization (program, portfolio and strategy) supports maximum performance.
PPM Practices and Processes	All internal processes are centered on the management of critical projects. The approach to process is centered on necessity and observation of processes brought in by outside vendors working on large projects and programs.	• Rôle de chef de projet en place • Gestion des risques de projet • Début d'approche de priorisation en place	Programs increasingly are managed in-house. Projects are approved on a portfolio basis. Multiple processes are in place for projects and programs.	Related projects are managed as programs. The portfolio is actively maintained. Multiple methods exist and are used by all project managers (PMs).	Portfolios exist for all project work throughout the enterprise. The enterprise PMO (EPMO) oversees strategy execution. Other PMOs exist as necessary.
Technology	Project scheduling tools and milestone reporting are adopted on a project-by-project basis. There are no formal management tools.	• Outils collaboratifs parfois utilisés (MS-Project) • Tableau de bord essentiellement un regroupement de données	A portfolio tool is in place. Reporting dashboards that focus on providing actionable information are available.	• UN outil gestion de programmes et portefeuille pour tous les projets de l'organisation	Technology supports a robust knowledge management system, and resource management is enabled for *all* project resources.
Value and Financial Management	Projects have budgetary estimates. Actual costs can be estimated. There are some benefit statements.	• Efforts et coûts du projet sont saisis • Estimé des bénéfices pour chaque projet	• Valeur acquise en place • Saisi du fait et à faire • Stratégie de récupération des bénéfices	The portfolio is modeled and appropriately optimized, factoring in risk. Project and program outcomes are tracked against anticipated value.	Full life cycle costs and benefits are tracked, with feedback to improve financial management and value. Portfolio resources are consciously allocated toward innovation.
Relationships	Previous informal relationships begin to break down, and it becomes necessary to formalize roles, including that of a "stakeholder."	Relationships become difficult, with organizations focused on optimizing their processes and their needs. A focus on the project starts as the operating entity begins to emerge. Cross-functional governance committees are formed.	• Équipe multidisciplinaire • L'équipe de projet se rapporte au projet en premier, leur unité administrative après	The organization has adopted a project-centered view that supports enterprise-wide teams. No more "us versus them."	Social responsibility aspects are considered, as well as the impact on the supply chain. Dynamic tension of explore/exploit is accepted.

Résultats ITScore : **Gestion de programmes et portefeuille de projets**

- Quelques recommandations de Gartner :
  - Permettre les ajustements au processus (développement et gestion de projet)
  - Gérer la capacité afin de :
    - Sélectionner/prioriser les projets
    - Faire une stratégie de recours à l'externe (« sourcing »)
  - Montrer le vrai état de situation des projets (« ce qui fait mal »)
  - Penser « programme » et « portefeuille » de projet
- Chantiers en cours (*Révision du processus de développement*) :
  - Livraison 1 :
    - Adaptation systématique de la démarche de développement
  - Livraison 3 :
    - Vision rapide et fréquente de la performance des projets (valeur acquise)
    - Proactivité et synergie dans la livraison des projets
    - Vision intégrée des projets/plans/opérations
    - Production d'un plan de capacité
    - Processus et outils intégrés de gestion de projet
    - Simplification de la reddition de comptes

Résultats ITScore : **Gestion de programmes et portefeuille de projets**

- Risques et enjeux :
  - Changement de culture important :
    - Feuille de temps à la semaine et reste à faire
    - Suivi, reddition de comptes et diffusion « verticale » aux 2 semaines
    - Production valeur acquise et plan de capacité : synergie et rigueur
  - Nouveaux processus et outils intégrés, mais complexes
  - Échéancier court et beaucoup de parties prenantes

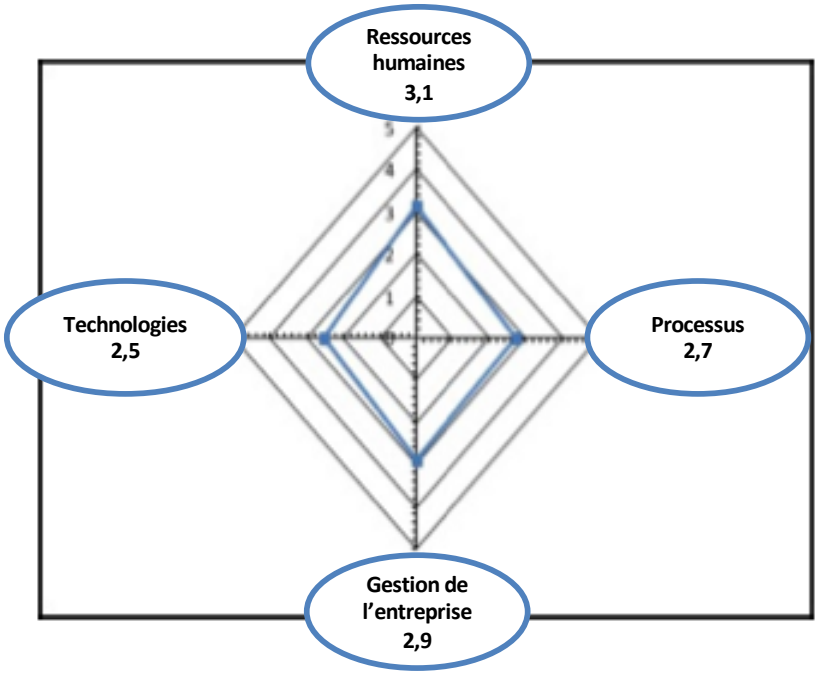
- Stratégie de mise en œuvre :
  - Choisir un progiciel éprouvé
  - Approche progiciel avec itération de la solution
  - Vagues de déploiement
  - Engagement de la haute direction
  - Gestion du changement basée sur un accompagnement rehaussé

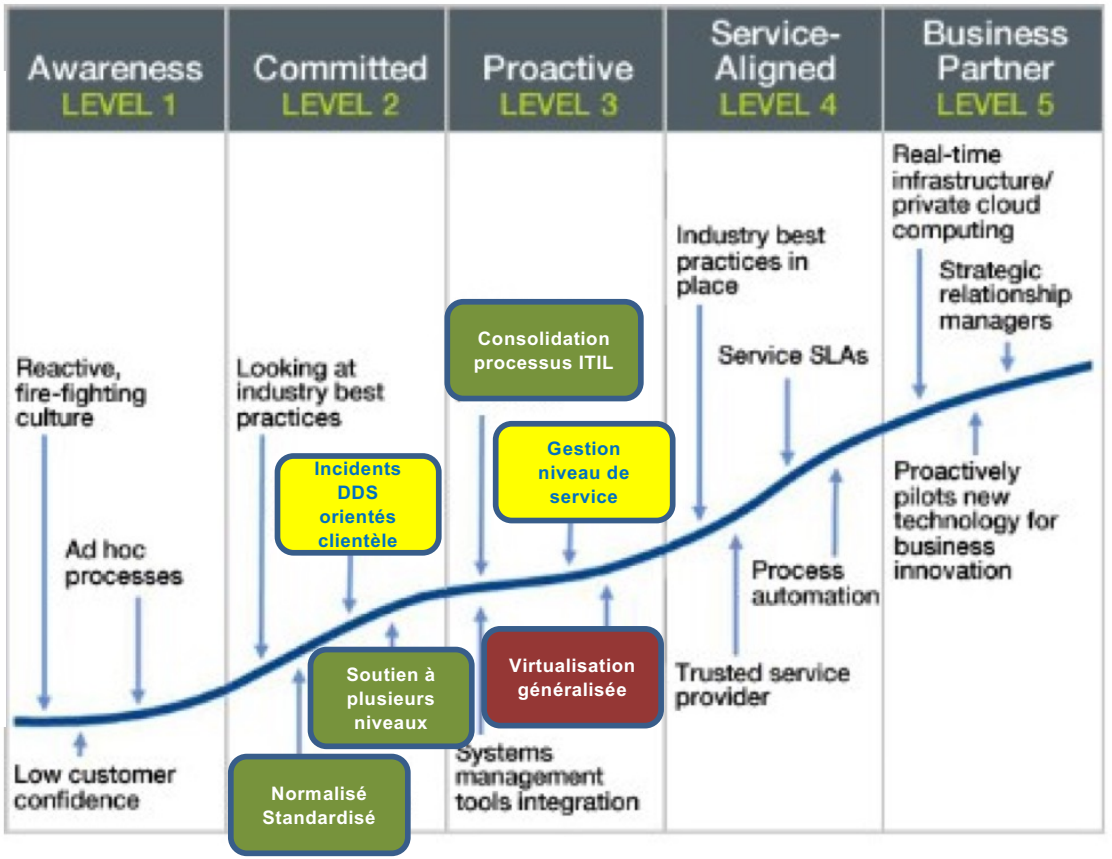
Les fonctions TI et leurs niveaux de maturité

Maturité	1,5	2,5	3,5	4,5	5
Gestion de portefeuille (PPM)		▲ 2,5			
Infrastructure et opérations (I&O)			▲ 2,8		
Applications (Apps)					
Sécurité / Gestion des identités / Privacy (Security)					
Fournisseurs (Sourcing / vendor management))					
Architecture d'entreprise (EA)					
Gestion des processus d'affaires (BPM)					
Intelligence d'affaires (BI)					

Résultats ITScore : Infrastructure et exploitation

Your role score is 2.8 and your role maturity is Level 2: Committed





Résultats ITScore : Infrastructure et exploitation

Recommandation de Gartner

Priorité 1

Priorité 3

Priorité 2

Discipline	Attributes	Score
People	Organization	2.5
	Roles	5.0
	Culture	3.3
	Compétences Formation	1.7
		1.1
	Metrics	2.5
	Overall People Management	**3.1**
Process	Focus & implementation	2.9
	Standards	2.7
	Integration	2.7
	Process Metrics	2.7
	Overall Process Management	**2.7**
Business Management	Planning	3.4
	Financials	2.4
	Governance	3.8
	Sourcing	3.8
	PPM	3.7
	Métriques d'entreprise	1.9
	Overall Business Management	**2.9**
Technology Management	Standards & Architecture	3.2
	Efficiency	2.6
	Quality of Service	2.4
	Outils	1.9

Infrastructure et exploitation

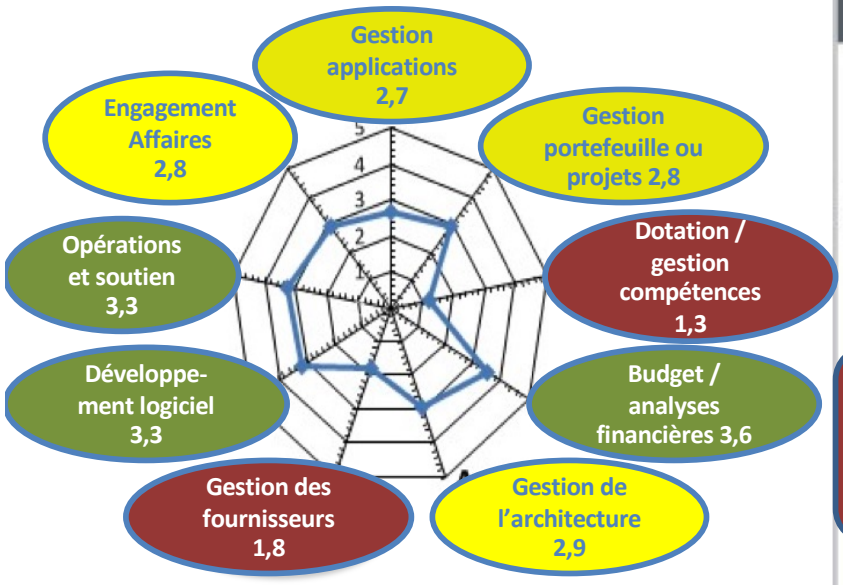
- La cote de **2,8** est assez appréciable quand on tient compte que la cote moyenne des entreprises est de **2,3**
- Zone à progrès pour améliorer la maturité :
  - Ressources humaines
    - Avoir un programme de formation plus formel touchant les 2 aspects : Processus et outils
  - Technologies
    - Plan de virtualisation (Processus et outils)
    - Renouvellement des processus et outils de gestion de l'exploitation
      - Gestion des incidents ✓
      - Gestion des demandes de services ✓
      - Gestion des problèmes (en cours)
      - Gestion des changements (en cours)
    - Bloc BIT
      - Processus et outils en fonction de la conversion et de la rénovation

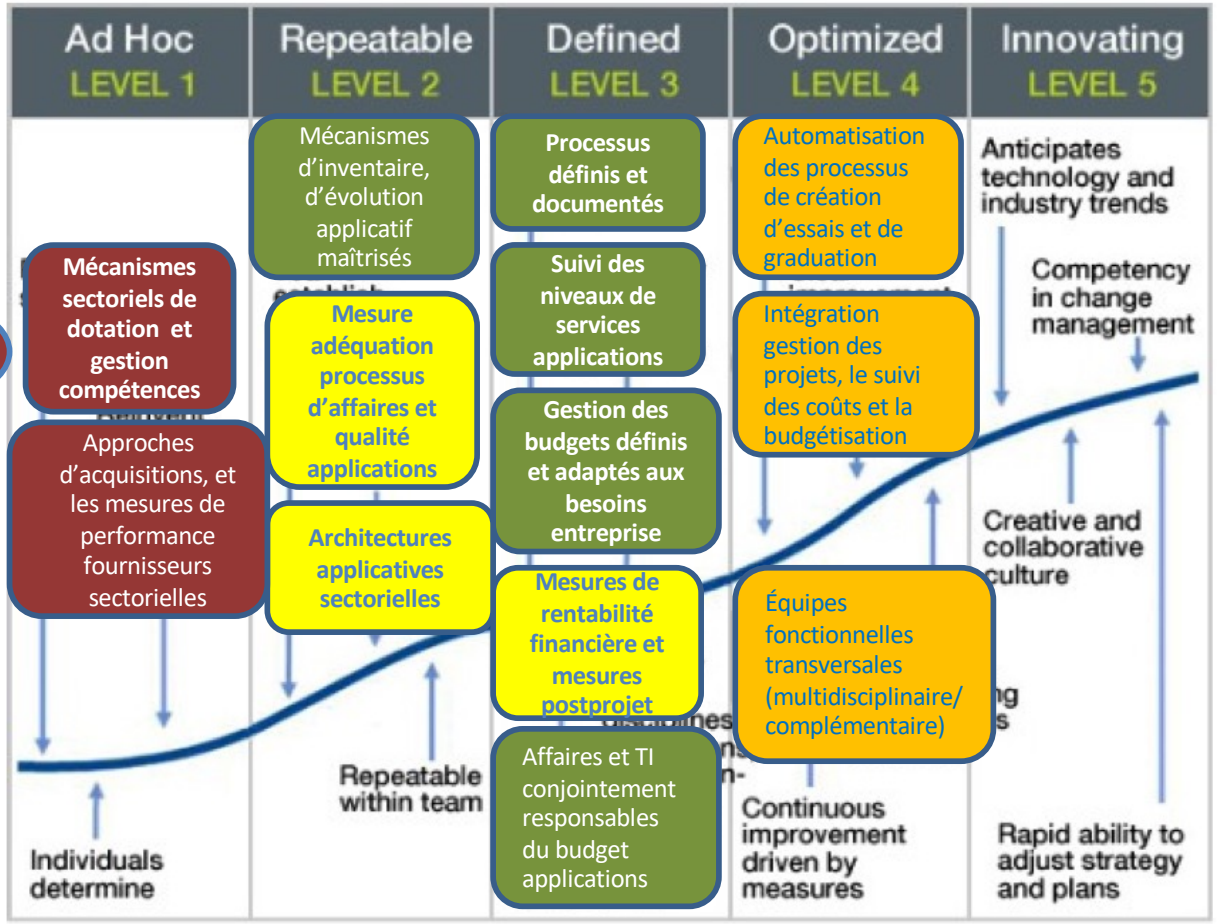
Les fonctions TI et leurs niveaux de maturité

Maturité	1,5	2,5	3,5	4,5	5
Gestion de portefeuille (PPM)		▲ 2,5			
Infrastructure et opérations (I&O)		▲ 2,8			
Applications (Apps)		▲ 2,7			
Sécurité / Gestion des identités / Privacy (Security)					
Fournisseurs (Sourcing / vendor management))					
Architecture d'entreprise (EA)					
Gestion des processus d'affaires (BPM)					
Intelligence d'affaires (BI)					

Résultats ITScore : Applications Organization

Your role score is 2.7 and your role maturity is Level 2: Repeatable





Gestion des applications

Faits Saillants :

✓Cote globale : 2,7

✓Selon Gartner, cote moyenne des entreprises : autour de 2,1 - 2,2 (10 % des entreprises > 3)

Zone à progrès pour améliorer la maturité :

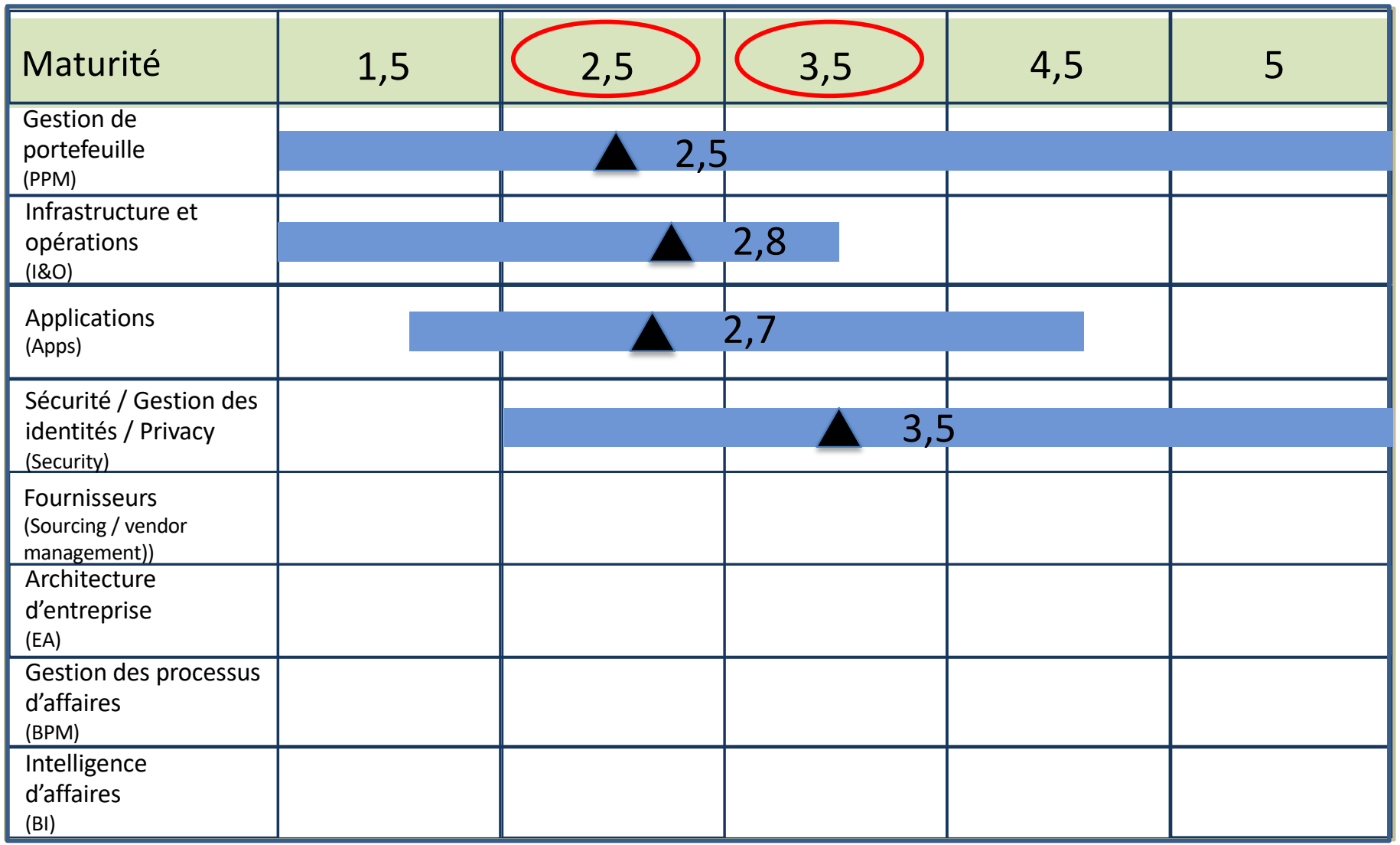
- *Gestion des applications* : Mesurer l'adéquation entre les processus d'affaires et la qualité des applications
- *Gestion de portefeuille ou projets* : Suivi des ressources, redéfinir les priorités et réaffectation des ressources
- *Dotation /gestion des compétences* : Uniformiser les mécanismes de dotation, d'affectation, de développement des compétences
- *Budgets et analyses financières* : Intégrer la gestion des projets, le suivi des coûts et la budgétisation
- *Gestion de l'architecture* : Se doter d'un référentiel pour gérer et partager l'architecture d'application
- *Gestion des fournisseurs* : Créer une banque centrale de fournisseurs; Évaluer le rendement produit/ service (avoir des indicateurs de performance); Surveiller les stratégies des fournisseurs
- *Développement logiciel* : Développer des équipes fonctionnelles transversales (multidisciplinaire ou complémentaire)
- *Opération et soutien* : Automatiser les processus manuels de création d'essais et de graduation
- *Engagement affaires* : Définir les mesures et les métriques de rentabilité financières et de processus et exiger des mesures postprojet

Gestion des applications

Chantiers en cours :

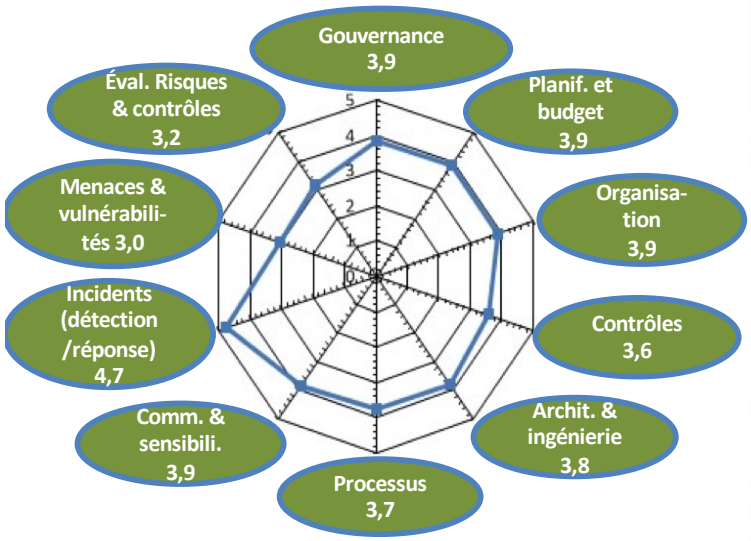
- ✓ Mise en place d'outils intégrés dans le cadre du projet de révision du processus de livraison
- ✓ Bloc Conversion ARR : Mécanismes réutilisables d'automatisation et de conservation des essais

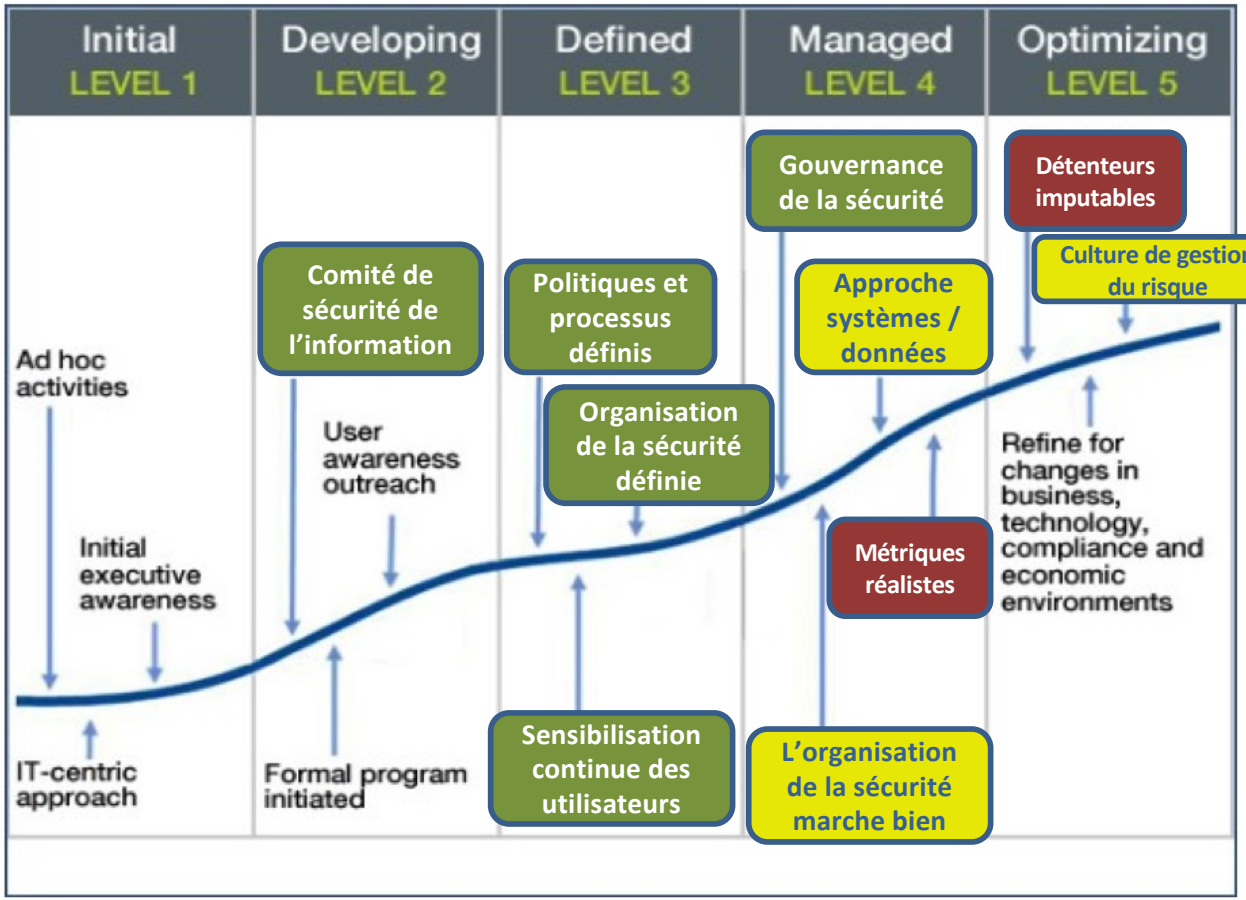
Les fonctions TI et leurs niveaux de maturité



Résultats ITScore : sécurité de l'information

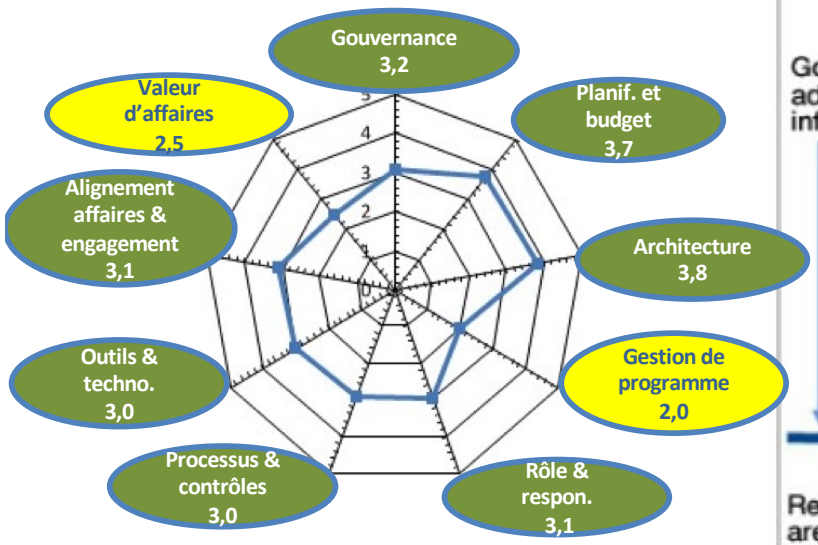
Your role score is 3.6 and your role maturity is Level 3: Defined

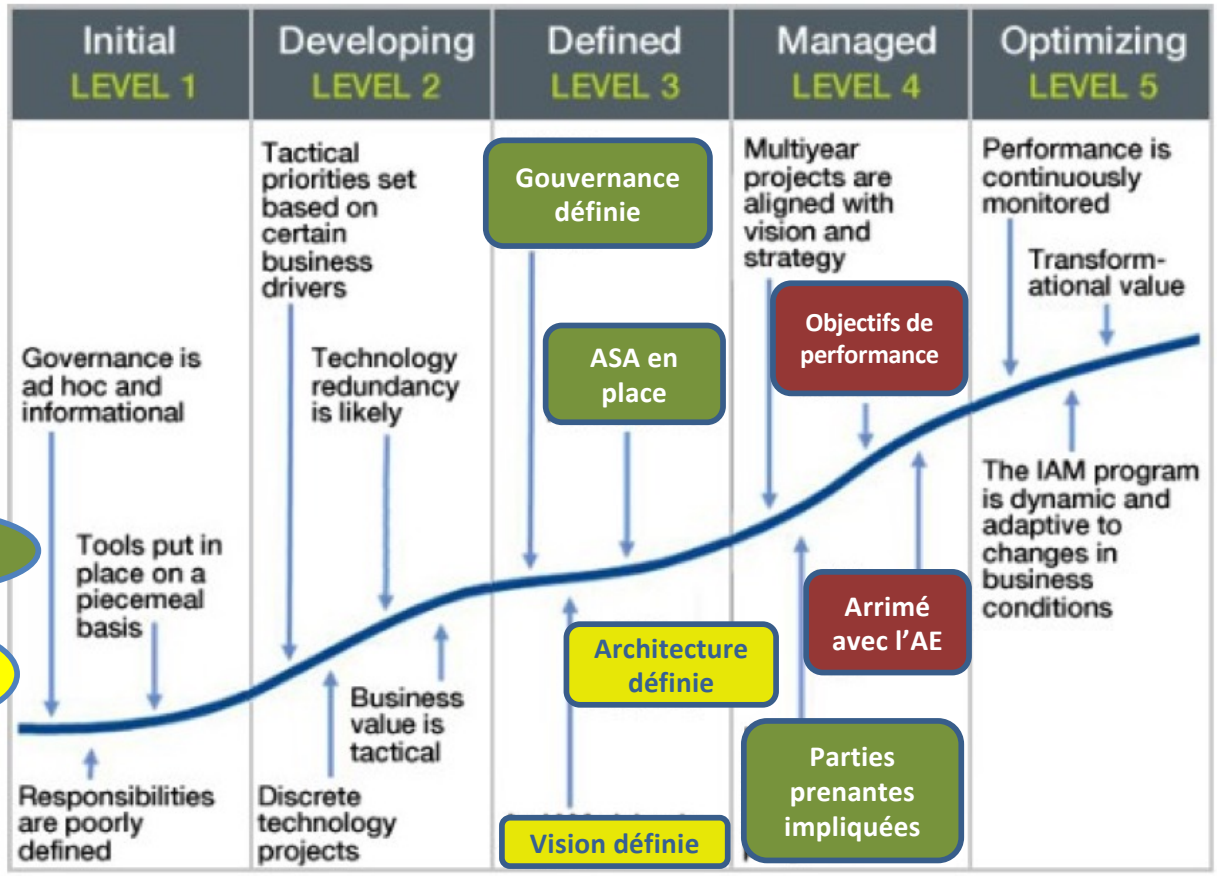




Résultats ITScore : Gestion des identités et accès

Your role score is 3 and your role maturity is Level 3: Defined

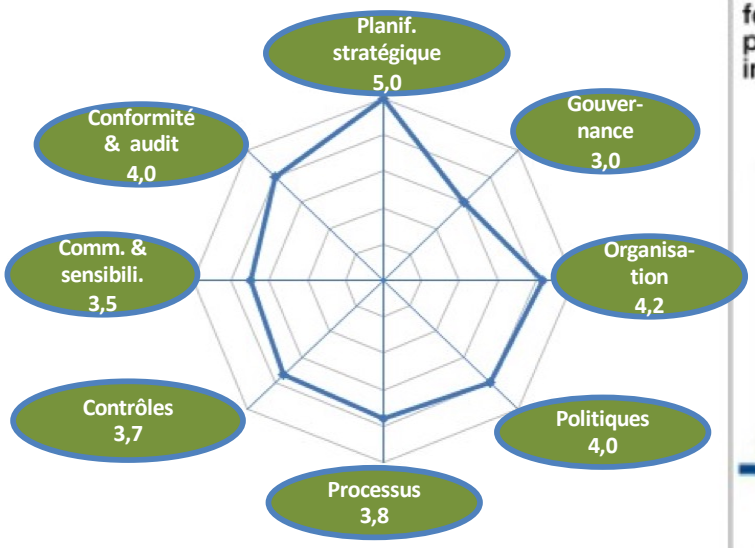


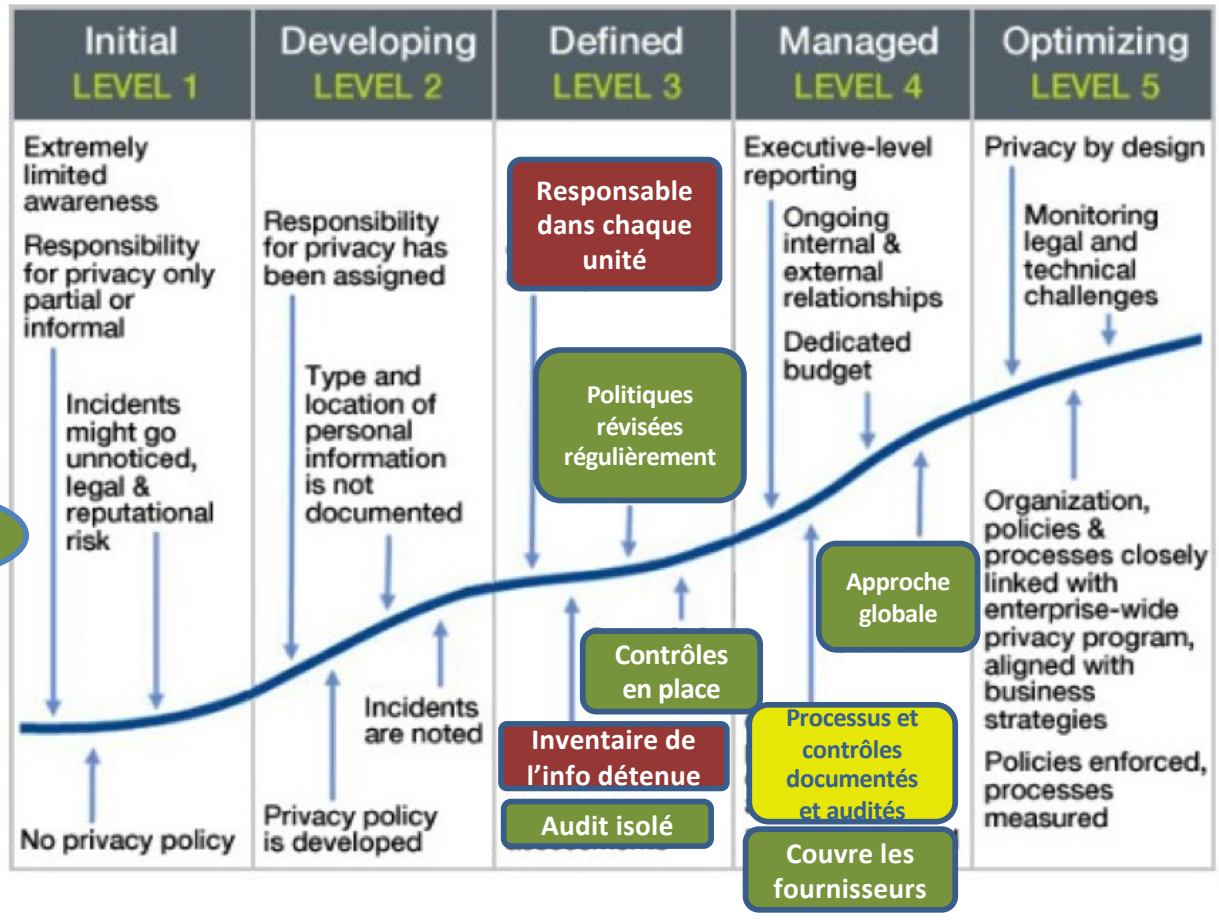


Résultats ITScore : Confidentialité

Résultat DGSROMP : 4,2

Your role score is 3.8 and your role maturity is Level 3: Defined





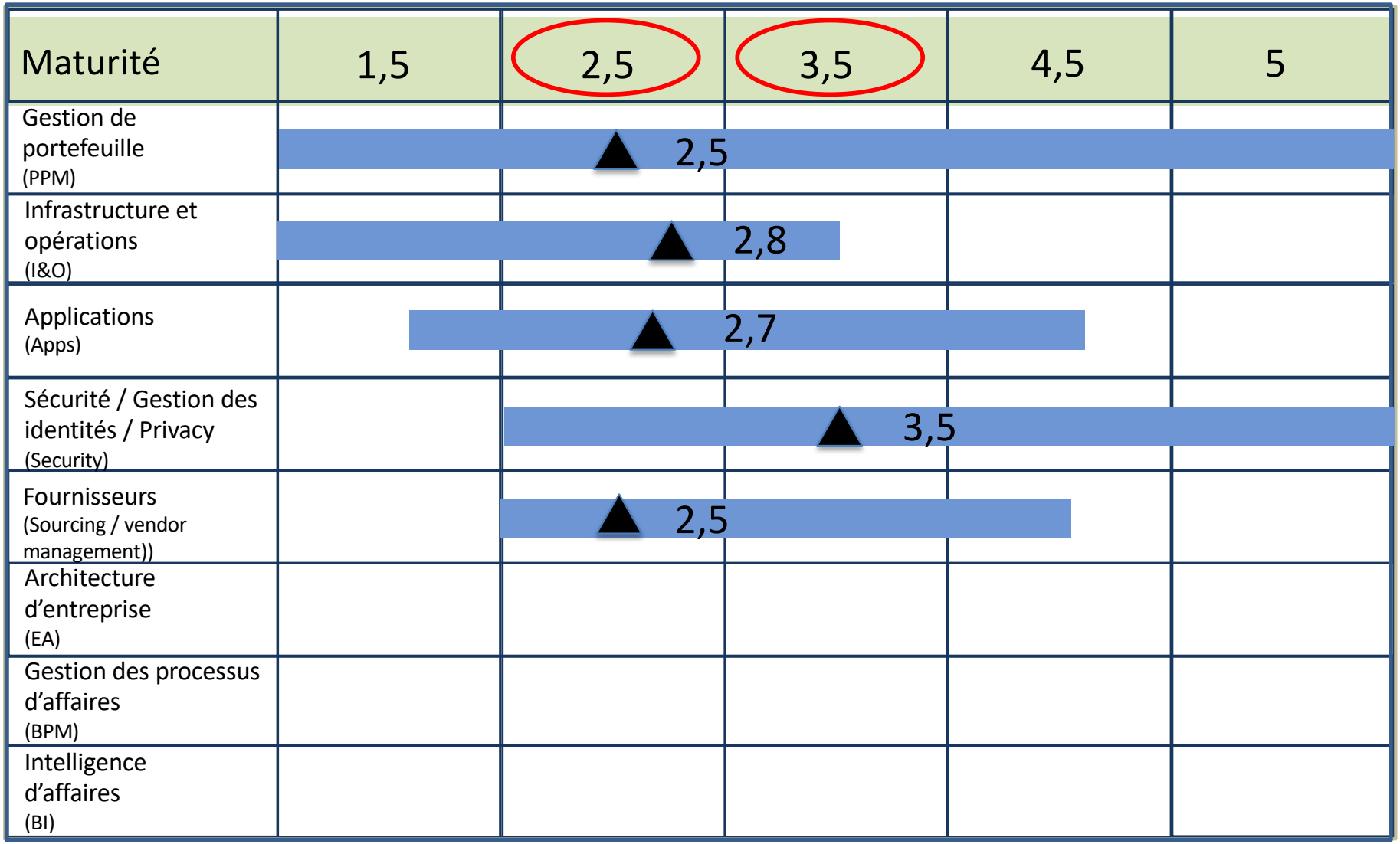
Résultats ITScore : Sécurité / Identité / Confidentialité

- Quelques recommandations de Gartner :
  - Compléter le catalogue de services (Registre d'autorité) – prévu dans le PSIN 2014
  - Identifier les zones d'amélioration – prévu dans le prochain PSI
  - Identifier des métriques réalistes et mesurables - prévu dans le prochain PSI
- Chantiers en cours :
  - Plan de la sécurité de l'information 2014-2016 – en cours
  - Plan de la sécurité de l'information numérique (2014) – en démarrage
  - Adaptation de l'organisation du travail pour livrer les grands chantiers (ex. : Plan de virtualisation) – en cours
  - Amélioration de la gestion des identités et des accès (GIA) pour le Plan de pérennité et « extensible » aux autres lignes d'affaires – en cours
  - Augmenter la fréquence de déploiement des correctifs de sécurité – en cours

Résultats ITScore : Sécurité / Identité / Confidentialité

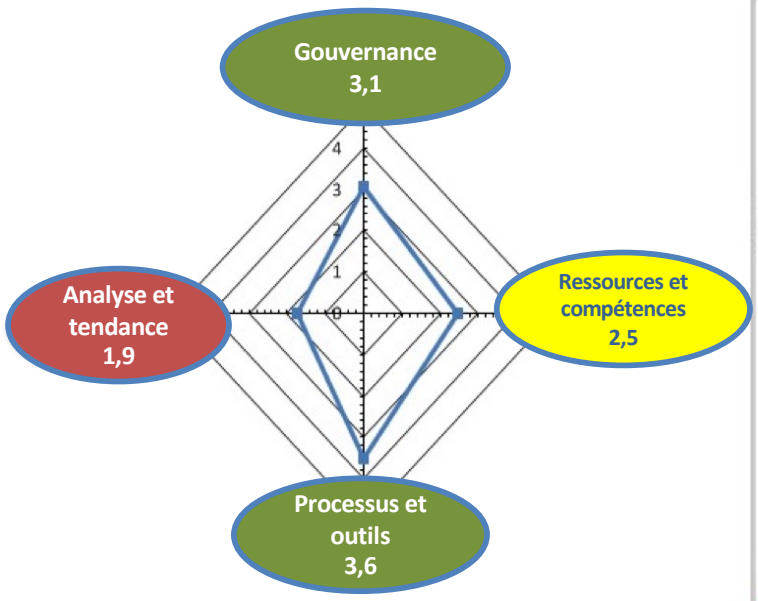
- Défis et enjeux :
  - ➢ Maintenir le niveau 3,5 dans un contexte de transformation/évolution
  - ➢ Adapter nos approches pour contribuer à l'amélioration de la performance en TI :
    - ✓ Pour le volet mise en place :
      - Organisation du travail adaptée pour livrer les grands chantiers
      - Suivis de gestion réguliers avec les porteurs de chantiers
    - ✓ Pour le volet conseil :
      - Le SGSI donne un avis (risques vs mesures) sur les enjeux de sécurité. C'est au détenteur de l'actif (information, système ou autre) à prendre la décision

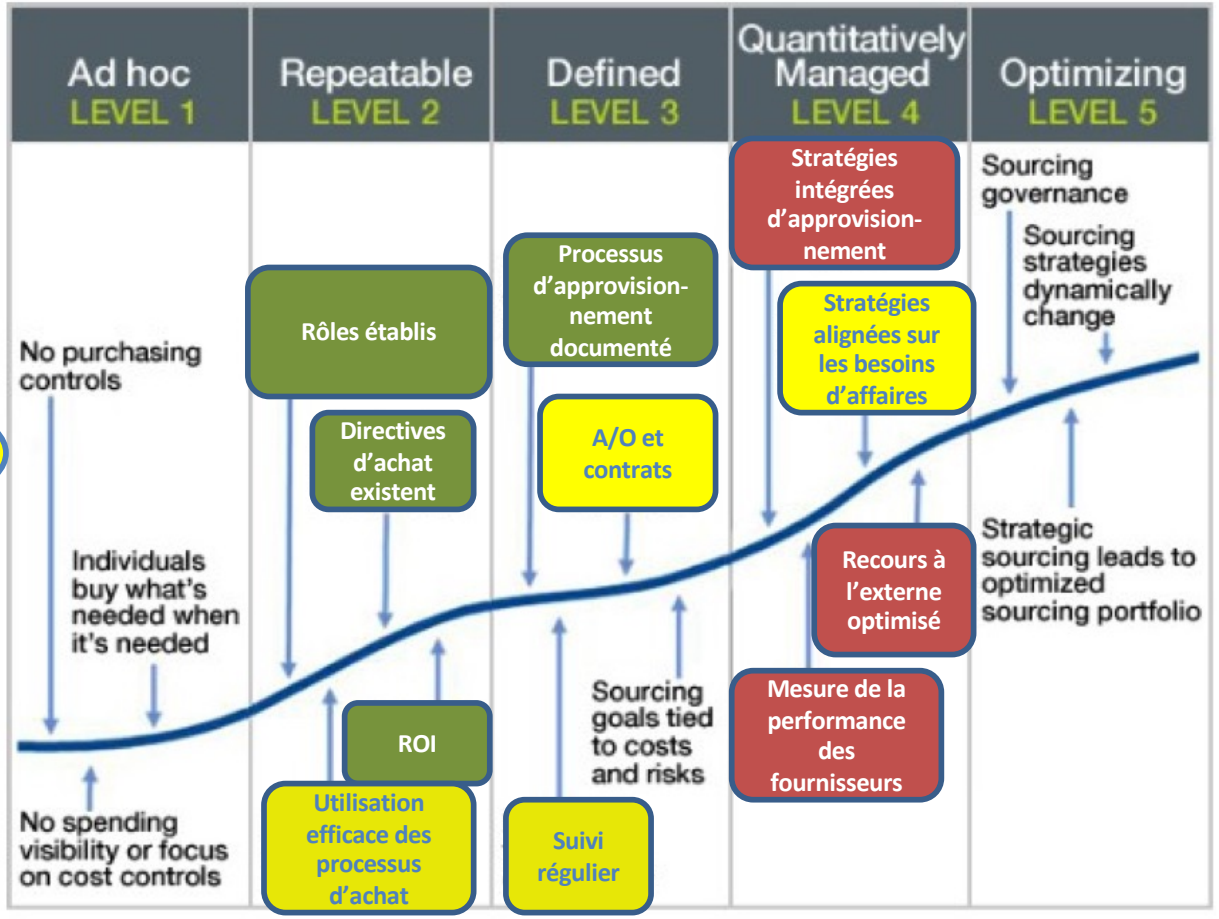
Les fonctions TI et leurs niveaux de maturité



Résultats ITScore : Approvisionnement

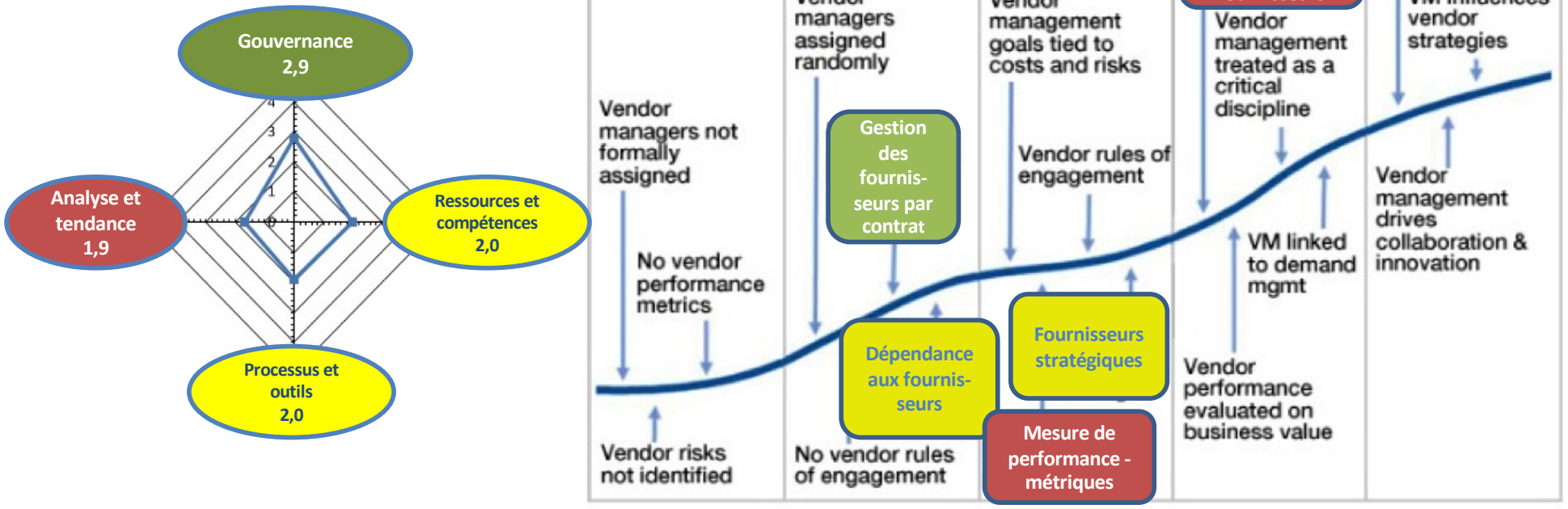
Your role score is 2.9 and your role maturity is Level 2: Repeatable





Résultats ITScore : Gestion des fournisseurs

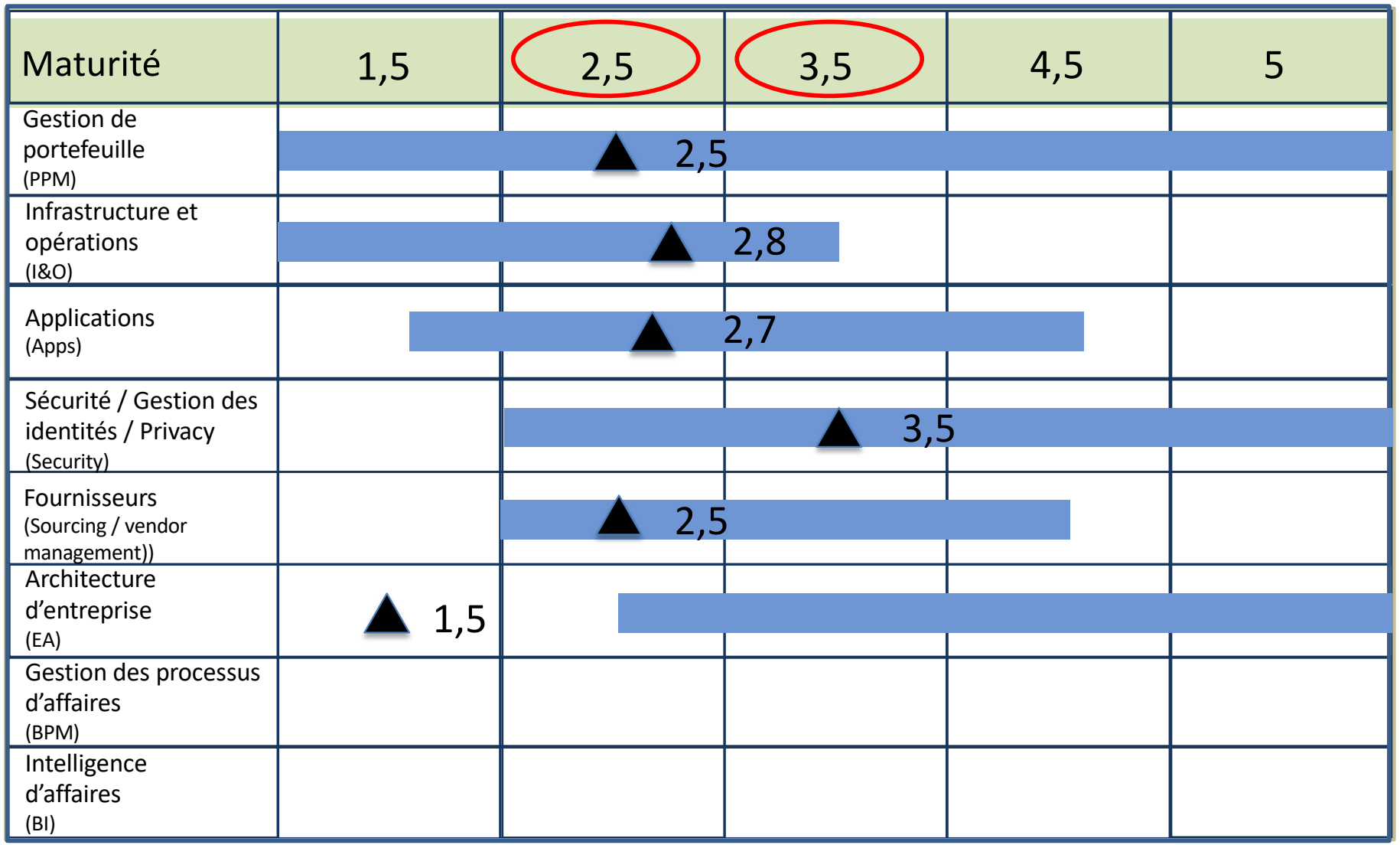
Your role score is 2.2 and your role maturity is Level 2: Repeatable



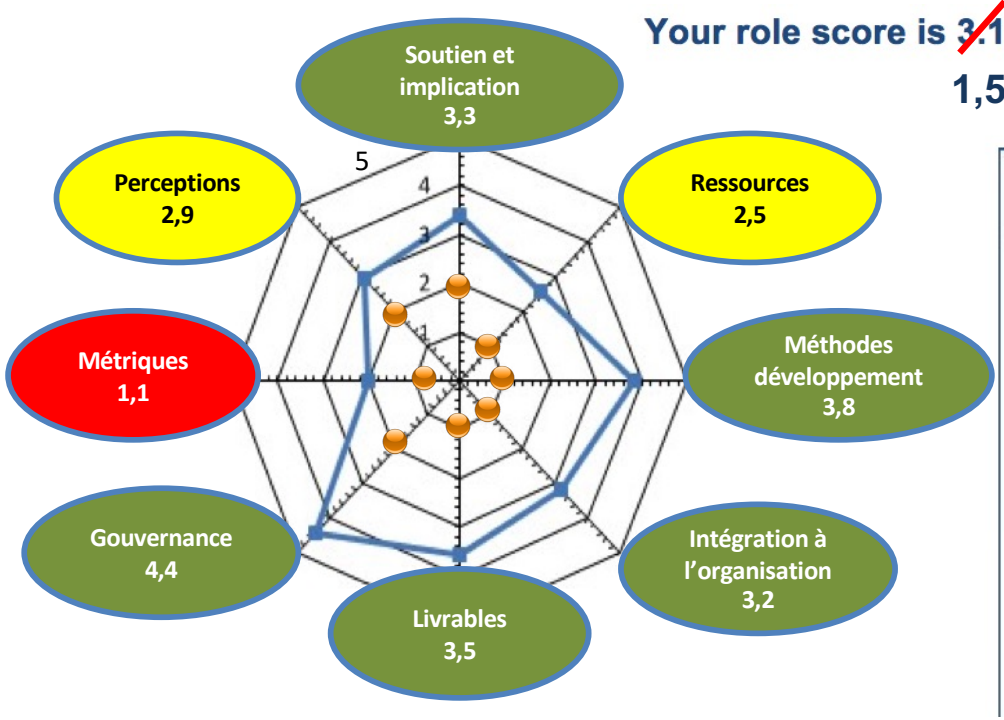
Approvisionnement et gestion des fournisseurs

- Pour l'approvisionnement, la cote de **2,9** est appréciable quand on tient compte que la cote moyenne des entreprises est de **2,8**
- Pour la gestion des fournisseurs, la cote de **2,2** est similaire à la moyenne des entreprises qui est aussi de **2,2**
- Zone à progrès pour améliorer la maturité :
  - Obtenir une vue d'ensemble de nos besoins en matière de recours à l'externe;
  - Favoriser les échanges entre les services / directions de la VPTI;
  - Améliorer et optimiser les stratégies de recours à l'externe (biens et services);
  - Améliorer les compétences en rédaction de devis d'appel d'offres;
  - Se doter d'un outil de gestion des fournisseurs et des contrats :
    - Classification des fournisseurs (identification des fournisseurs stratégiques)
    - Tableau de bord de la performance, rendement, coûts
  - Favoriser les relations d'affaires (relationship) et leur faire connaître nos besoins – court et moyen terme

Les fonctions TI et leurs niveaux de maturité

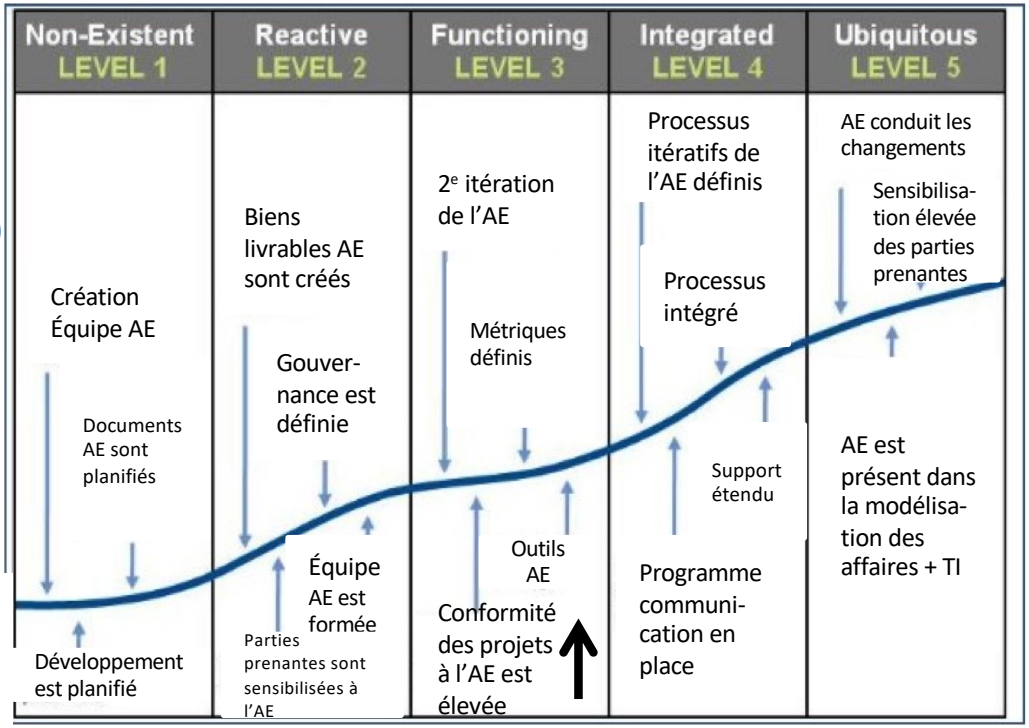


Résultats ITScore : Architecture d'entreprise



Your role score is ~~3,1~~ 1,5 and your role maturity is Level 3: Functioning : Portée ARR

is Level 1: Non-existent : Portée entreprise



Overview of Maturity Levels or Phases

This research outlines five levels of an EA program's maturity with respect to business engagement. The five levels in this EA maturity model are:

- **Level 1: Nonexistent —** No formal EA program is in place, or an EA program is just getting started. At this level of maturity, business buy-in and the ability to balance competing interests in the enterprise are, at best, rudimentary. Architecture work is usually confined to addressing IT technical issues.
- **Level 2: Reactive —** For enterprises at this level, the EA program is struggling to become successful and is inhibited by a lack of maturity in multiple key aspects of the program. An EA program is in place, but is ineffective due to weaknesses in several dimensions of maturity. Architectural work is predominantly reactive to address pain points in the organization, rather than a proactive approach to the architectural direction.
- **Level 3: Functioning —** An EA program is in place and delivering value to the business. Organizations at this level have many of the basics right. However, they have not put repeatable and managed processes in place to ensure long-term success and to balance competing interests.

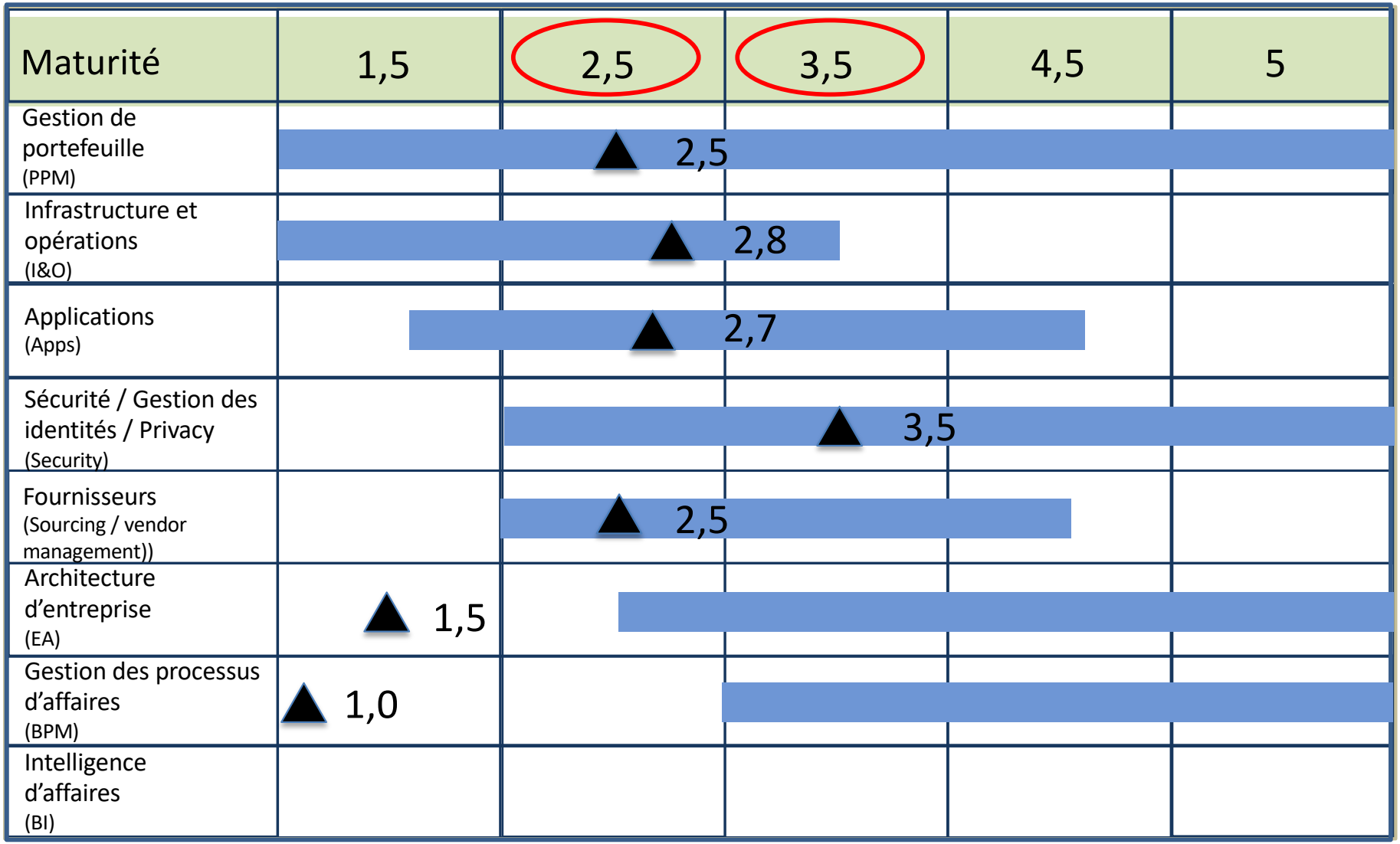
Note : Lors de la complétion du questionnaire, seule la perspective du Plan de pérennité a été prise en considération.

Résultats ITScore : Architecture d'entreprise

Zone à progrès pour améliorer la maturité :

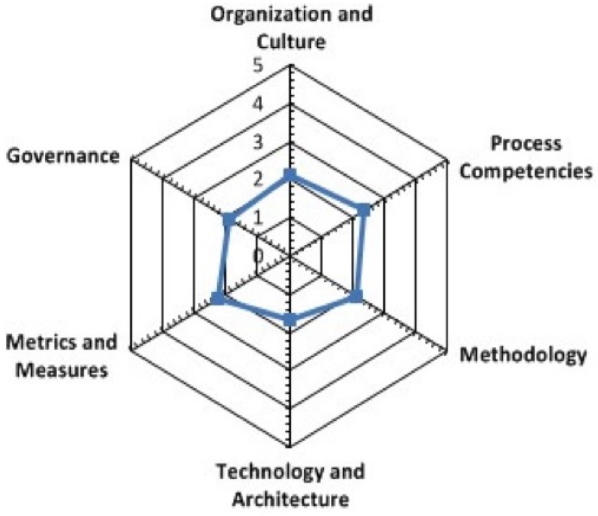
- *Soutien et implication* : Poursuivre l'arrimage avec les différents partenaires (TI et Affaires) afin d'éviter le syndrome de la tour d'ivoire
- *Ressources* : Développer les compétences de l'équipe via des formations (plusieurs existent sur le marché); Mise en place d'outils (mais les outils ne doivent pas devenir une fin en soi)
- *Méthode développement* : Stabiliser l'existant et mise en place de l'itération; Le choix de TOGAF est pertinent - toutefois, il faut l'adapter à notre culture, car à la base, il est compliqué
- *Intégration à l'organisation* : Renforcer l'arrimage avec le Plan d'investissement (être présent en amont du processus) et certifier les biens livrables des projets qui ont un lien avec le Plan de pérennité; Élargir la portée de l'AE aux autres lignes d'affaires
- *Livrables* : AE bien positionnée dans le contexte d'un chantier majeur (le Plan de pérennité)
- *Gouvernance* : À titre informatif, la majorité des équipes AE sont dans le secteur des TI
- *Métriques* : Se doter de métriques, par ex. : certification (% de conformité) , % de projets initiés par AE - % de projets non initiés par AE et non consultés - % projets non initiés, mais qui ont consulté AE, atteinte de nos cibles de livraison sur nos propres livrables (sur nos outputs);
- *Perception* : Augmenter la participation et l'arrimage avec les parties prenantes afin de mieux s'adapter aux attentes des parties prenantes

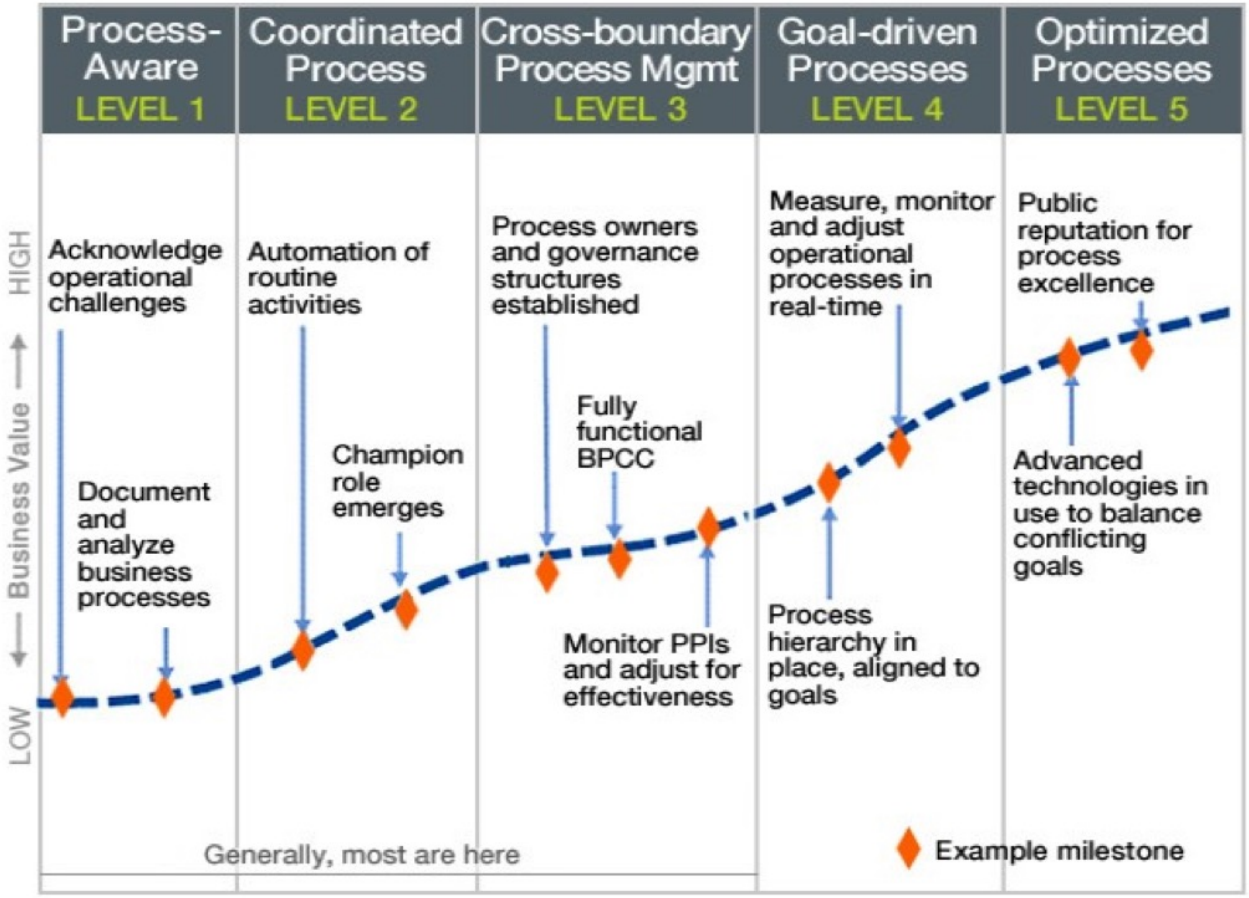
Les fonctions TI et leurs niveaux de maturité



Résultats ITScore : Business process management

Your role score is ~~2,2~~ 1,0 and your role maturity is Level 2: Coordinated Process





Note 1 Il n'y a pas de compréhension commune de ce qu'est la gestion des processus d'affaires, ce qui a influencé les réponses fournies.

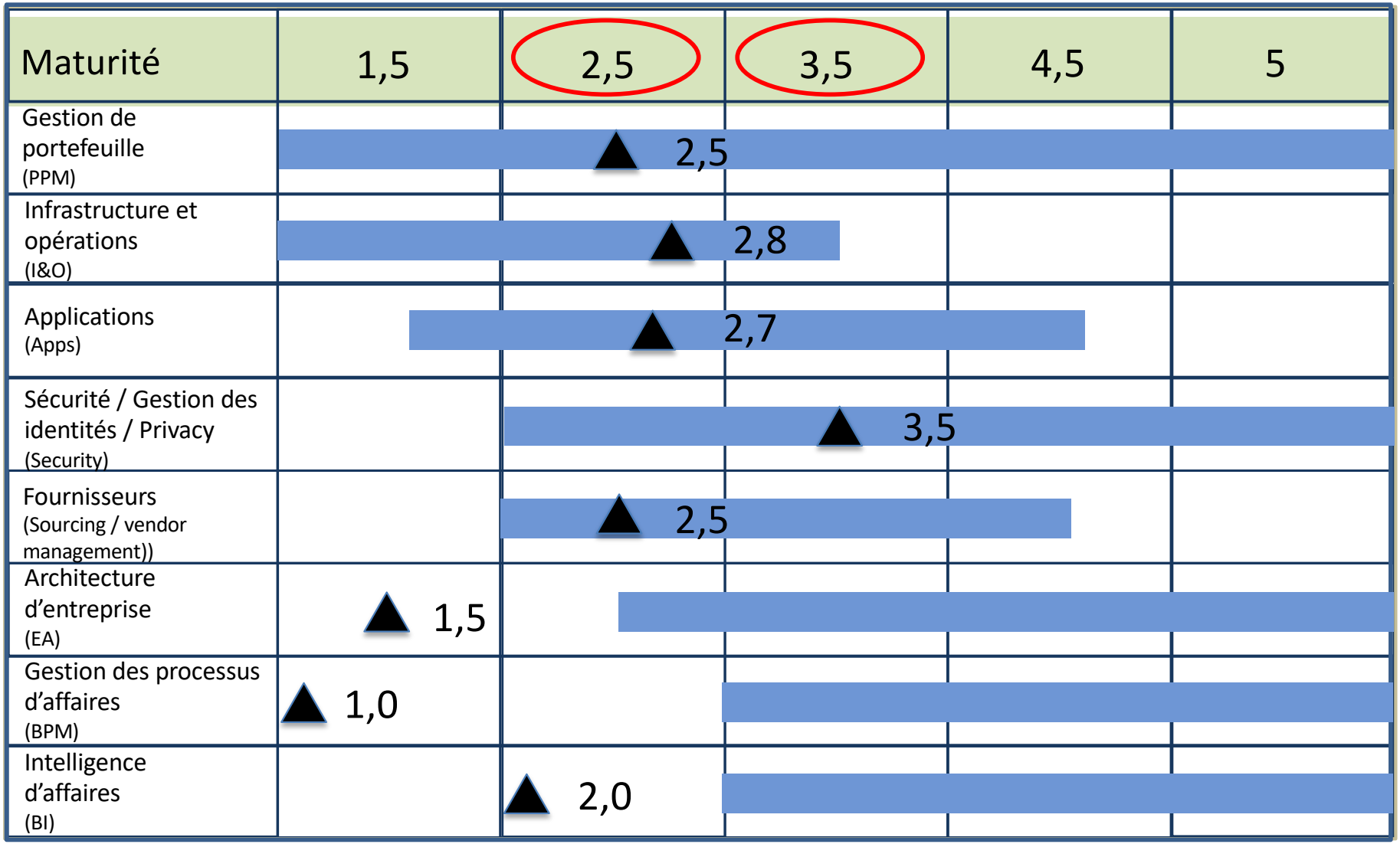
Résultats ITScore : Business process management

Table 1. Business Dimensions by BPM Maturity Model Level: At a Glance

	Level 1: Process-Aware	Level 2: Coordinated Processes	Level 3: Cross-Boundary Process Management	Level 4: Goal-Driven Processes	Level 5: Optimized Processes
Organization and Culture	Functional hierarchy	Isolated champions; Business process competency center (BPCC) soft launch	BPCC fully functional; process ownership is working	Matrix management, strategic alignment of processes to goals; culture of collaboration	Process excellence reputation
Process Competencies	Isolated at best	Skill awareness	Tiered model for skilling up	Process skills reflected in job profiles	Required of all employees and managers
Methodologies	Nonexistent	Experimentation with a few legacy process methods	A few standardized methods are in use	Organization-specific methodology toolbox in place	Input from the collective incorporated into toolbox
Technology and Architecture	Application silos	Manual, paper-based tools used to maintain process models	Enterprisewide process nomenclature; IT working with the BPCC	Comprehensive business rule management strategy is in place	Simulation, optimization, complex-event processing, dynamic BPM and more are in use
Metrics and Measures	Task-oriented key performance indicators	Process performance data collection starts	Process performance indicators established	Process performance outcomes linked to strategic goals with real-time updates	Scenarios are stored for easy invocation
Governance	Nonexistent	Steering committee funds business application investments by IT	Process owners supported by a clear governance structure, process and policies	Matrix model to balance local and global concerns	Decentralized, tiered model with local empowerment

Source: Gartner (May 2012)

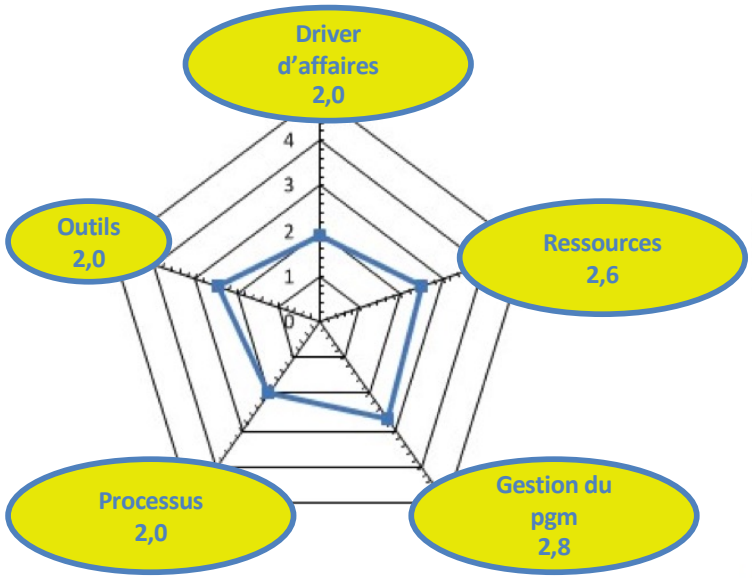
Les fonctions TI et leurs niveaux de maturité

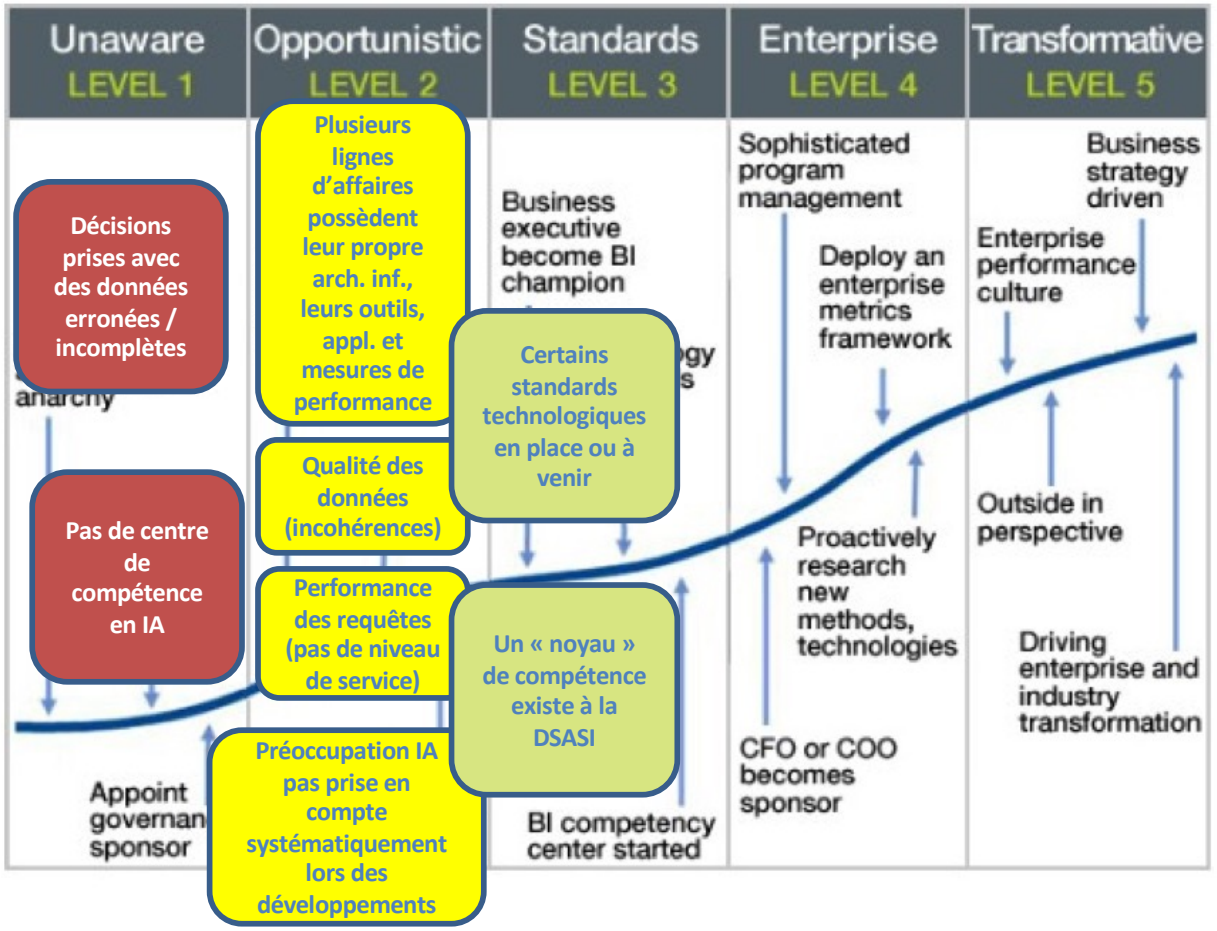


Résultats ITScore : Intelligence d'affaires

Your role score is ~~2,3~~ 2,0 and your role maturity is Level 2: Opportunistic

Note 1 : Dans l'industrie de l'Assurance, la moyenne est de 3,5.
Note 2 : Il n'y a pas de compréhension commune de ce qu'est l'intelligence d'affaires (vs capacité d'exploiter des banques de données et de générer des requêtes).





Intelligence d'affaires

Constat :

1. La note obtenue est représentative du niveau de maturité de l'IA à la Société en général (variable selon les secteurs)
2. Peu d'investissements ont été réalisés au cours des années dans ce domaine (outils, ressources, processus, gouvernance)
3. Des pistes d'évolution ont été identifiées dans le Plan de pérennité :
   - acquisition d'outils (ETL) et rapport d'affaires pour l'outil d'interrogation
   - encadrement (centre de compétence en IA, gouvernance, cadre normatif)
   - révision du contexte opérationnel (niveau de service)
4. Déploiement de la solution SharePoint BI pour les tableaux de bord en 2014 avec l'introduction de nouveaux concepts
   - formation sur la visualisation des données
   - recette pour définir les indicateurs de gestion

Impacts organisationnels

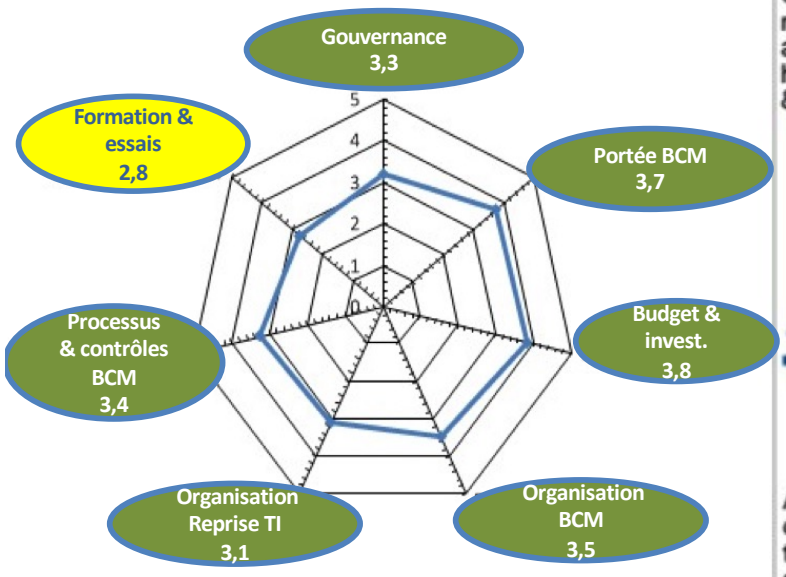
- rôles et responsabilités au niveau de la VPTI pour les outils ETL
- rôles et responsabilités VPTI et autres VP pour le CCIA
- définition de nouveaux profils de compétences pour ce domaine (analyste en IA, spécialiste en ETL,...)

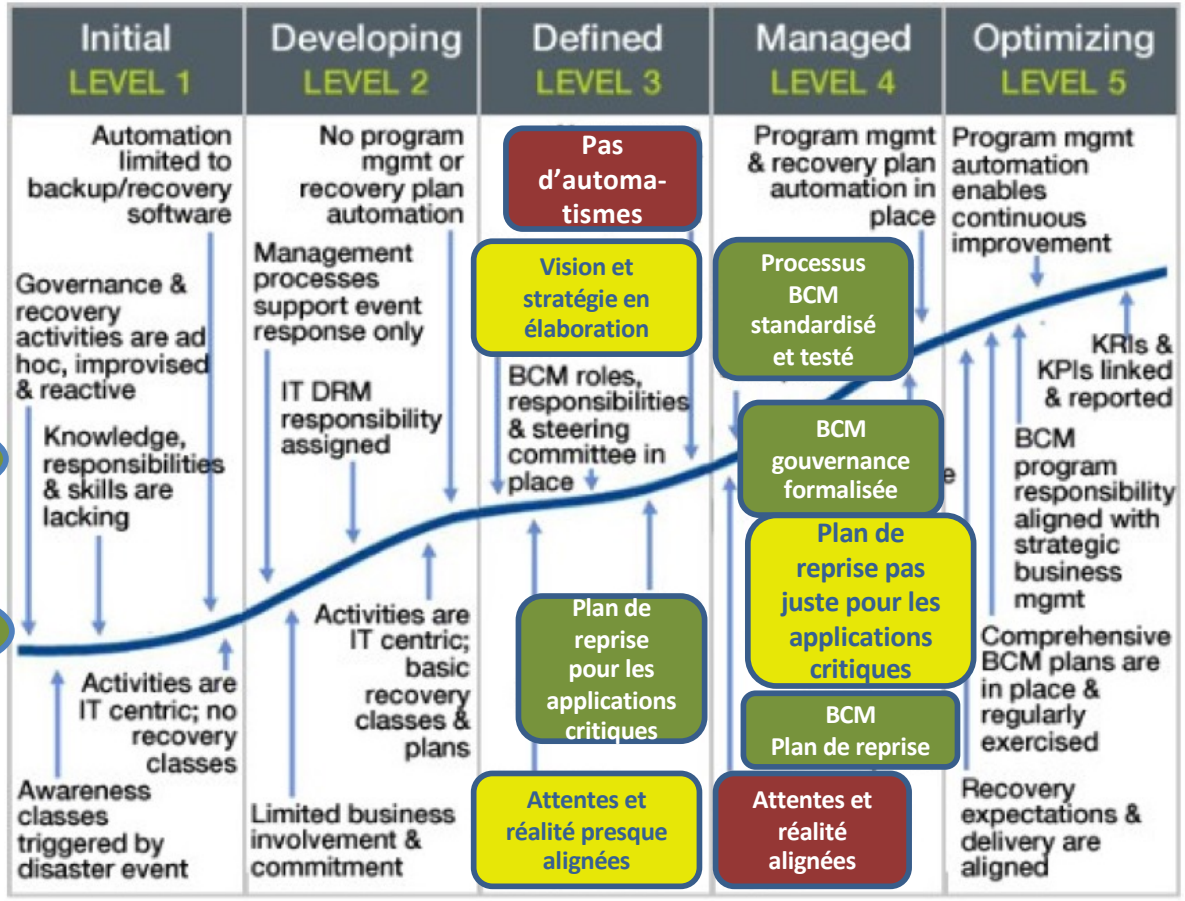
Résultats ITScore : Continuité des affaires

Your role score is 3.1 and your role maturity is Level 3: Defined

Note 1 Le questionnaire a été complété en utilisant l'hypothèse que tout pouvait être relevé sur une période de 72 heures.

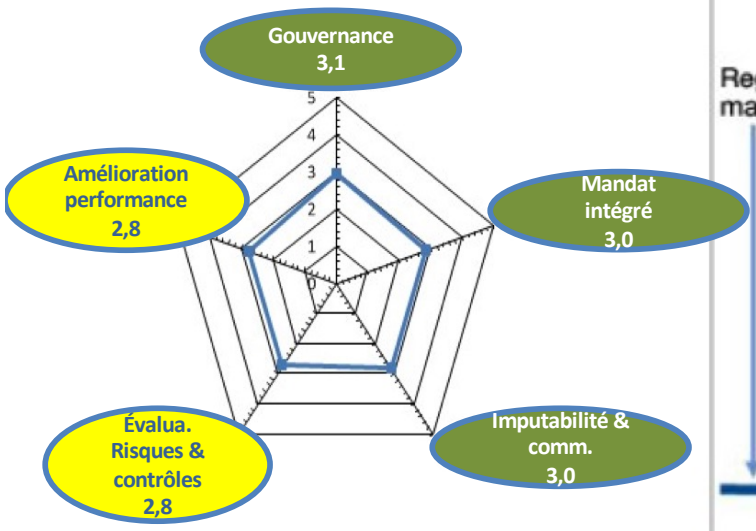
Note 2 : Dans l'industrie des assurances, la plage standard est entre 4 et 8 heures.

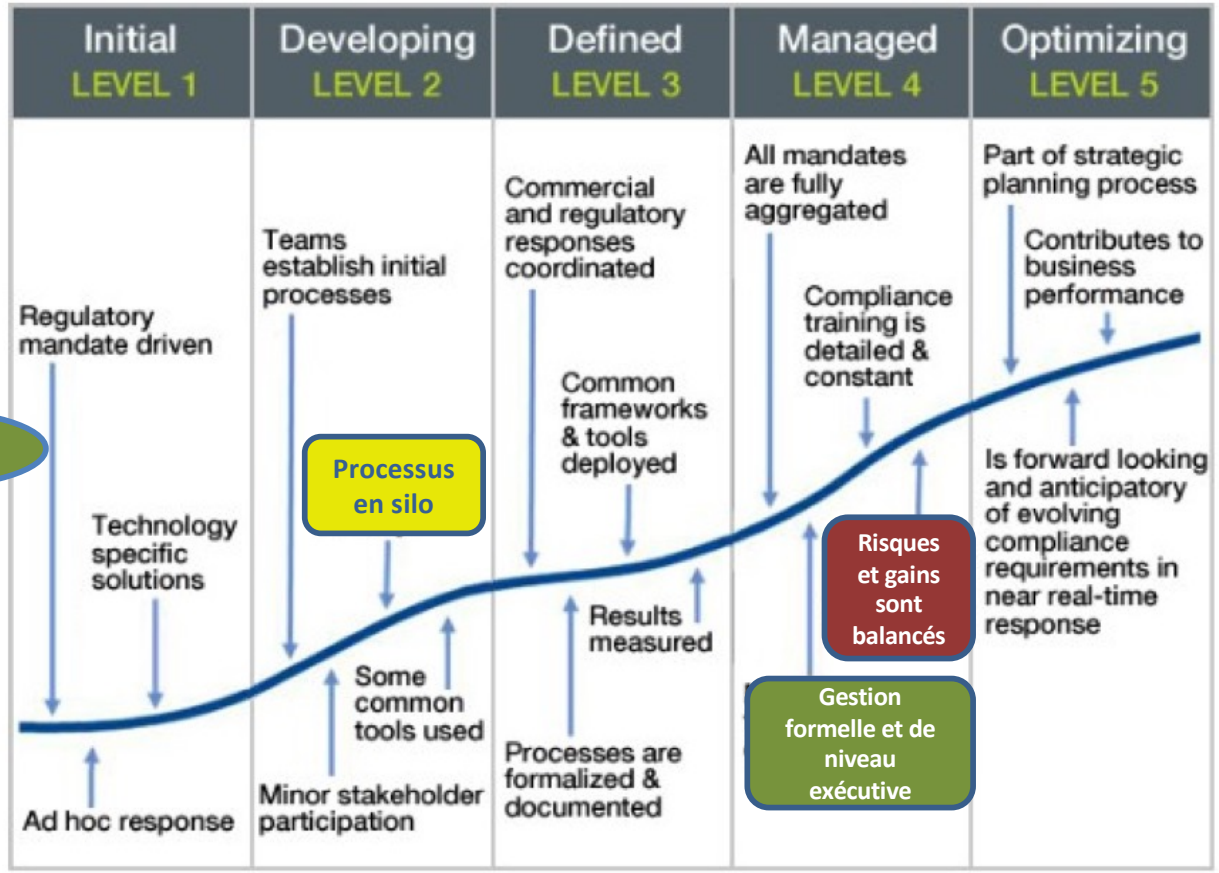




Résultats ITScore : Conformité

Your role score is 2.8 and your role maturity is Level 2: Developing

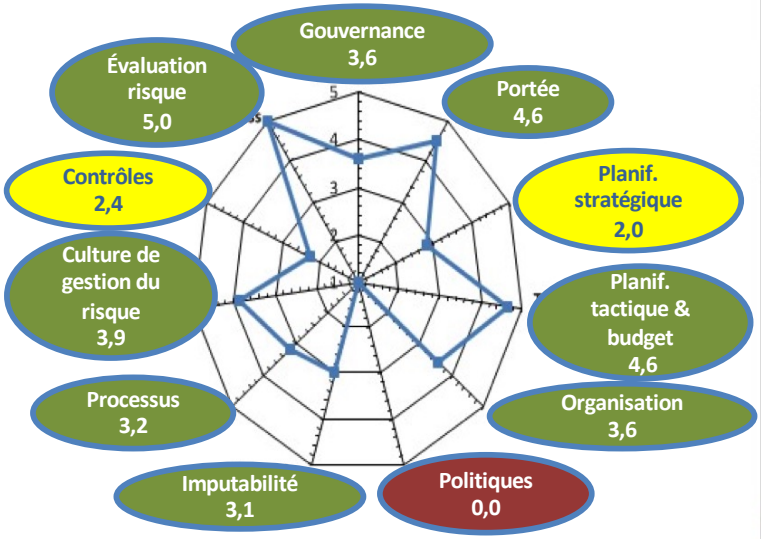


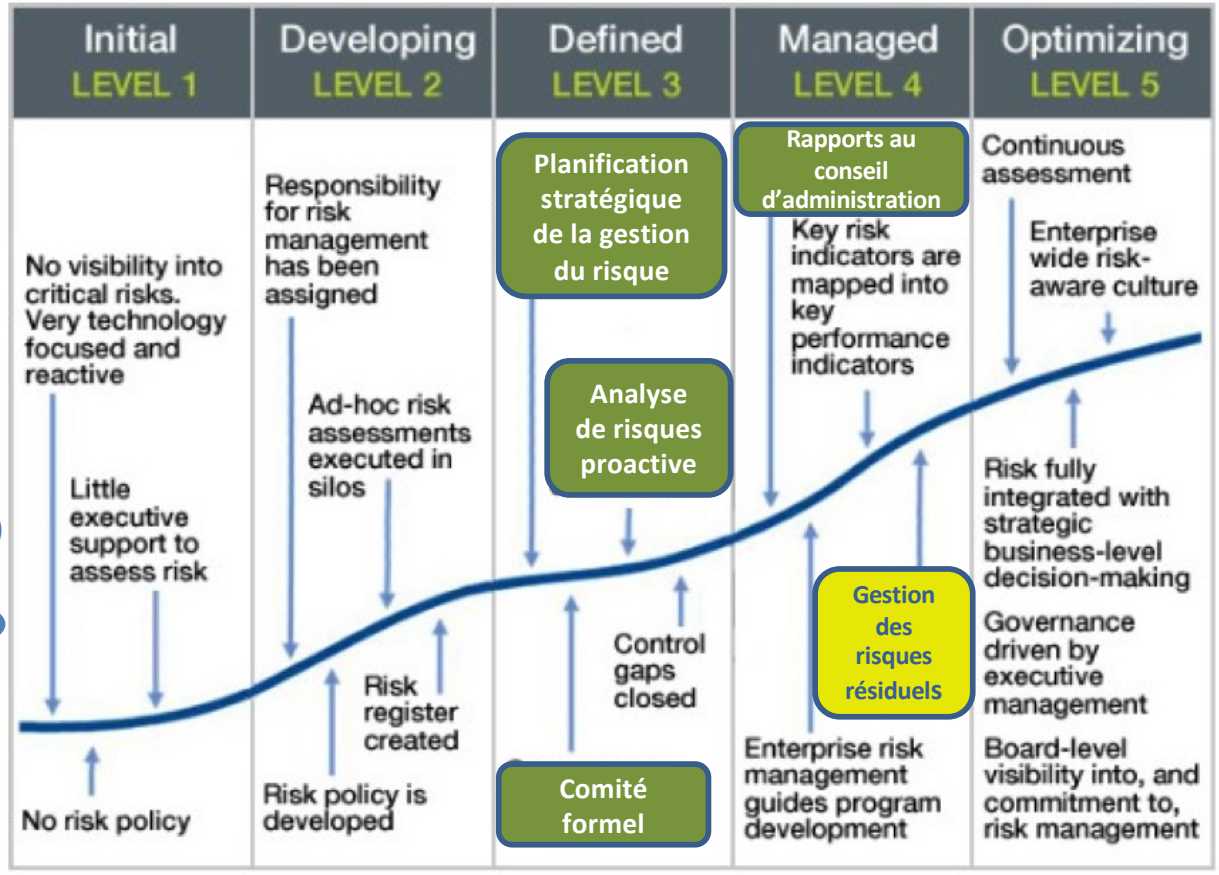


Résultats ITScore : Risques

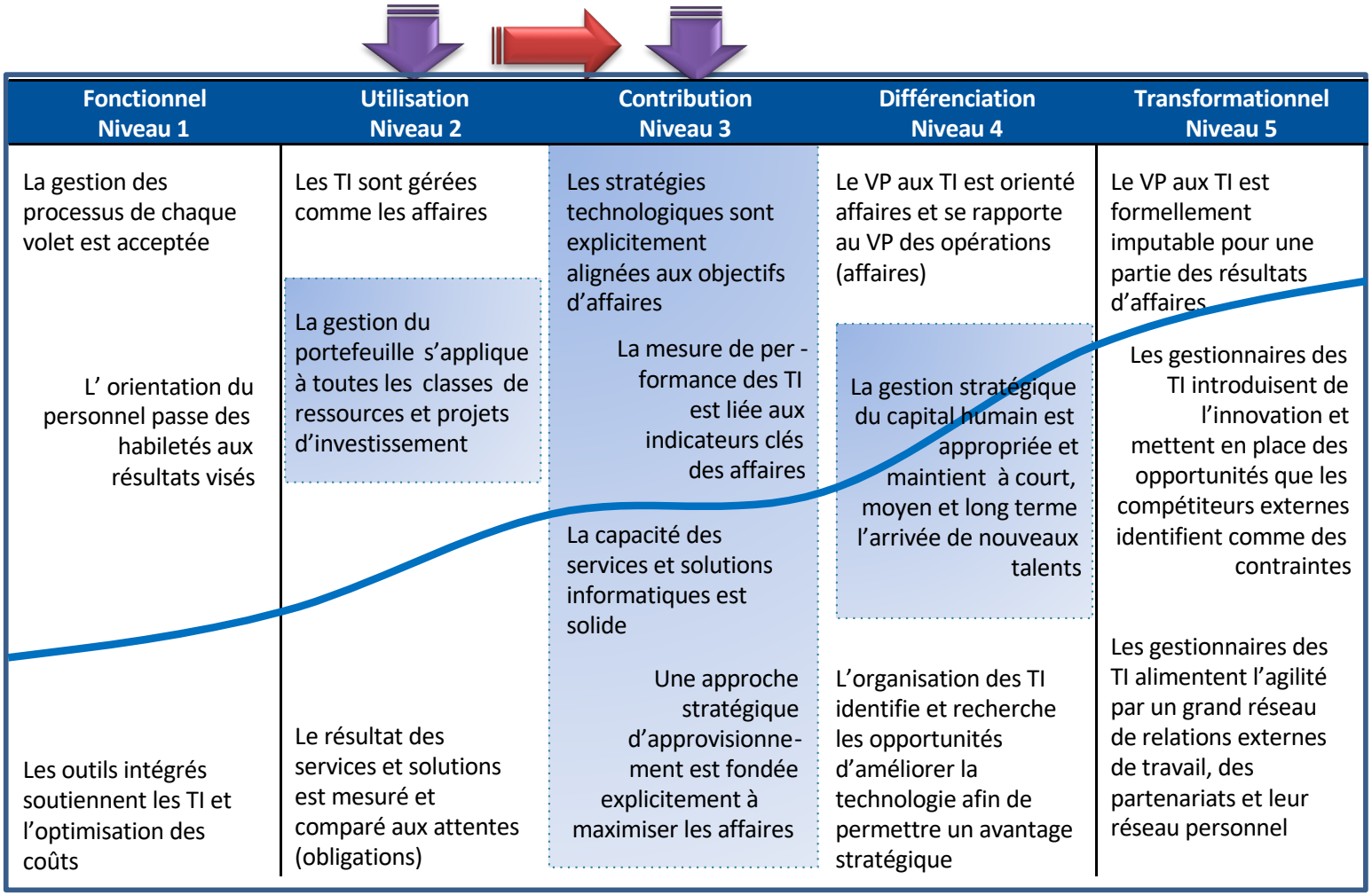
Résultat DGSROMP : 3,7

Your role score is 3.6 and your role maturity is Level 3: Defined





Résultats de nos analyses!



Résultats (suite)

Nos forces en présence

- Opérations stables
- Gouvernance forte
- Personnel compétent pour le travail actuel
- Sécurité informatique robuste
- Processus et méthodologies de développement robustes et éprouvés

Nos chantiers porteurs

- Plan de pérennité
  - Architecture d'entreprise (début)
  - Architecture orientée services – AOS (début)
- Révision du processus de livraison
- Plan de virtualisation

Chantiers prioritaires
Axes d'intervention à privilégier

1- Amélioration de la performance

Gestion d'ensemble des investissements TI

- Gestion de programmes et du portefeuille
- Consolidation – bureaux de projets

Réalisation des projets TI

- Gestion de projets : outils de planification, de suivi et de reddition de comptes
- Révision des processus de développement (en cours)
- Stratégie d'acquisition et d'implantation de progiciels

2- Alignement stratégique TI - affaires

- Architecture d'entreprise
- Processus de mise à jour des planifications pluriannuelles (ex. : Plan de pérennité)
- Veille active – TI en support au développement des affaires (rôle conseil à développer)
- Communications avec l'ensemble des parties prenantes (mécanismes de gouvernance)
- Indicateurs de performance et métriques :
  - Opérations
  - Réalisation de projets
- « Intelligence d'affaires »

3- Gestion globale de la capacité

Identification des besoins et stratégie globale

- Cartographie des besoins en fonction des différents métiers et des compétences actuelles
- Stratégie globale de gestion des ressources humaines (internes / externes)

Développement de l'expertise interne en TI

- Développement de centre de compétences
- Développement de l'expertise interne – Plan de développement
- Modèle d'assignation et plan de gestion du changement

Meilleure gestion des contrats de services

- Augmentation de l'expertise en rédaction A/O
- Uniformisation et mise en commun des A/O - VPTI
- Échanges SAAQ et fournisseurs sur les besoins futurs
- Meilleure connaissance de la performance des fournisseurs de services (collaboration avec la VPRHFP)
- Nouvelle directive SCT – contrats en TI (à venir)

Échéancier des travaux

Nos zones à progrès

Actions à réaliser	2013	2014		Status
	S2	S1	S2	
Gestion de la fonction TI (Vision intégrée à construire : Briser les silos)				
Culture de gestion	→	→	→	
Diagnostic de la fonction TI	—			- Effectué par l'équipe de gestion. Résultats et priorités 2014 présentés à l'ensemble des employés VPTI et furent très bien reçus
Structure organisationnelle: Ajustements & Plan de transition		→	- - →	- Ajustement en finalisation par l'équipe de gestion VPTI - Stratégie d'implantation progressive
Gestion globale de la capacité				
Adéquation charge de travail vs disponibilité des talents (internes/externes)		→	→	- Adéquation 2014 complétée à 90 %
Gestion des talents à mettre en place (ct, mt, lt)			→	
Gestion des fournisseurs / Stratégies de "sourcing"			→	
Amélioration de la performance				
Gestion de portefeuille - projets (Amélioration des processus et outils)		→	→	- Projet pilote auprès de 60 employés en cours - Développement des nouveaux outils en cours
Processus & méthodologies de développement à adapter (Processus actuel à optimiser; approche progiciels, gestion par processus,... à développer)		→	→	- Phase 1 de l'optimisation du processus actuel en déploiement - Stratégie d'arrimage avec les chantiers porteurs
Indicateurs de performance & métriques affaires			→	
Architecture d'entreprise (Alignement affaires - TI)				
Renforcer l'architecture d'entreprise		→	→	
Développer l'intelligence d'affaires			→	- Première assise: Plan d'action & de mise en oeuvre sur la conformité de la politique de gestion des données

04 - 2018-01-24_rencontre grande équipe

Rencontre de la grande équipe

24 janvier 2018

Vice-présidence aux technologies de l'information

Société de l'assurance automobile Québec

À l’ère de la transformation numérique

L'ÉVÉNEMENT AFFAIRES & TI

ACCUEIL INSCRIPTION PROGRAMMATION PARTENAIRES COMITÉ ORGANISATEUR INFORMATION

“L’ère du Client / Citoyen”



Age of manufacturing
Mass manufacturing makes industrial powerhouses successful

- Ford
- Boeing
- GE
- RCA

Age of distribution
Global connections and transportation systems make distribution key

- Wal-Mart
- Toyota
- P&G
- UPS

Age of information
Connected PCs and supply chains mean those that control information flow dominate

- Amazon
- Google
- Comcast
- Capital One

Age of the customer
Empowered buyers demand a new level of customer obsession

- Macy’s
- Salesforce.com
- USAA
- Amazon

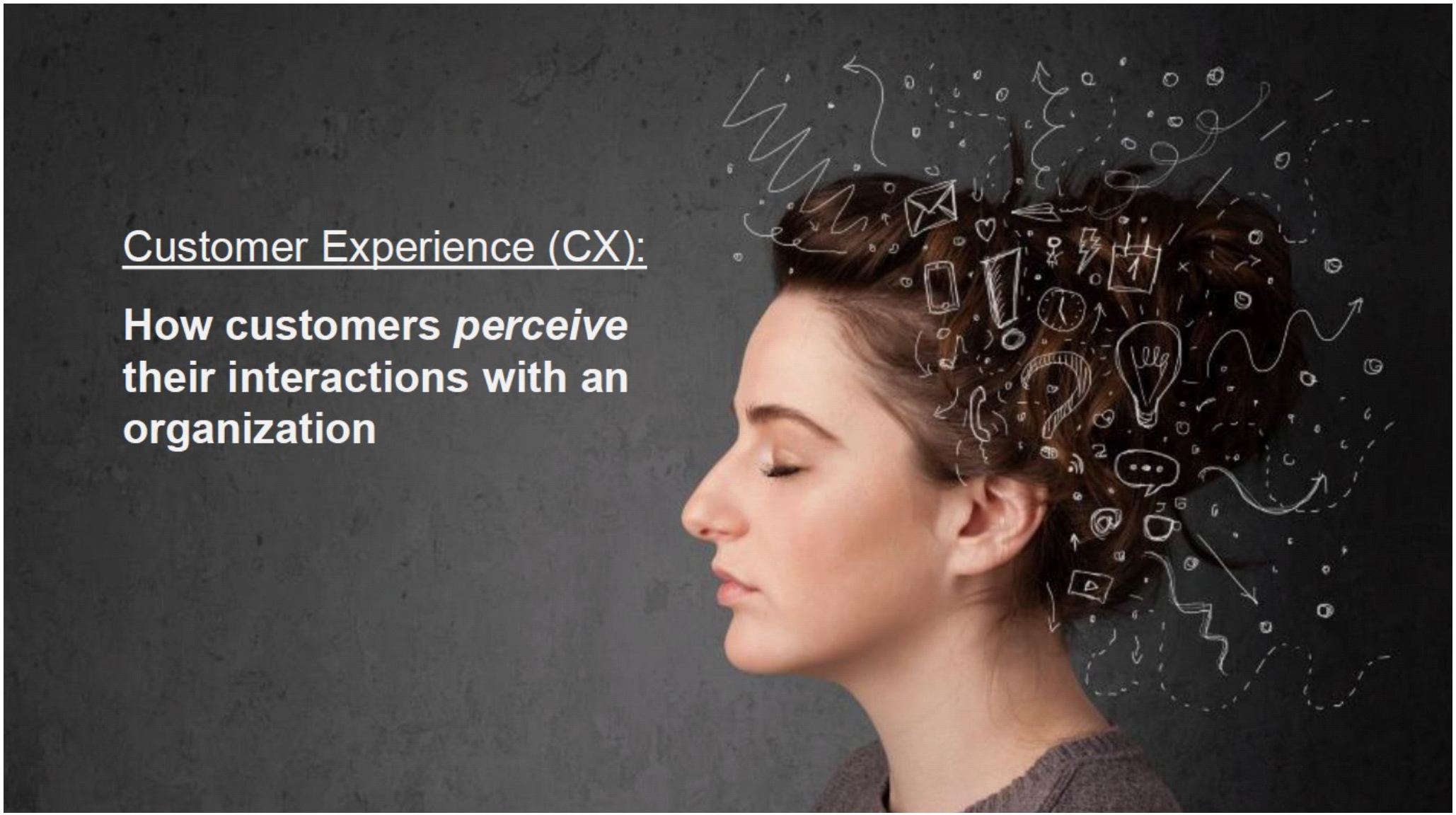
Beyond

Nous entamons un cycle de 20 ans où le client a des attentes et exigences très élevées, et où les seules entreprises qui se démarqueront seront celles qui pourront assurer une ‘connexion’ exceptionnelle avec eux pour conserver leur fidélité.

What Businesses believe

In this *age of the customer*, the only sustainable competitive advantage is knowledge of and engagement with customers.

© 2014 Forrester Research, Inc. Reproduction Prohibited


Customer Experience (CX):
How customers *perceive* their interactions with an organization

Governments prioritize better services

Which of the following initiatives are likely to be your organization's top business priorities over the next 12 months?



Base: 467 data and analytics decision-makers in government

Source: Forrester's Business Technographics Global Priorities And Journey Survey, 2015

© 2014 Forrester Research, Inc. Reproduction Prohibited

FORRESTER® DATA

The Highest-Scoring Brands By Industry In Forrester's Canada CX Index, 2017

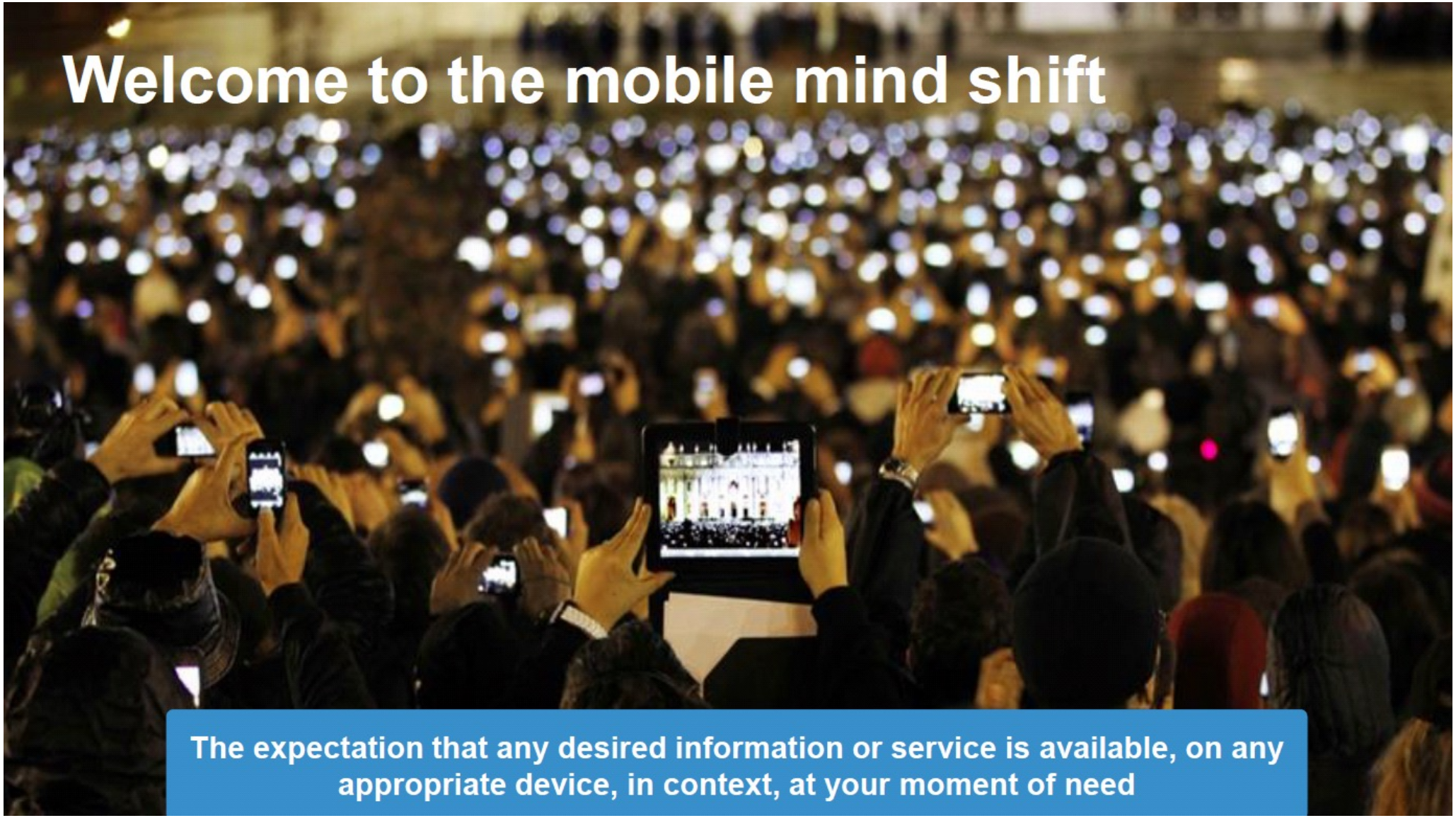
The Canada Customer Experience Index, 2017

Industry	Top-ranking brands 2017	Top-ranking brands 2016
Airlines	Porter Airlines	Porter Airlines
Auto and home insurance providers	CAA Insurance	CAA Insurance
Auto manufacturers	Mercedes-Benz	Subaru
Credit card providers	Desjardins	Desjardins
Digital-only retailers	Well.ca	Well.ca
Direct banks	Tangerine	Tangerine
Direct or discount brokerages	Tangerine Investment Funds	Tangerine Investment Funds
Full-service investment firms	Investors Group	Investors Group
Hotels	Fairmont Hotels & Resorts	Fairmont Hotels & Resorts
Internet service providers	Teksavvy	Vidéotron
Mobile device manufacturers	Amazon	Amazon
OTT providers	Netflix	Netflix
PC manufacturers	Apple	Apple
Rental car providers	Enterprise Rent-A-Car	Enterprise Rent-A-Car
Traditional retail banks	ATB Financial	ATB Financial
Traditional retailers (stores and digital)	Chapters/Indigo	Chapters/Indigo
TV service providers	Vidéotron	Vidéotron
Wireless service providers	Vidéotron	Vidéotron

Base: 74,023 (2017) to 74,379 (2016) Canadian online consumers (18+) who interacted with a specific brand within the past 12 months (bases vary by industry)


2005
Source: NBC News and The Associated Press (http://photoblog.nbcnews.com/)

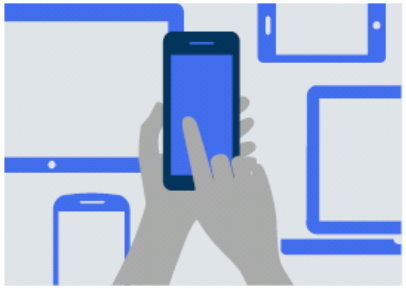
Welcome to the mobile mind shift



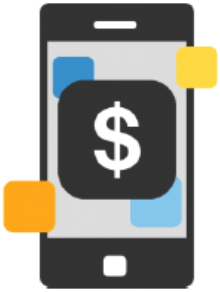
The expectation that any desired information or service is available, on any appropriate device, in context, at your moment of need



More Millennials are **online** and accessing internet via **smartphones**.



Millennials are more **engaged** online and research on **marketplaces** before purchase.

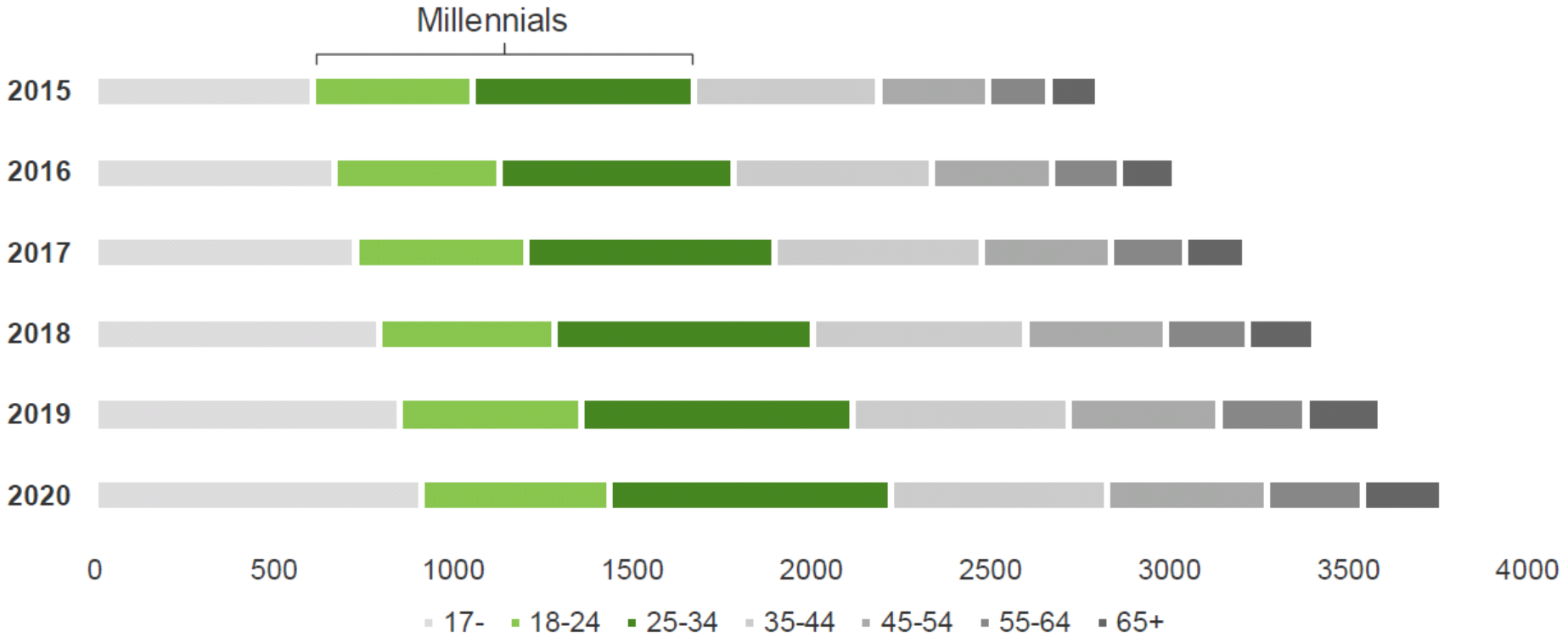


Millennials are **spending** more online and prefers **smartphone**.

© 2017 FORRESTER. REPRODUCTION PROHIBITED.

46% of 2020 adults will be Millennials

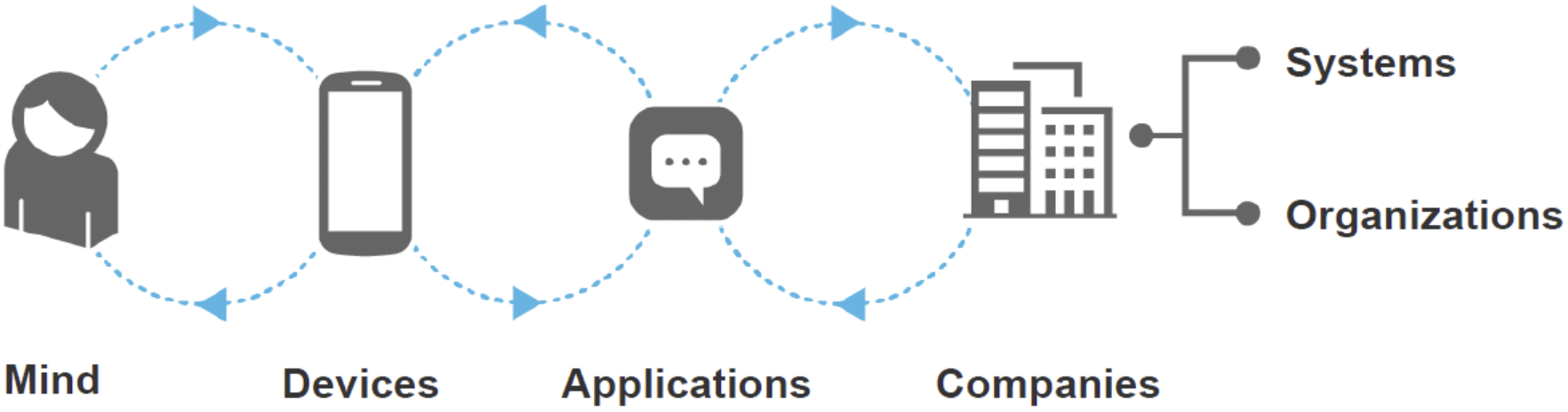
Millennial Population Is Growing At Over A 4% Annual Growth Rate



Source: Forrester Data: World Online Population Forecast, 2017 To 2022 (Global)

© 2014 Forrester Research, Inc. Reproduction Prohibited

Digital shift



© 2014 Forrester Research, Inc. Reproduction Prohibited

Les attentes des Clients Digitaux:

Immédiat

Simple

Pertinent

© 2015 Forrester Research, Inc. Reproduction Prohibited

TECHNOLOGIE:

LIVREZ UNE EXPÉRIENCE ENRICHIE



© 2017 Gartner, Inc.

Digital Transformation

Digital has unleashed the next wave of innovation. To avoid being disrupted and becoming irrelevant, you must transform into a digital business.

- **But many business executives say their company has a digital strategy, but only 15% feel their company is capable of executing it.**
- Rethink functional boundaries to create an organization focused on delivering customer value using digital technology at every conceivable point.
- You must continuously exploit emerging technology to create new sources of customer value and increase operational agility.




COLLABORATIVE
CREATIVE
AGILE
INNOVATIVE
ANALYTICAL
© 2017 Gartner, Inc.

actionti.com/jiq

L'entreprise 4.0 et la révolution numérique au Québec

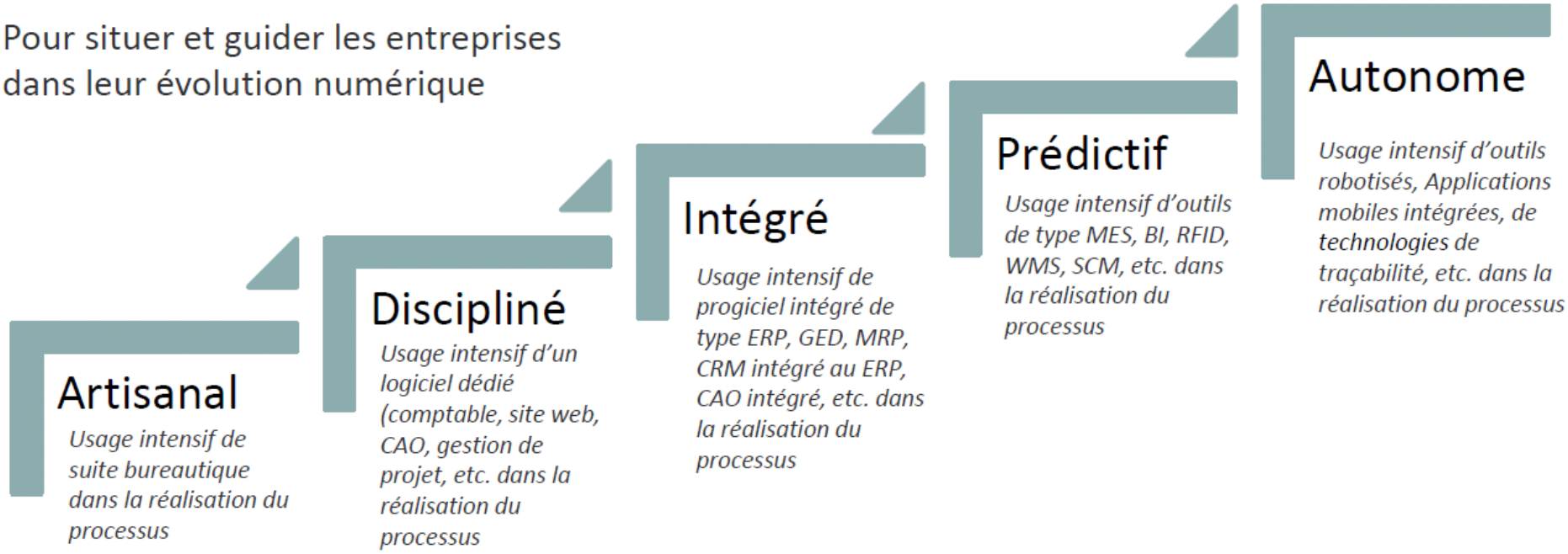
Jacqueline Dubé
CEFRIO
14 novembre 2017

cefrio
L'EXPÉRIENCE DU NUMÉRIQUE

actionti.com/jiq

Modèle de maturité numérique des entreprises

Pour situer et guider les entreprises dans leur évolution numérique



Pour passer à un niveau supérieur, l'entreprise doit satisfaire aux exigences du niveau précédent.

© CEFRIO 2017

Transformation numérique des organisations (1/4)



Les cadres canadiens sont de plus en plus **conscients de l'économie numérique** (89% en 2017 vs 49% en 2016), mais la véritable transformation numérique n'a pas encore commencé:

- 38% des cadres **déploient** leurs stratégies de transformation numérique
- 50% **planifient et élaborent** leur stratégie de transformation numérique
- 12% **tentent de déterminer** leur plan de transformation numérique

Source: https://goo.gl/HLKR7Z

Transformation numérique des organisations (2/4)



Les organisations de taille moyenne sont moins susceptibles d'avoir **développé une pensée numérique**. Au Canada, sont sur la voie de la transformation numérique :

- 31% des entreprises ayant des revenus de **$250 à 500 millions**
- 38% des entreprises avec **$500 millions à 1 milliard** de revenus
- 54% des entreprises ayant un chiffre d'affaires de **plus de $1 milliard**

Sources: https://www.itworldcanada.com/article/the-state-of-digital-transformation-in-canada/392317 ;
https://techvibes.com/2017/04/19/canadian-businesses-executing-digital-strategies

Transformation numérique des organisations (3/4)

Le numérique, à la fois une **opportunité** et une **menace**, est **difficile à ignorer**

Au Canada, 76% des cadres voient des entreprises non traditionnelles (*digitally-native*) **envahir leur espace concurrentiel**



Selon les analystes d'industries, les dirigeants canadiens doivent adopter une vision plus large de la transformation numérique et de la concurrence, **au-delà du Canada et à l'extérieur de leur industrie**

Sources: https://techvibes.com/2017/04/19/canadian-businesses-executing-digital-strategies

Transformation numérique des organisations (4/4)

Axe 2 du Plan d'action en économie numérique du Gouvernement du Québec:

Accélérer la transformation numérique des entreprises et l'adoption du commerce électronique

- [L]es entreprises qui intègrent et s'approprient les technologies numériques et les données sont celles qui sont et seront en mesure de saisir les **occasions d'affaires associées à la révolution numérique à l'échelle mondiale**, voire d'assurer leur propre **pérennité**
- [C]es technologies [et] données sont les **principaux leviers** de différenciation, de compétitivité et de croissance des entreprises
- **[T]ous les secteurs industriels** sont concernés



Source: https://goo.gl/HLKR7Z

Transformation numérique des gouvernements (1/3)

- Les technologies numériques **perturbent 96% du secteur public mondial** de manière significative
- 46% des ministères, organismes et agences (MOA) ont une **stratégie numérique claire et cohérente**
- 82% des MOA considèrent les technologies numériques comme une **opportunité**
- 70% des MOA ont déclaré être **à la traîne par rapport au secteur privé**
- Les MOA les moins matures numériquement ont une faiblesse dans leur **capacité à conceptualiser** comment les technologies numériques peuvent avoir un **impact sur l'organisation**
- Nous sommes aux **premières étapes de la transformation des MOA**

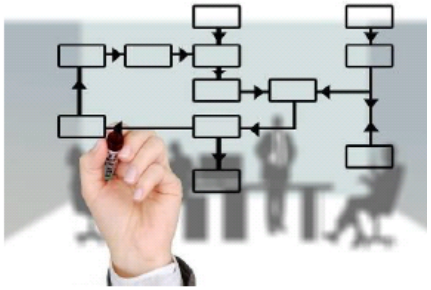


Source: https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/digital-transformation/digital-transformation-in-government.html

Crédit photo: Davide Restivo

Transformation numérique des gouvernements (2/3)

- La transformation numérique des MOA ne se limite pas aux technologies; elle exige de **revoir les processus existants avec une nouvelle vision**
- Les analyses exhaustives et les orientations coûts-avantages n'ont plus la cote; l'**agilité** monte
- 81% des répondants affirment que les stratégies numériques de leur MOA entraînent la **transformation des processus d'affaires**
- Les facteurs de succès avec le numérique sont les **fonctionnalités ouvertes**, la **co-création**, l'accent sur les **utilisateurs et citoyens**, et l'**approche agile**:
  - Au Canada, seulement 4% des MOA utilisent les technologies ouvertes (*open source*) de manière modérée ou importante vs 23% ailleurs dans le monde
  - Le Canada a le plus faible ratio de co-création de services avec les citoyens



Source: https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/digital-transformation/digital-transformation-in-government.html

Transformation numérique des gouvernements (3/3)

Stratégie gouvernementale en technologies de l'information au Gouvernement du Québec:

Rénover l'État par les technologies de l'information (TI)

- [L]e but de [cette stratégie est de] faire des TI un véritable **levier de transformation** et d'innovation pour l'État
- [Cette stratégie] propose des **changements significatifs [...] dans la manière de penser les TI** au gouvernement du Québec
- Les TI jouent un **rôle de premier plan** dans la prestation de services aux citoyens et aux entreprises, en plus de contribuer à la performance de l'État
- Elles sont un **outil essentiel**...



Source: https://goo.gl/fW7q3t

Crédit image: MCruz (WMF)

10 ans du iPhone

- Le mobile influence le marché, dont SAP



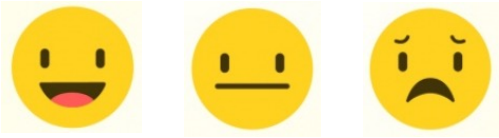




COMMENT ALLONS-NOUS?

- Sécurité
- Continuité des services
- Nos projets et notre transformation numérique

Votre avis?



Rétrospective 2017

- Accueil >Secteurs >Technologies de l’information > La puce à l'oreille

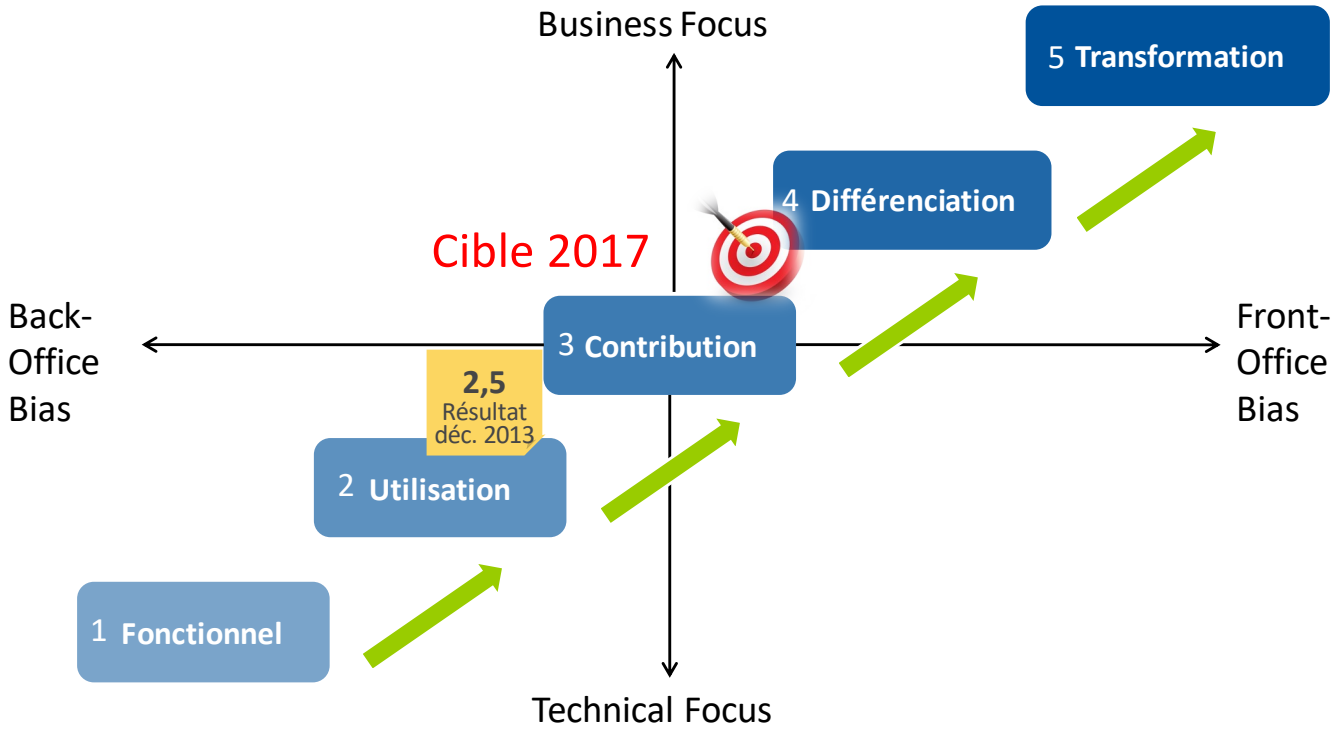


Société de l’assurance automobile Québec



Bilan de santé de la fonction TI, édition 2013

Selon le modèle de référence de Gartner – Maturité TI des entreprises



Société de l'assurance automobile Québec

L'approche de travail pour le bilan de santé

IT Score – Gartner
8 thèmes de questionnaires + Entreprise
9 équipes de travail dont comité de gestion TI et équipe de base du projet

Ateliers :
Équipes de travail



- Plan stratégique SAAQ
- Attentes de la direction
- CASA

- Orientations gouvernementales
- Évolution clientèle
- Démographie

- Tendances gestion & gouvernance TI
- Tendances Industries
- Tendances technologiques

Facteurs d'influence

Chantiers en cours

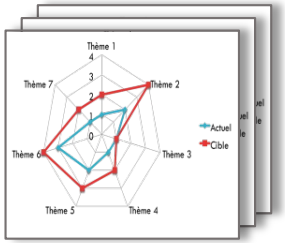
Ateliers
Comité de gestion & équipe de base



- Entreprise
- Applications
- Infrastructure et opérations
- Sécurité (Sécurité de l'information / Gestion des identités et accès / Protection des renseignements personnels)
- Intelligence d'affaires
- Architecture d'entreprise
- Gestion de portefeuille
- Gestion de risque
- Gestion des fournisseurs (Sourcing / vendor management)
- Gestion de la continuité des affaires

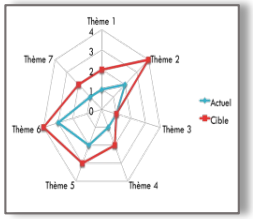
Résultats Gartner :
Cote de maturité par famille et positionnement sur des caractéristiques (spidercharts)

Avis d'experts
Recommandations et discussions en conférences téléphoniques avec des experts internationaux



Actuel vs cible /famille

Pistes d'amélioration



Actuel vs cible
Cote de maturité TI

Consolidation & priorisation des pistes d'amélioration en chantiers TI en prenant en compte CASA

- Envergure
- Contribution
- Risques
- Capacité
- Dépendances
- ....

automobile Québec

Résultats

Maturité	1,5	2,5 (2013)	3,5	4,5	5
Applications (Apps)		2,7			
Infrastructure et opérations (I&O)		2,8			
Sécurité (Sécurité de l'information / Gestion des identités et accès / Protection des renseignements personnels)			3,5		
Intelligence d'affaires (BI)	2,0				
Architecture d'entreprise (EA)	1,5				
Gestion de portefeuille (PPM)		2,5			
Gestion des risques			3,6		
Gestion des fournisseurs (Sourcing / vendor management)		2,5			
Gestion de la continuité des affaires		3,1			

Résultats



Maturité	1,5	2,5 (2013)		4,5	5
Applications (Apps)		2,7	3,0		
Infrastructure et opérations (I&O)		2,8	3,1		
Sécurité (Sécurité de l'information / Gestion des identités et accès / Protection des renseignements personnels)			3,5	3,8	
Intelligence d'affaires (BI)	2,0				
Architecture d'entreprise (EA)	1,5	2,3			
Gestion de portefeuille (PPM)		2,5	3,8		
Gestion des risques			3,6	4,1	
Gestion des fournisseurs (Sourcing / vendor management)		2,5			
Gestion de la continuité des affaires		3,1	3,2		

2013 2017

Société de l'assurance automobile Québec

Résultats



Maturité	1,5	2,5 (2013)		4,5	5
Applications (Apps)		2,7	3,0		
Infrastructure et opérations (I&O)		2,8	3,1		
Sécurité (Sécurité de l'information / Gestion des identités et accès / Protection des renseignements personnels)			3,5	3,8	
Intelligence d'affaires (BI)	2,0				
Architecture d'entreprise (EA)	1,5	2,3			
Gestion de portefeuille (PPM)		2,5	3,8		
Gestion des risques			3,6	4,1	
Gestion des fournisseurs (Sourcing / vendor management)		2,5	3,5		
Gestion de la continuité des affaires		3,1	3,2		



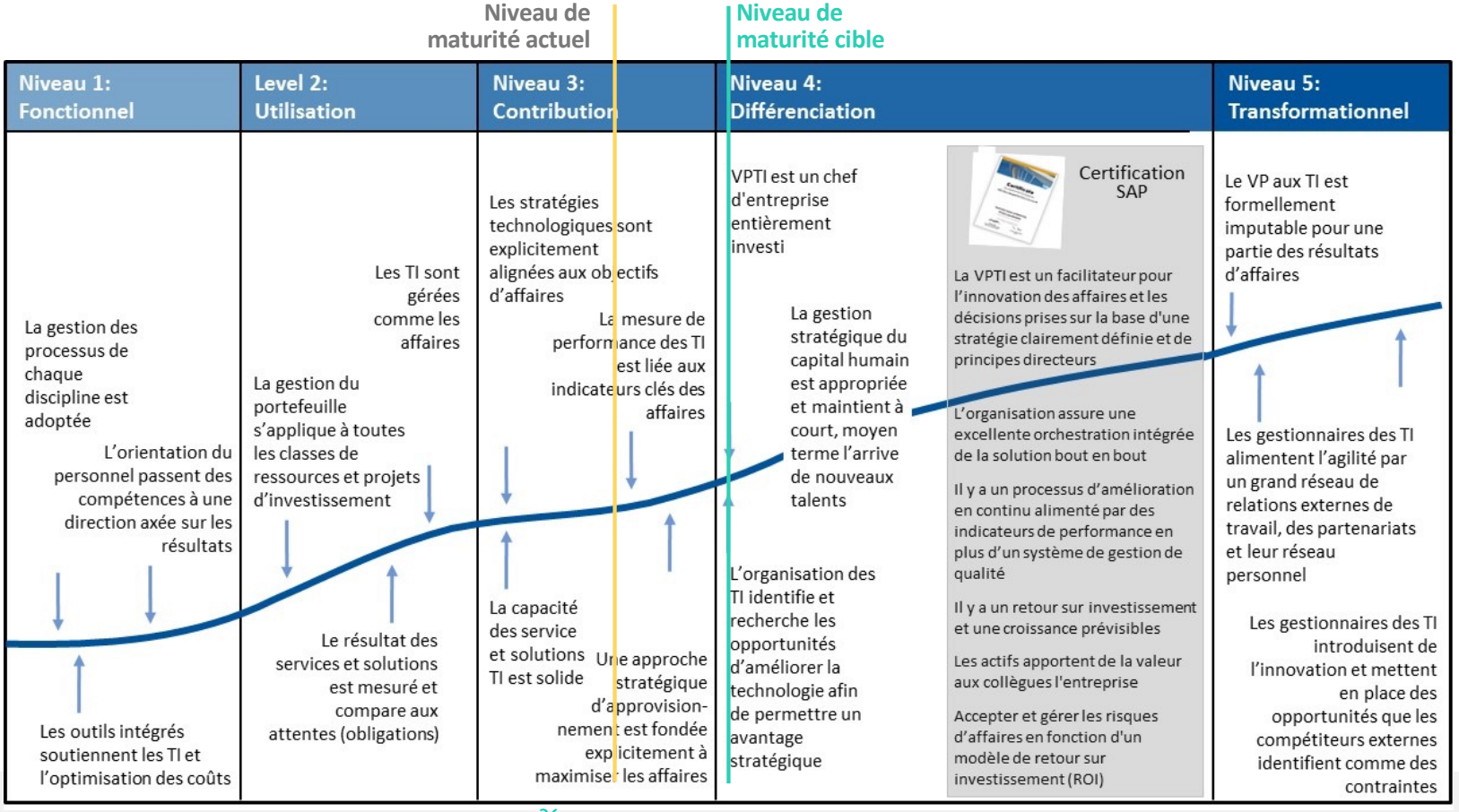
2013 2017 2017 – Industrie de l'assurance

Société de l'assurance automobile Québec

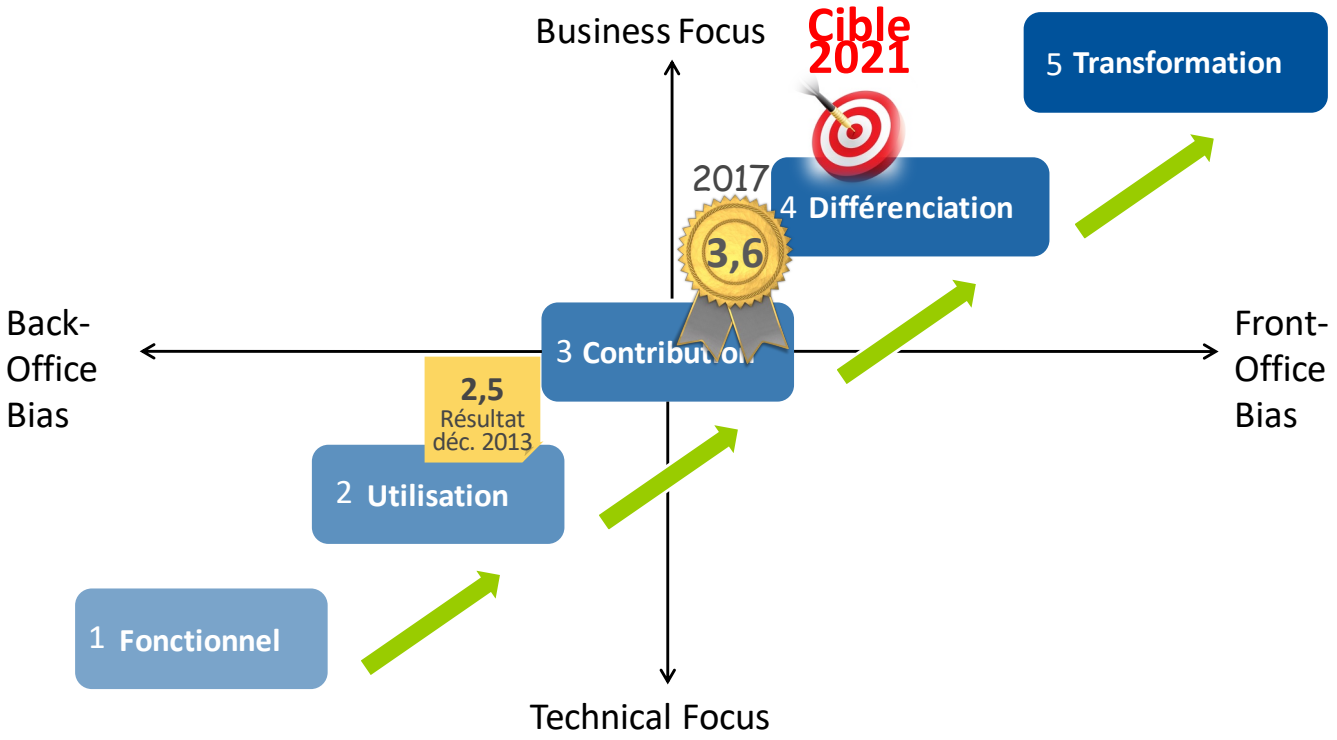
Le modèle d'évaluation de la maturité TI de l'entreprise

L'évaluation de la maturité TI de l'entreprise mesure à la fois l'appétit de l'entreprise et sa capacité à exploiter les technologies de l'information pour un gain stratégique, ainsi que la capacité de l'organisation à fournir les résultats attendus.

La gouvernance du Centre d'excellence SAP permettra à la SAAQ d'obtenir la certification SAQ et d'atteindre le niveau 4 de l'évaluation de la gouvernance de Gartner

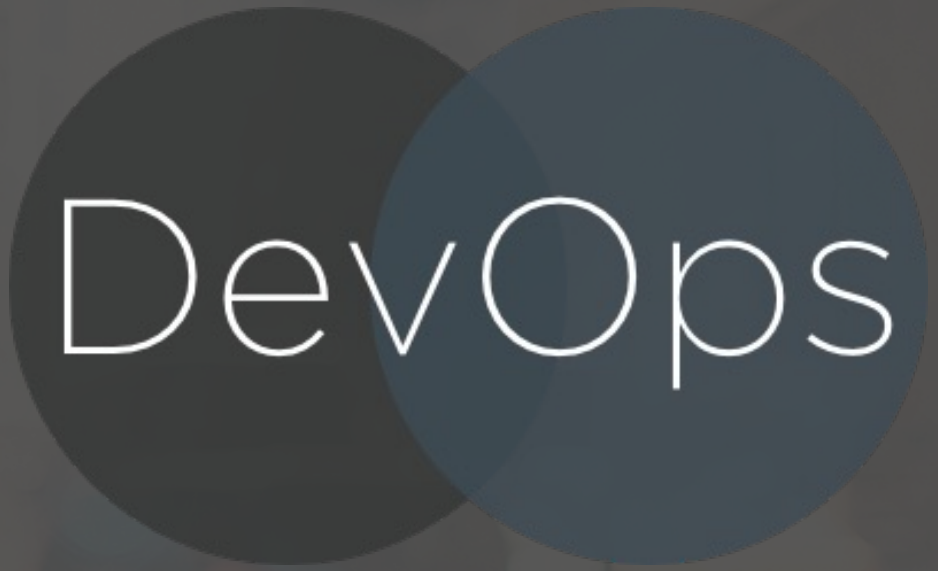


Objectif de maturité une fois CASA complété



Société de l'assurance automobile Québec

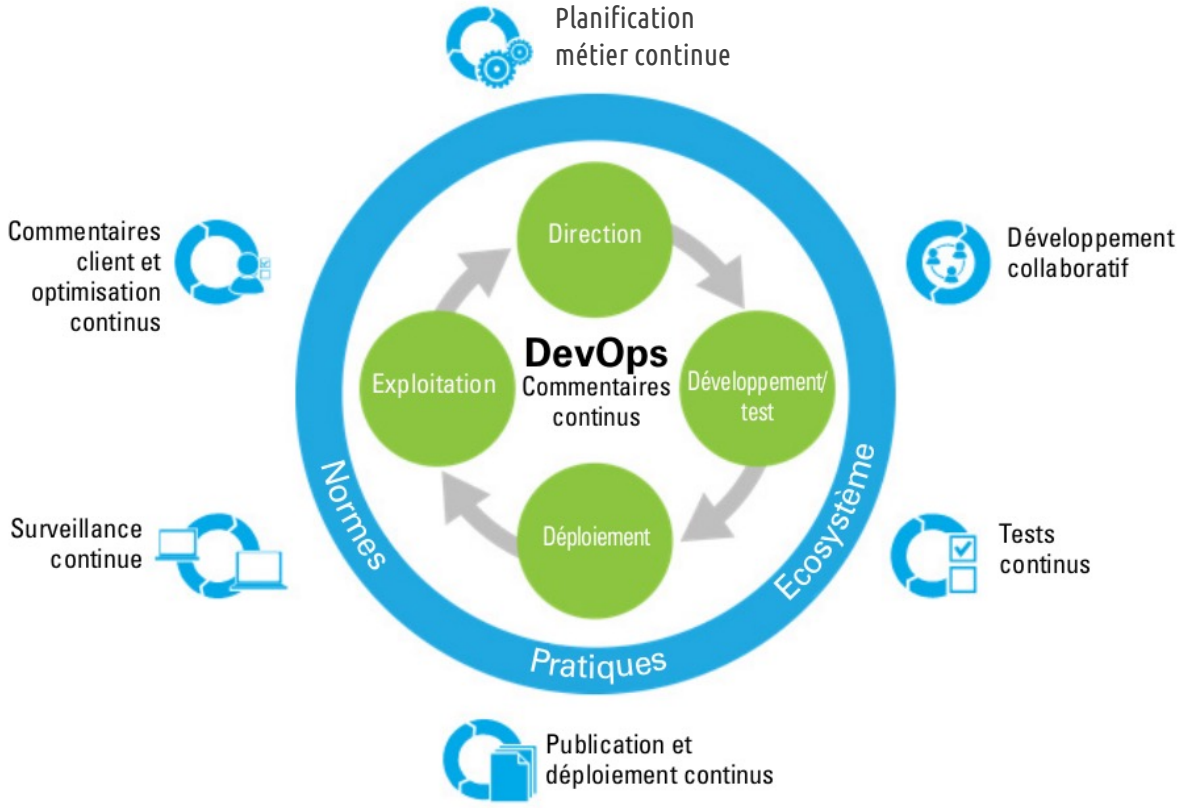
Innovation



Société de l'assurance automobile Québec

DevOps

- Travailler ensemble pour optimiser l'expérience utilisateur avec nos services en ligne
- Complément aux méthodes agiles
- Rassembler clients, développeurs et exploitants
- Un outillage technologique qui doit s'adapter



Société de l'assurance automobile Québec

DevOps allie Affaires et TI

- Une équipe multidisciplinaire sollicitée pour participer à un atelier Kaizen et la mise en œuvre du plan d'action (VPASRR, DCOM, DGIT, DGSSO, DGSA, CCA) :
  - Développeurs WEB et central
  - Chefs d'équipes et gestionnaires
  - Architectes organiques
  - Analystes en normes de développement
  - Pilote de systèmes
  - Webmestre
  - Responsable de l'exploitation
  - Spécialistes des outils de développement
  - Spécialiste en amélioration continue
  - Spécialistes du Centre de compétence agile



NOS CHANTIERS MAJEURS

Pour une meilleure expérience employé/client



Environnement de travail numérique (Digital Workplace)

- Qu'est-ce qu'un environnement de travail numérique?
  - Un ensemble intégré de services numériques choisis et mis à la disposition des tous les acteurs au centre duquel se retrouve la ressource ou le collaborateur.



- Objectifs d'un environnement de travail numérique:
  - Accroître la performance individuelle
  - Travailler de partout en tout temps
  - Promouvoir la créativité et l'innovation
  - Accroître la fidélisation des ressources
  - Alimenter la culture de collaboration

Office 365 permet la mise en œuvre d'un environnement de travail numérique

À retenir…

« *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation* »[1]

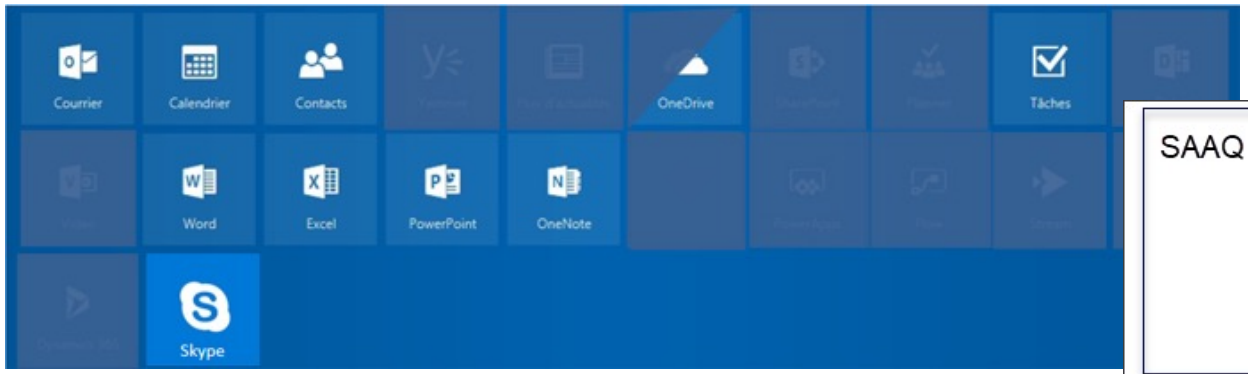
- Gerald C. Kane, Deloitte

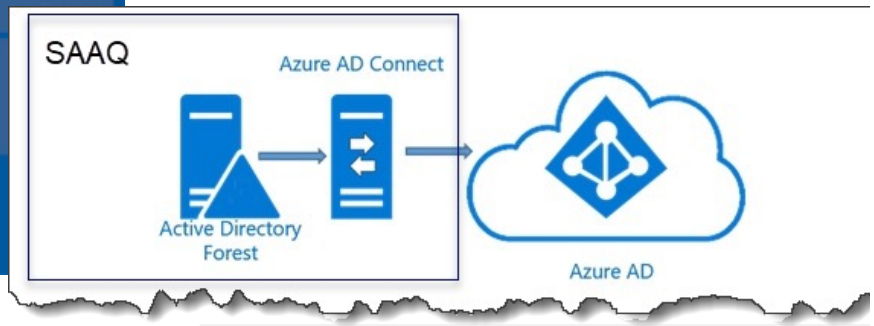
[1] Strategy, not Technology, Drives Digital. Transformation Becoming a digitally mature enterprise https://dupress.deloitte.com/content/dam/dup-us-en/articles/digital-transformation-strategy-digitally-mature/15-MIT-DD-Strategy_small.pdf

Rappel du projet SBE



- En décembre, nous avons livré :
  - Les premiers services d'Office 365, soit :
    - Le service de courrier électronique Exchange Online (et ses dépendances)
    - Le service de bureautique Microsoft Office en ligne
    - Le service de visioconférence, l'indicateur de présence et la messagerie instantanée pour l'ensemble des ressources de la Société (Skype)
    - Le service OneDrive *(en partie)*
  - La migration vers Azure du service de la fédération d'identité
  - L'organisation du travail en lien avec l'utilisation des services livrés
  - La migration des abonnements « **Pro plus** » à « **E3** »





Nouveaux services disponibles avec E3

Microsoft Teams

Microsoft Stream

yammer

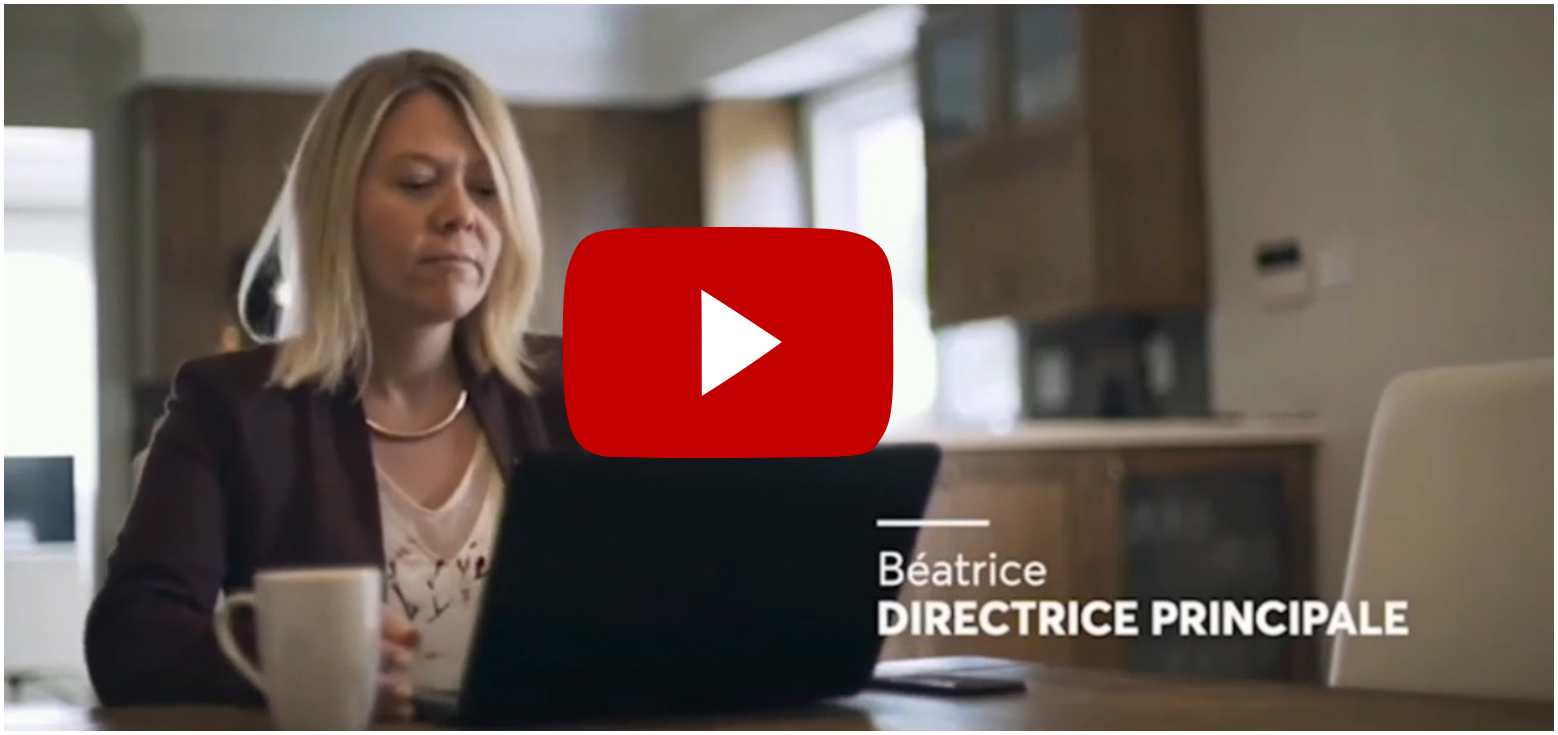
Planner

OneDrive

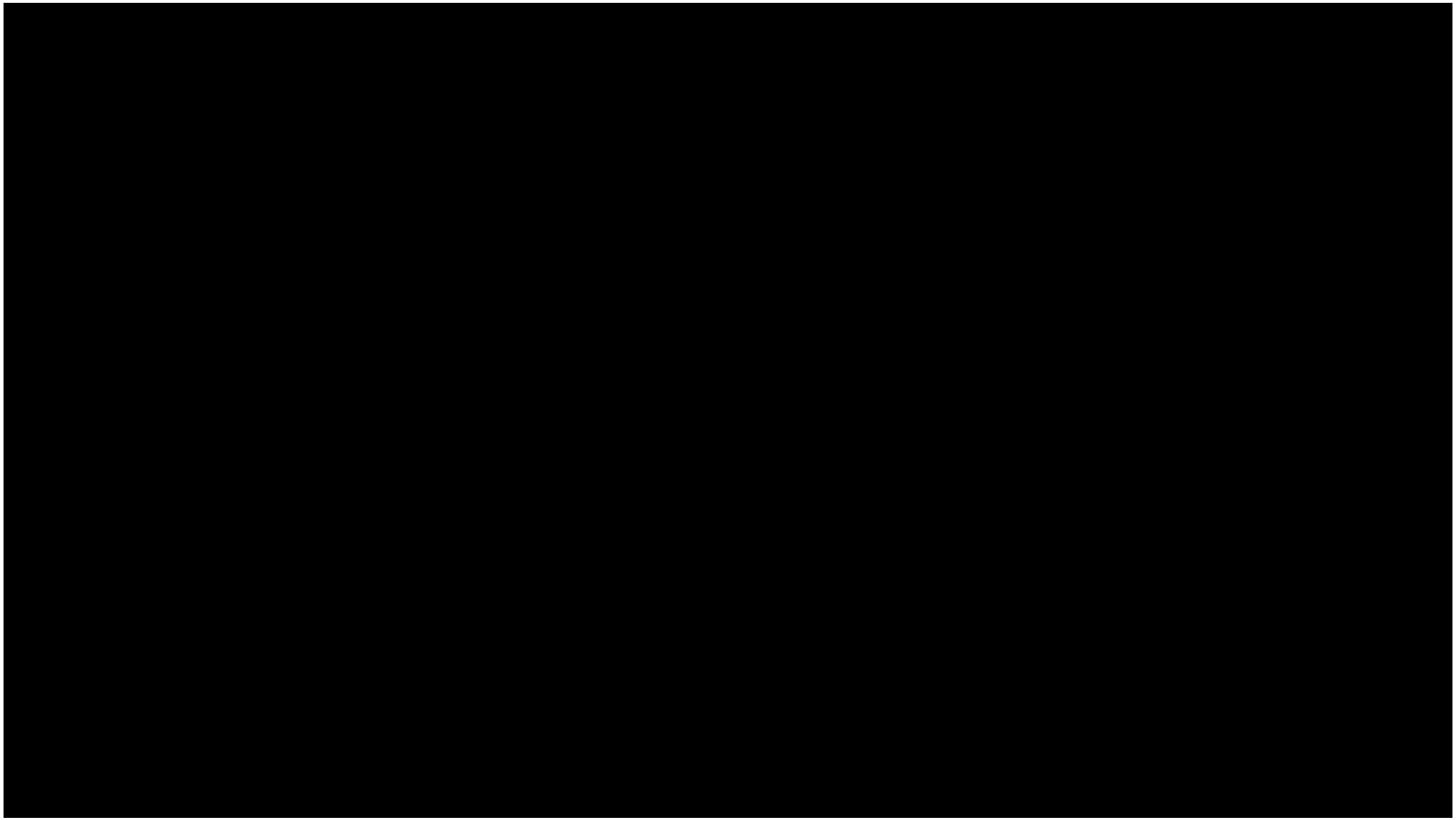
Delve

Et encore plus…

Exemple d’une vision concrète d’un environnement de travail numérique



Société de l’assurance automobile Québec





Société de l'assurance automobile Québec


Windows 10

~~CCU~~

3 chantiers

- Mise à niveau du réseau de télécom à travers le Québec
- Mise à niveau de la téléphonie administrative
- Centre de relation client



CASA

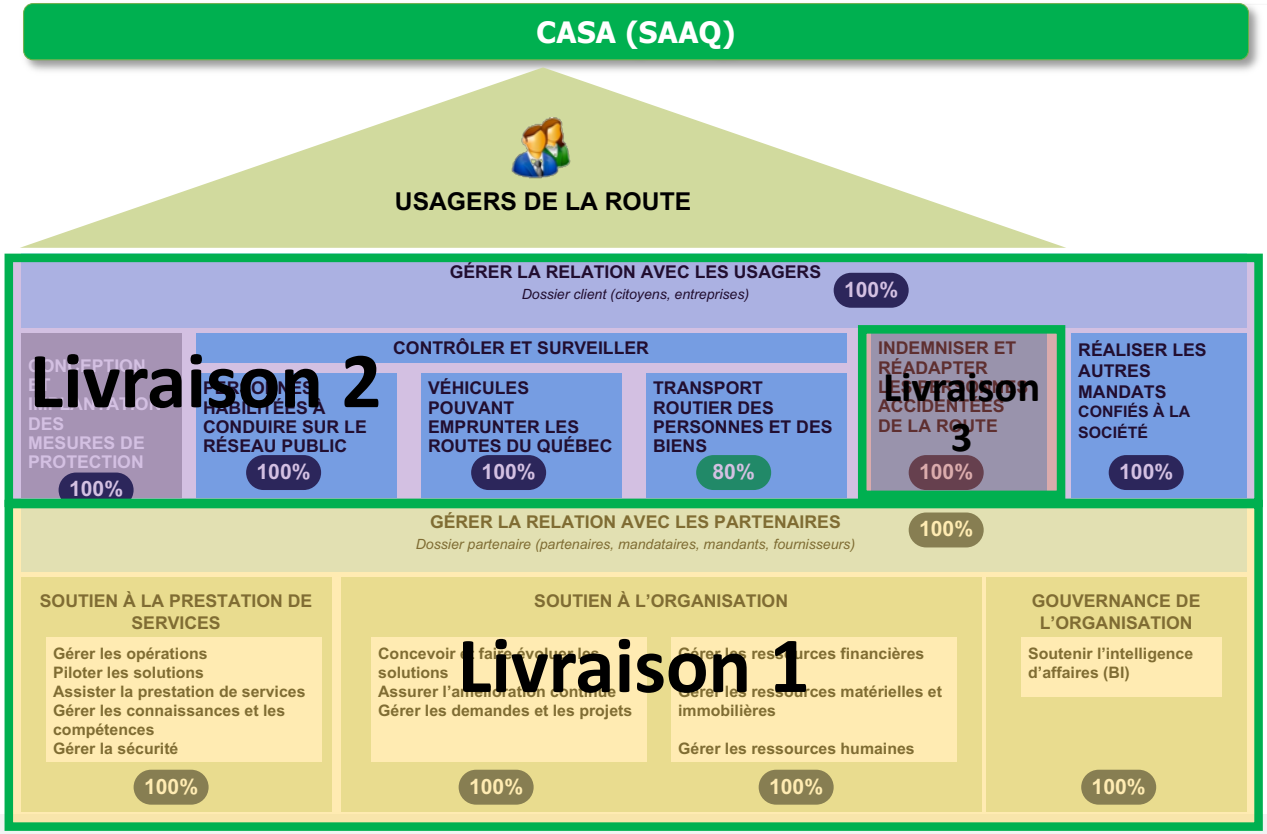


Société de l'assurance automobile Québec

Fondations CASA – Éléments de contexte

Affaires et technologiques

- Répond aux besoins de la Société
- Sauf pour *Contrôler et surveiller le transport des personnes et des biens* (80 %)

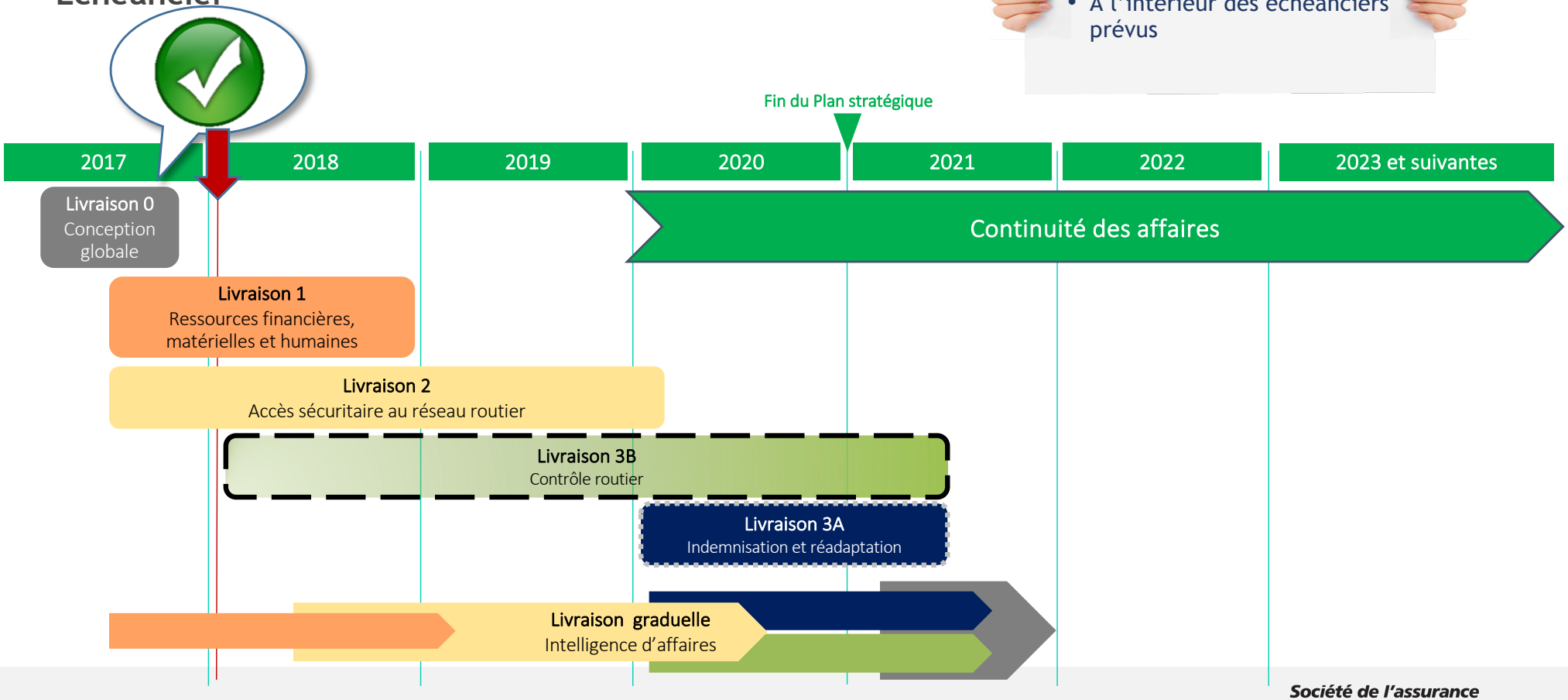


Société de l'assurance automobile Québec

Éléments de contexte

Échéancier

- Cible atteinte pour la livraison 0
- À l'intérieur des échéanciers prévus



Société de l'assurance automobile Québec

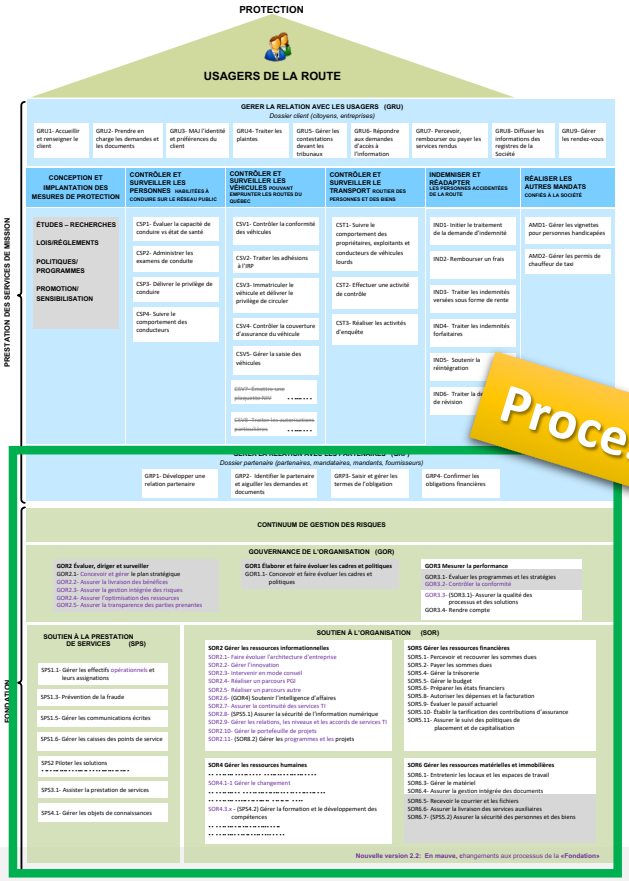
Livraison 1

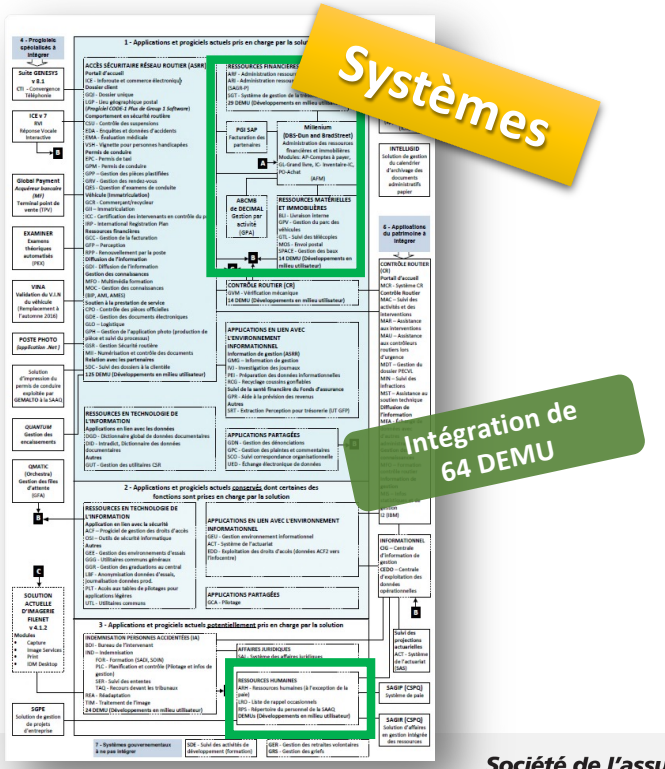
- Ressources financières 
- Ressources matérielles 
- Ressources humaines 
- Gestion de la relation avec nos partenaires 

Livraison 1 - Solution d'affaires

Couverture

- Processus et systèmes RF/RM/RH/GRP inclus de la solution
- Intégration de 64 DEMU dans la livraison 1



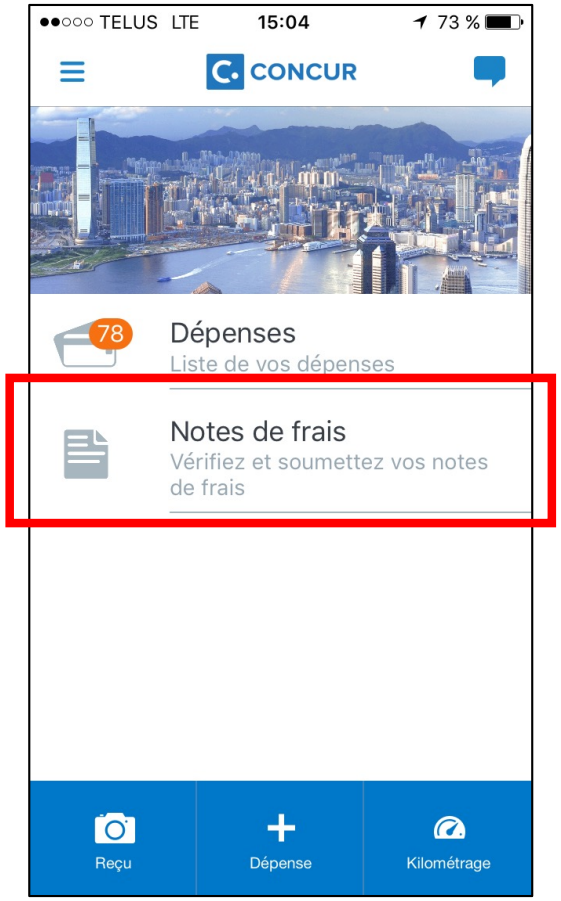


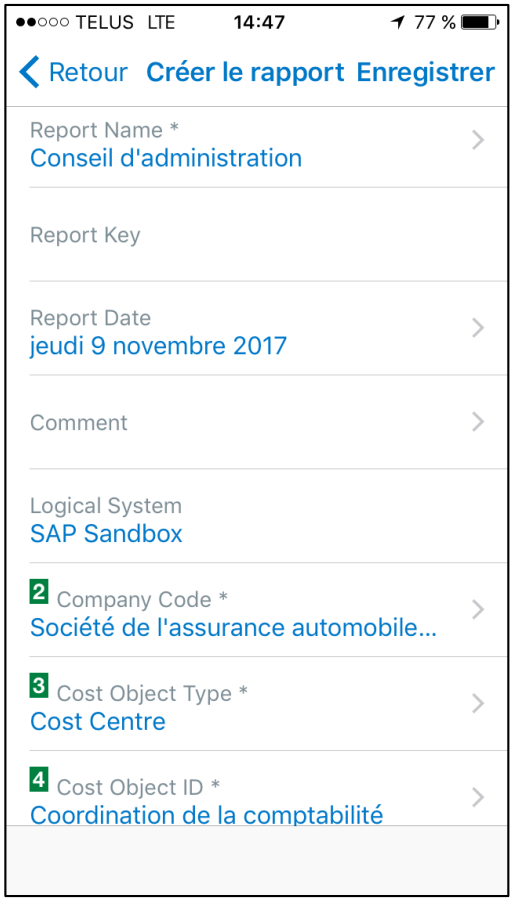
Société de l'assurance automobile Québec

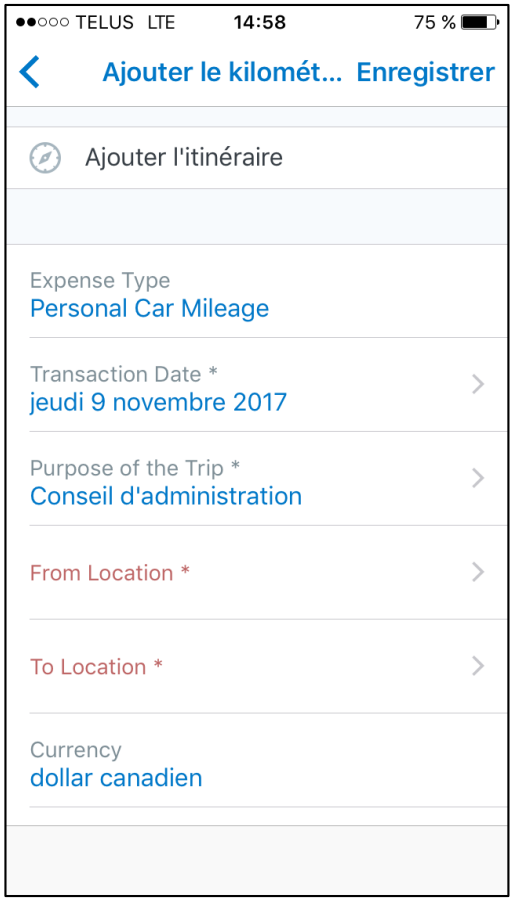
Exemple concret

- Module SAP utilisé pour les frais de déplacement et de séjour



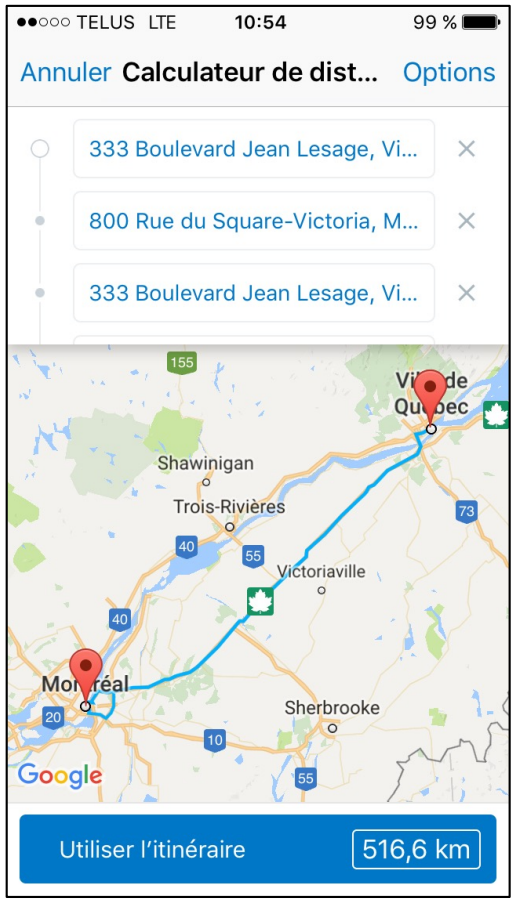


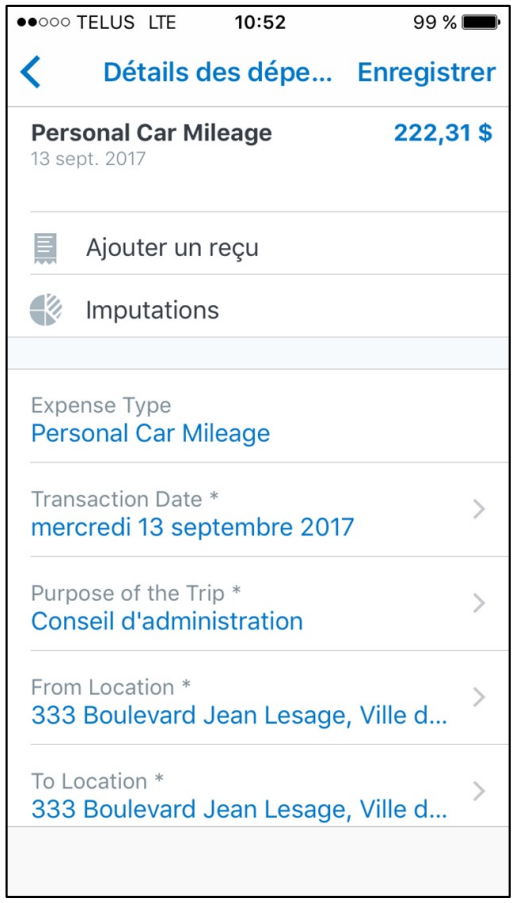




Société de l'assurance automobile Québec



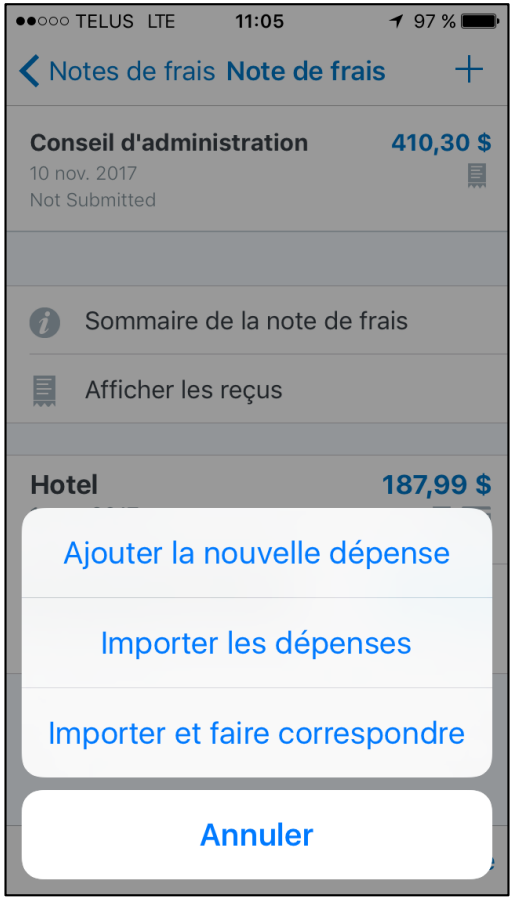


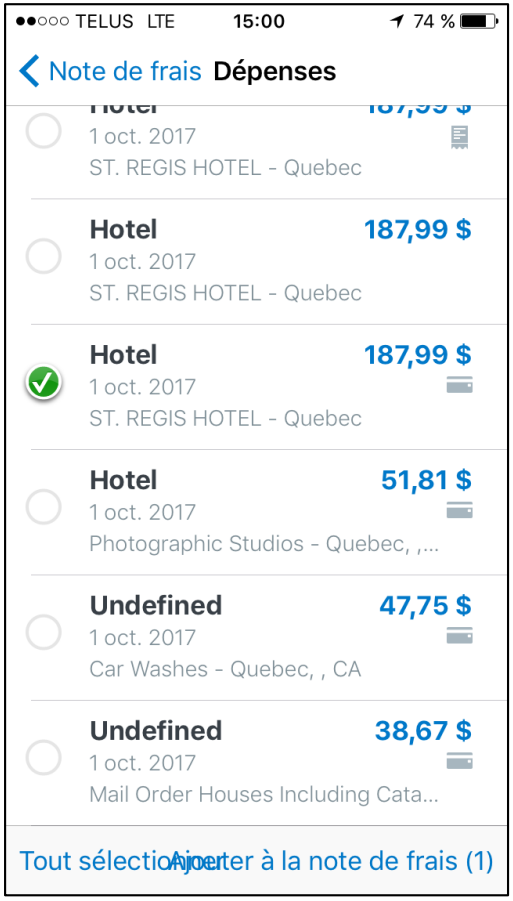




Société de l'assurance automobile Québec



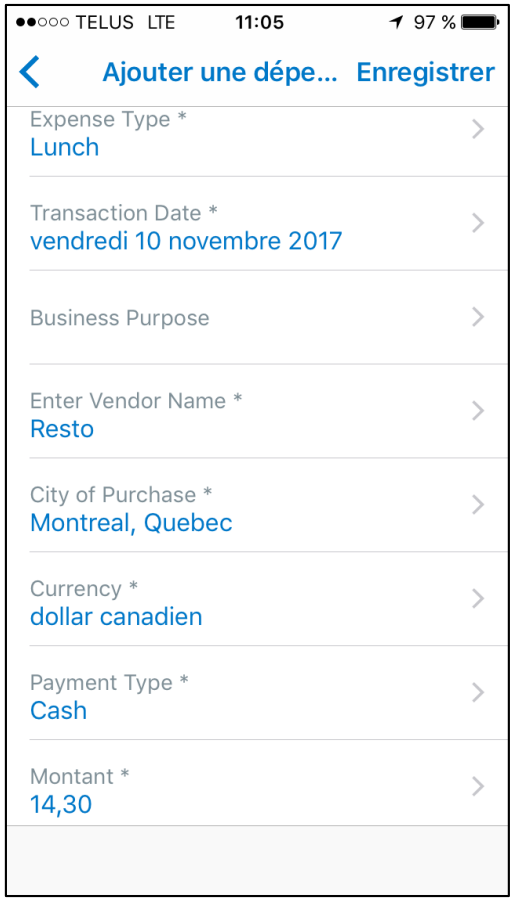


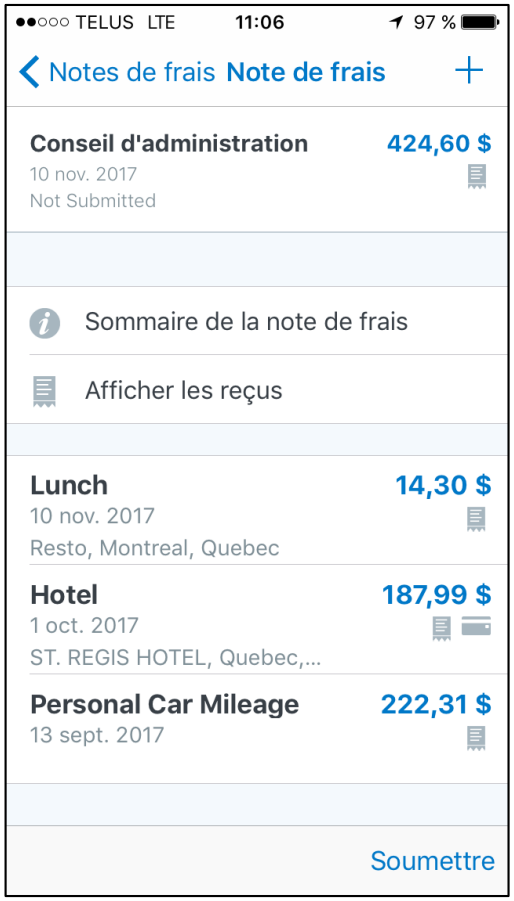


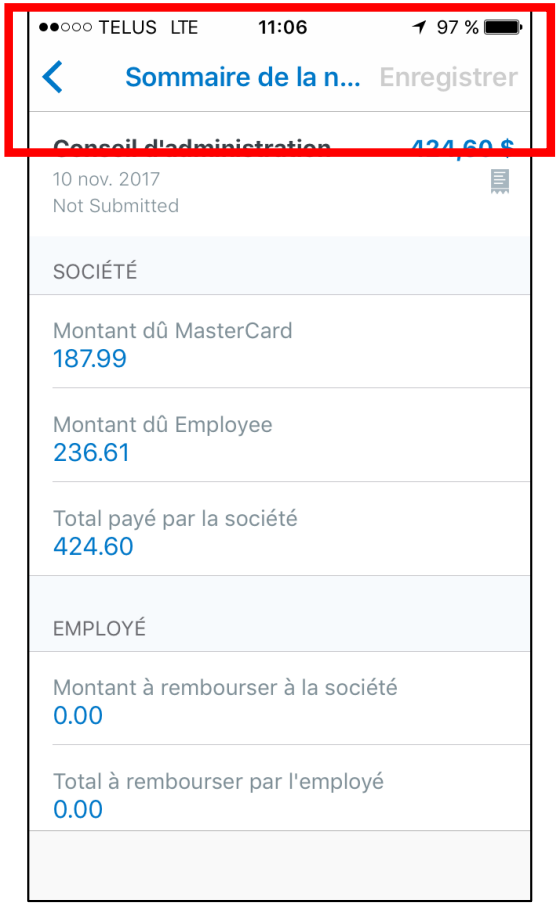


Société de l'assurance automobile Québec



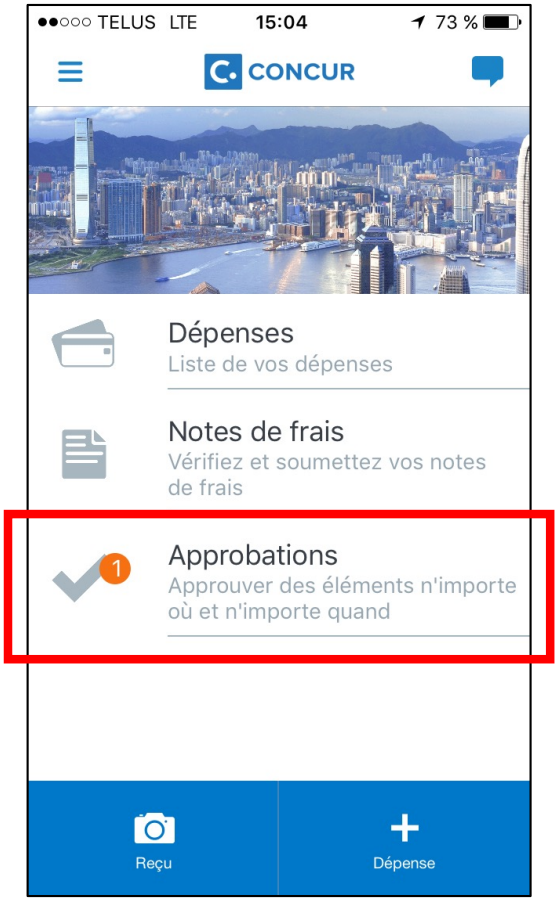


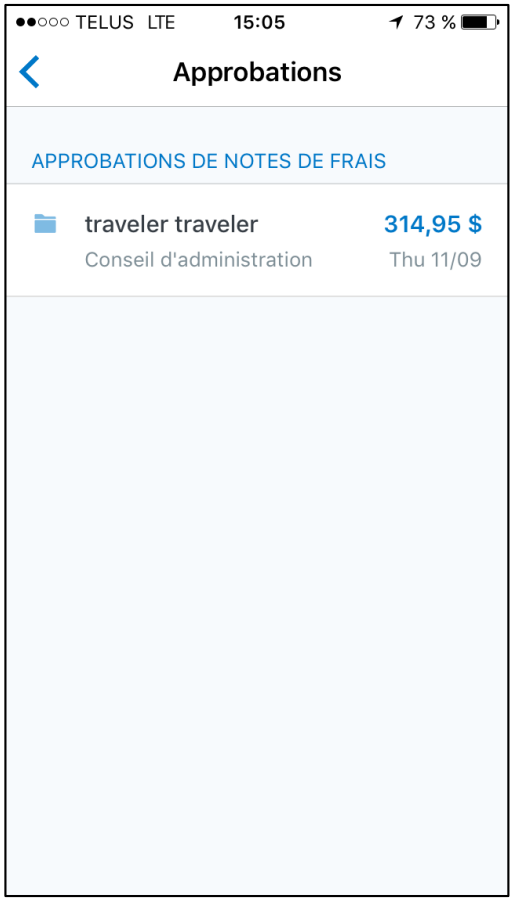


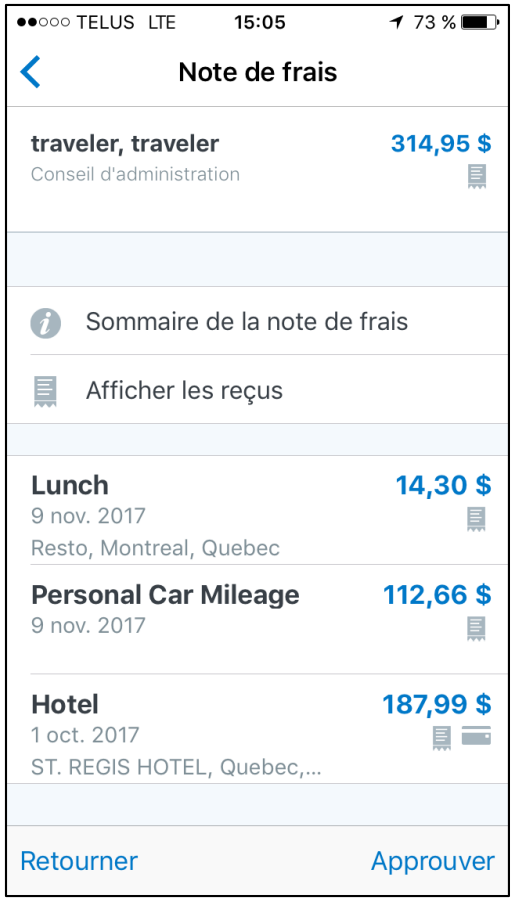


Société de l'assurance automobile Québec









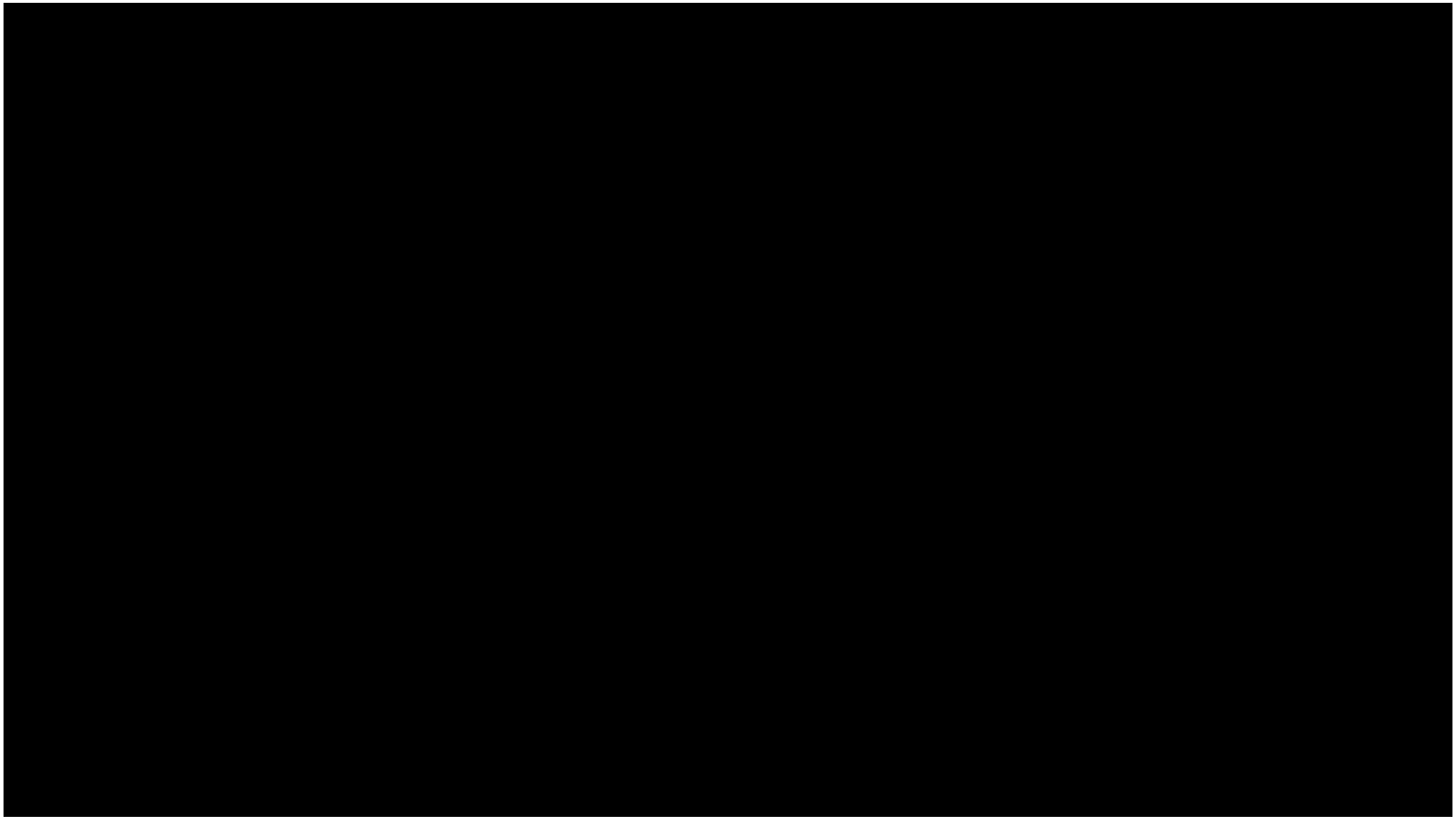
Société de l'assurance automobile Québec

CASA nous amène ailleurs

- Nouvel écosystème
- Nouvelle infrastructure
- Nouveaux produits
- Nouvelles façons de faire

Comment se portent nos collègues dans CASA?





Pour bâtir la VPTI de demain

Mise en place d'un Bureau de la transformation

- Travaux en cours:
  - Ateliers de travail avec les directeurs généraux pour bâtir et mettre sur pied la VPTI de demain
  - Site intranet en construction
    - (information / questions /préoccupations)
  - Plans d'action
  - Préparation de capsule d'information
  - Offre d'accompagnement des gestionnaires et des employés

Ce que le bureau souhaite offrir aux équipiers



Société de l'assurance automobile Québec

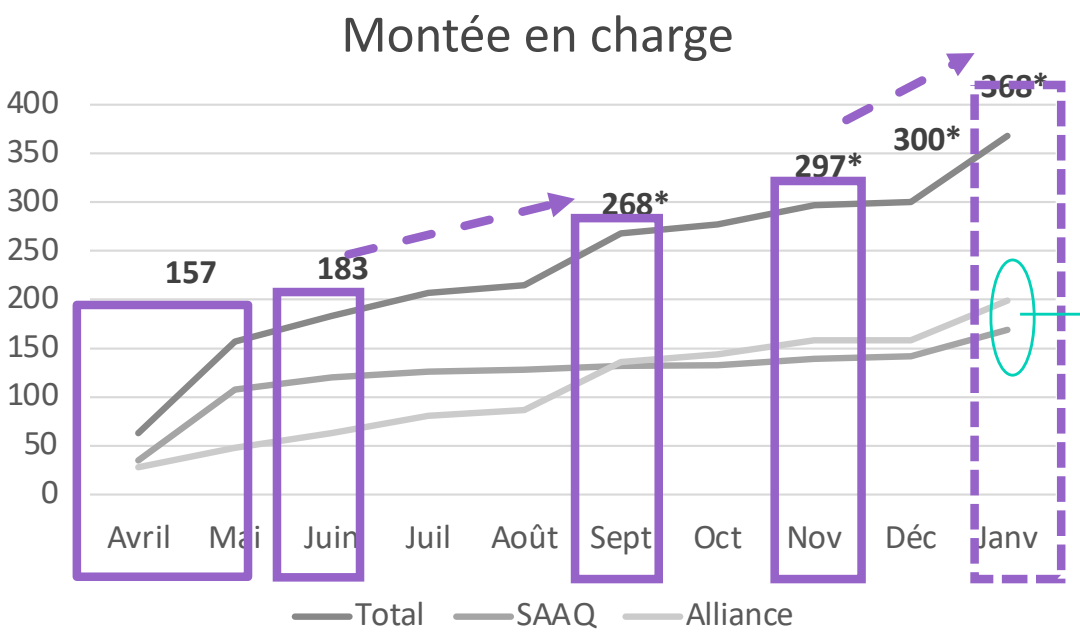
Fondations CASA

Une importante montée en charge réussie

Intégration d'une équipe projet opérationnelle, et ce, rapidement

Montée en charge de 46 % entre juin et septembre*

Arrivée massive de 157 équipiers entre avril et mai



Montée en charge de 24 % planifiée pour janvier*

- 46 % SAAQ
- 54 % Alliance

* Données actualisées en janvier 2018.

Société de l'assurance automobile Québec

Fondations CASA (suite)

Des ressources provenant de partout dans le monde*

82 % sur site
18 % hors site

Principalement du Canada…

Québec : 9 %

Montréal : 50 %

Alberta : 1 %

Colombie-Britannique : 1 %

Ontario : 13 %

Nouvelle Écosse : 2 %



…mais aussi d'ailleurs

Allemagne : 1 %

France : 2 %

États-Unis : 3 %

Maroc : 3 %

Inde : 14 %

Honduras : 1 %

* Données actualisées en janvier 2018.

Société de l'assurance automobile Québec

MERCI

« Que vous soyez dans CASA ou non, vous contribuez à bâtir la Société de demain! »

ORGANISATION CIBLE
VICE-PRÉSIDENCE À L'EXPÉRIENCE NUMÉRIQUE

Évolution des fonctions et des expertises numériques

Comité des technologies de l'information et de la cybersécurité

31 mai 2023

Société de l'assurance automobile Québec

Avec vous,
au cœur de votre sécurité

Vision 2023

Vice-présidence à l'expérience numérique

2023+

2022

Création de la Vice-présidence à l'expérience numérique (VPEN) afin de rendre la clientèle plus autonome par l'utilisation des services numériques pour finalement concentrer les efforts sur la sécurité routière

Annexe 1 - Modèle organisationnel VPEN 2022-2023, page 41

2021-2022

Le Proforma, un exercice de projection et planification des besoins financiers et en ETC, mais également une opportunité pour faire un état de situation, se comparer et s'ajuster

2013

Amorce des travaux de transformation

- Réflexions et réalisation des travaux préparatoires à la transformation numérique
- Exercice d'attrition des activités courantes pour concentrer les efforts sur les travaux de transformation
  - Carrefour des services d'affaires (chantier CASA)
  - Centre de relations avec la clientèle (chantier CRC)
  - Bureau numérique
  - Modernisation des infrastructures technologiques par l'infonuagique

Mission

Évolution importante de la vice-présidence de 2013 à 2023

2013 – Vice-présidence des technologies de l'information

La VPTI a pour mission de fournir à ses clients des services professionnels et techniques qui assurent une utilisation optimale des technologies de l'information. À cette fin, la VPTI fait évoluer les technologies de l'information.

- Mise en place d'outils de banque de savoir
- Bonification de l'offre de services Web
- Optimisation du processus de gestion des formulaires d'accès informatique
- Modernisation des technologies
  - système de radiocommunication
  - système de bases de données
  - systèmes d'exploitation du parc informatique

2023 – Vice-présidence à l'expérience numérique

La VPEN est responsable de l'**expérience numérique** et assure une coopération avec l'ensemble des parties prenantes de l'organisation pour pleinement intégrer **l'expérience employé** et **l'expérience client**, afin de faire évoluer **l'expérience totale** proposée par l'organisation.

L'**expérience numérique** est l'expérience **ressentie** par le client lorsqu'il consomme un service et qu'il interagit avec l'entreprise par des **canaux numériques**

Par l'agilité et le numérique, la VPEN participe à la transformation en continu de la Société, pour en faire une organisation performante et innovante. La stratégie d'intégration des solutions numériques permet de briser les silos et tendre vers l'entreprise intelligente.

Pour assurer l'atteinte de ses objectifs, la VPEN s'engage à :

- Instaurer une culture d'amélioration continue et d'innovation facilitant l'évolution des processus de l'organisation
- Transformer les façons de faire en tirant partie des meilleures pratiques
- Soutenir et optimiser les fondations numériques permettant l'évolution des services

Annexe 4 – Définition de l'expérience numérique et de l'expérience totale, page 44

Protéger la personne contre les risques liés à l'usage de la route

Mission



Avant	l'utilisation du réseau routier un accident de la route	▪ Faire de la **promotion** et de la **sensibilisation** en sécurité routière ▪ Gérer l'**accès sécuritaire au réseau routier** (1) ▪ **Surveiller et contrôler le transport routier** des personnes et des biens (2) ▪ **Indemniser les accidentés** de la route et déterminer les contributions d'assurance (3)
Pendant	l'utilisation du réseau routier	
Après	un accident de la route	

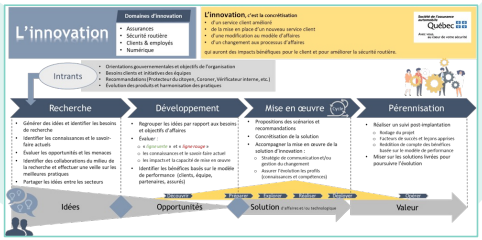
Soutien à la mission

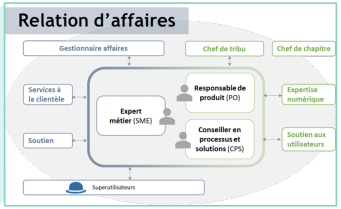
Un modèle de prestation de service basé sur la gestion des risques

LIGNE ROUGE faible volume, risque élevé

LIGNE VERTE grand volume, risque faible

Annexe 5 – Cycle d'innovation corporatif





Annexe 6 – Relation d'affaires

Soutien à l'organisation

Processus d'affaires → Applications → Données et info → Technologies

Sécurité

- **Applications & Technologies :** sous la responsabilité de la VPTI 2013, mais ont beaucoup évolué
- **Processus d'affaires & Données et info :** peu ou pas d'implication de la VPTI en 2013
- **Sécurité :** la VPTI 2013 est responsable de la sécurité des applications et des technologies

La vice-présidence, de 2013 à 2023

- Un soutien à l'organisation plus performant
- De nouvelles responsabilités en soutien à la mission, transformées par le numérique

La gestion, l'évolution et le support des processus d'affaires de l'organisation par la VPEN sont justifiés par le choix de l'organisation d'acquérir un progiciel de gestion intégré (PGI).

De → **À**

sur-mesure par l'artisan



prêt-à-porter de qualité avec retouche si nécessaire



Le PGI livré par le chantier CASA nous amène à passer d'un mode de développement « sur-mesure » à l'utilisation de processus et d'outils « prêt-à-porter ». Le processus et la technologie ne font qu'un et sont éprouvés mondialement, par l'ensemble des entreprises utilisant un PGI.

Un nouveau modèle de prestation de services basé sur la gestion des risques



LIGNE ROUGE
faible volume, risque élevé



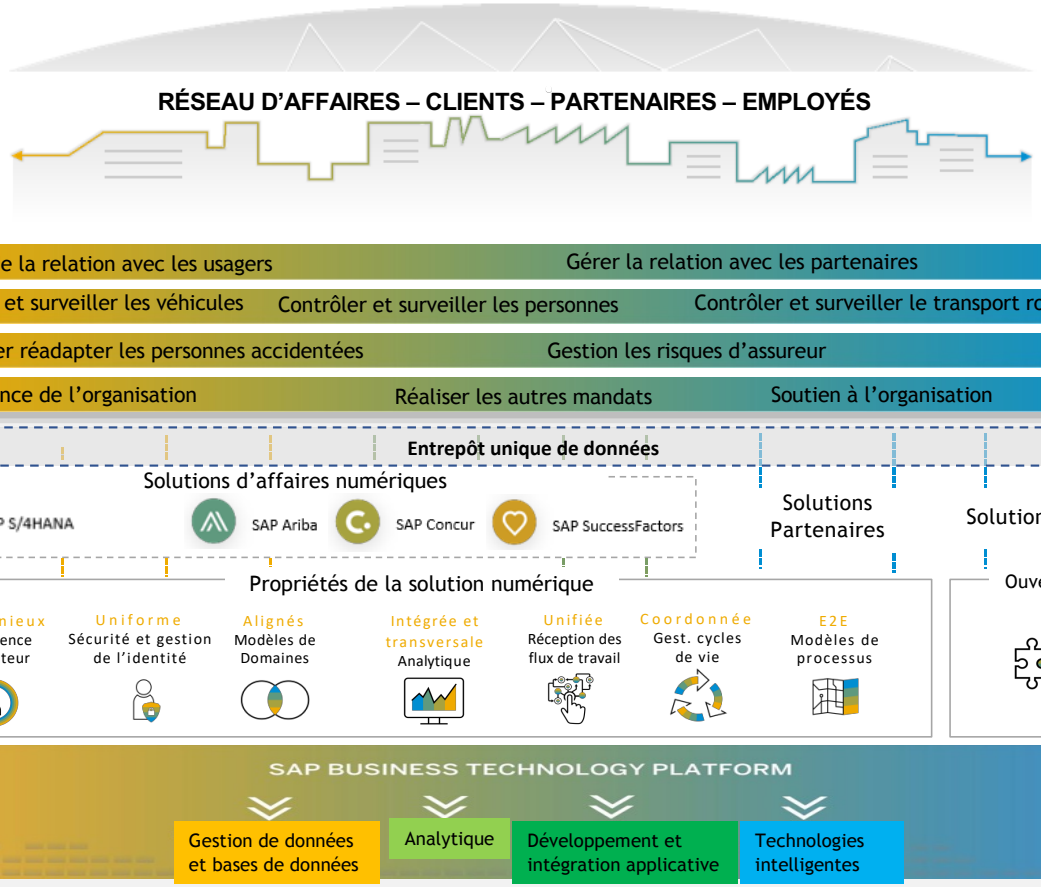
LIGNE VERTE
grand volume, risque faible

Pour assurer la prise en charge des services « ligne verte » et soutenir les secteurs d'affaires dans la prestation des services « ligne rouge », la VPEN doit intégrer les meilleures pratiques en matière d'expérience numérique.

La VPEN s'engage à optimiser l'expérience numérique des clients de la Société en offrant des services numériques **personnalisés, simples et rapides, fluides, omnicanaux, multicanaux et intelligents.**

Annexe 4 – Définition de l'expérience numérique et de l'expérience totale, page 44

CASA une solution intégrée avec les processus d'affaires de la Société



Société de l'assurance automobile Québec
Avec vous, au cœur de votre sécurité

Engagements VPEN

Instaurer une culture d'amélioration continue et d'innovation

- Centralisation des expertises en amélioration continue et en Lean
- Création de processus organisationnels intégrés de bout en bout
- Définition et suivi d'indicateurs de performance

Transformer les façons de faire en tirant parti des meilleures pratiques

- Adoption d'un modèle d'agilité à l'échelle (SAFe) Annexe 3 – Modèles d'organisation des équipes, page 43
- Gestion du cycle de vie complet d'un produit par les tribus
- Mécanismes assurant une collaboration forte avec les secteurs d'affaires
- Évolution de la sécurité de l'information : omniprésente et proactive

Soutenir et optimiser les fondations numériques permettant l'évolution des services

- Maintien et évolution des 3 grands écosystèmes numériques (SAP, Microsoft et Genesys)
- Gouvernance et valorisation des données, notamment par la centralisation des données et des expertises associées

Transformation numérique de l'État

Changements et implications pour la VPEN

Projet de loi 95

Modernisation de pratiques en **sécurité de l'information** et **valorisation des données**

- Création de la Direction générale de la sécurité de l'information et de son Centre organisationnel de cyberdéfense (chef délégué de la sécurité de l'information)
- Création de la Direction générale des données et des services analytiques (gestionnaire délégué des données numériques gouvernementales)

Projet de loi 64

Renforcement de la **protection des renseignements personnels** par la dépersonnalisation, l'anonymisation et les mesures de consentement

Ajustements des pratiques en sécurité de l'information et de gouvernance des données

Pandémie COVID-19

Adaptation du milieu de travail, en **présentiel** et en **télétravail**, pour prendre en compte cette nouvelle réalité imposée

- Modernisation des infrastructures technologiques pour supporter l'ensemble des télétravailleurs
- Modernisation de l'environnement de travail en présentiel pour favoriser la collaboration et être à valeur ajoutée

Contribution de la SAAQ à la transformation numérique de l'État

- **Présidence de la Table de transformation numérique de l'État :** assurer une compréhension commune, une évolution constante et un positionnement moderne des fonctions liées au numérique
- **Cumul de plusieurs rôles :** par le cumul des rôles, tels que dirigeant de l'information, responsable organisationnel en sécurité de l'information, chef délégué de la sécurité de l'information et gestionnaire délégué des données numériques gouvernementales, les leaders SAAQ contribuent activement à différentes communautés de pratique
- **Développer et maintenir des liens de confiance avec les acteurs clés en transformation numérique :** rencontres du G5, CEGO, Table d'échange interorganismes et échanges ad hoc fréquents

Nouvelles responsabilités

La VPEN rapatrie plusieurs responsabilités des autres secteurs de la Société

- **La gestion, l'évolution et le support des processus d'affaires :** régularisation des prêts de services, plus de 120 équipiers
- **L'amélioration continue et le Lean :** 6 équipiers, juin 2021
- **Le pilotage des systèmes informatiques :** 30 équipiers, avril 2022
- **La gestion intégrée des documents :** 7 équipiers, fin 2022
- **La gestion des ententes avec transfert de données et la diffusion de données**
  - Gestion des ententes avec transfert de données : aucun équipier, début 2022
  - Diffusion de données : 17 équipiers, octobre 2022
- **La gestion documentaire de la banque de photos : ~**10 équipiers, à venir en 2023
- **Sécurité de l'information :** Création de la DGSI en novembre 2020
  - Gouvernance en sécurité de l'information : 2 équipiers
  - Contrôles organisationnels : aucun équipier
  - Continuité des affaires : aucun équipier
  - Cyberdéfense : 3 équipiers

195 nouveaux équipiers
et de nombreuses nouvelles responsabilités transformées par l'univers du numérique

Balisage des fonctions

La VPEN s'adjoint de firmes externes pour réaliser un balisage de ses effectifs et se comparer au secteur de l'assurance.

Fonctions VPEN

- À des fins de comparatifs, les fonctions sont découpées par expertise et non selon l'organigramme
- Les ETC inclut les équipiers internes et externes

Fonctions TI

- Stratégies numériques et performance
- Gestion et évolution de la solution d'affaires numérique
- Opération et déploiement des solutions numériques
- Sécurité de l'information
- Services numériques à l'organisation
- Infrastructure technologique

Fonctions de l'expérience numérique

- Analyse d'affaires
- Données et services analytiques
- Amélioration continue et Lean
- Gestion du changement, formation et développement des compétences
- Gestion intégrée de l'information, des données et des documents

Pour chaque fonction, un sommaire est présenté. Pour certaines fonctions, une échelle de maturité est aussi disponible (voir pages 13 à 33).

Gartner®

Un premier balisage est réalisé avec la firme Gartner. Selon Gartner, dans le secteur de l'assurance, jusqu'à 21 % des effectifs d'une organisation sont attribués aux **fonctions techniques en technologie de l'information**. La portée et l'expertise de Gartner se limitent toutefois à ces fonctions techniques (fonctions traditionnelles en TI).

Deloitte.

Un second balisage est réalisé avec la firme Deloitte, afin d'avoir un 2e comparatif sur les **fonctions TI** et obtenir un premier comparatif sur les **fonctions de l'expérience numérique** de la VPEN. **Deloitte considère exclusivement la mission d'assureur public de la SAAQ** et ne tient pas compte des autres mandats qui lui sont confiés, tels que :

- La gestion des permis et des plaques d'immatriculation
- La gestion de la flotte de véhicules
- La gestion des postes et aires de contrôles décentralisées sur le territoire
- La gestion des franchisés (mandataires SAAQ)

Nous avons comparé la SAAQ au secteur d'assurance

Démographie de l'échantillon de données utilisées dans le rapport de balisage du secteur d'assurance ayant servi de référence pour la présente étude. Il est à noter que les entreprises considérées dans cet échantillon comprennent des sociétés qui vendent des assurances médicales et dentaires, des assurances vie, des assurances multirisques, des assurances automobiles, des assurances invalidité et d'autres types d'assurances.

	1er quartile		Médiane		3-ème quartile	
		SAAQ revenus de la Société		SAAQ droits gouvernementaux perçus		
Revenus	$319 000 000	$498 600 000*	$1 000 000 000	4 milliards $	$4 230 000 000	
Employés	865		1 700		2 400	SAAQ 4 646
Revenus par employé	$294 118		$708 333		$1 402 241	
Dépenses informatiques totales	$18 049 020	SAAQ 43 520 239 $	$59 500 000		$176 250 000	
Budget d'investissement TI	$3 017 862		$4 500 000		$8 375 000	SAAQ 23 m $

Source: *Computer Economics, IT Spending and Staffing Benchmarks 2022/2023, Chapiter 7, Insurance Sector Benchmarks*

Mise en lumière des éléments qui contrastent la SAAQ de la médiane du secteur d'assurance :

Computer Economics a été le principal point de référence utilisé dans ce rapport. Il est important de noter que la SAAQ est **en dessous de la médiane** au niveau des revenus de société et, par conséquent, profite de **moins d'économies d'échelles.** Vient s'ajouter à cela le fait que la SAAQ est issue **du secteur public** et que les **effectifs sont encadrés par des contrats de 35h/semaine**, résultant à **un plus grand nombre de ressources TI nécessaires.** Ainsi, la SAAQ **est moyennement plus grande en termes de ressources que le 3e quartile de référence de l'industrie.** En considérant également l'ensemble des métriques propres à la SAAQ**, elle se situe bel et bien dans l'intervalle des entreprises de l'échantillon utilisé pour le balisage.**

[1]Tiré du rapport annuel 2021 de la SAAQ et ne représente pas des revenus d'exploitation à l'inverse des chiffres marché qui sont pour des organisations d'assurance à profit

Nous avons considéré les facteurs de complexité du modèle opérationnel de la SAAQ

Le modèle d'affaires de la SAAQ diffère de celui d'une entreprise d'assurance typique. En effet, plusieurs facteurs de complexité, contextualisés dans le tableau ci-dessous, font en sorte que les besoins de la SAAQ en termes de ressources sont plus élevés que la moyenne de l'échantillon. Ceci a été reflété dans le balisage en choisissant de prendre le 1er quartile qui mène à un nombre d'effectifs TI plus important que si la moyenne avait été appliquée.

Facteurs de comparaison avec le secteur d'assurance	Impact sur les effectifs TI
Situation de monopole	↑
Société d'État	↑
Présence syndicale	↑
Empreinte des points service	↑
Opérations multisectorielles*	↑
Environnement de reddition de comptes interne/externe	↑

Besoin plus élevé en effectifs TI
+ (~ 300 à 400 ressources de plus qu'un assureur typique)**

**Assurances, Commerce de détail, Gestion de flotte de véhicules, Perception des droits inter-état*

***Dû aux facteurs de comparaison à un modèle d'assurance typique qui démontre un besoin plus élevé en effectifs, le premier quartile a été utilisé pour baliser le pourcentage moyen d'effectifs TI au lieu de la médiane*

Fonction Stratégies numériques et performance - Sommaire

2013

- Bureau de projets TI
- Positionnements technologiques (ex. : virtualisation, désuétude des périphériques de mission)
- Cadre normatif de développement de systèmes d'information

Grandes évolutions de 2013 à 2023

- Plus grande proximité avec la fonction d'Analyse d'affaires
- La priorisation de projets basée sur la valeur générée
- Une architecture d'entreprise en plusieurs volets

2023

Pour comprendre et anticiper les besoins de l'organisation en vue d'en optimiser la performance, cette fonction comprend notamment :

- Veille et recherche
- Architecture d'entreprise
- Conseil en agilité organisationnelle
- Organisation interne des équipes
- Gouvernance du portefeuille de projets
- Planification, accompagnement, suivi et reddition de compte des projets
- Gestion des risques et bénéfices (d'entreprise, organisationnel, opérationnels)
- Méthodologies (SAP Activate, SAFe, DevSecOps, etc.)
- Services administratifs centralisés de la vice-présidence

De plus, pour assurer l'alignement des équipes et être plus performant, la fonction Stratégies numériques et performance comprend les **Scrum master (SM)** et les **Responsable de train d'évolution** (Release Train Engineer/**RTE**) décentralisés dans les tribus.

RTE Organisation interne de la tribu



- Animation et facilitation de grands groupes
- Suivi des objectifs stratégiques et tactiques
- Recommandation sur les pratiques agiles (leaders)
- Accompagnement des leaders /dév. du leadership agile

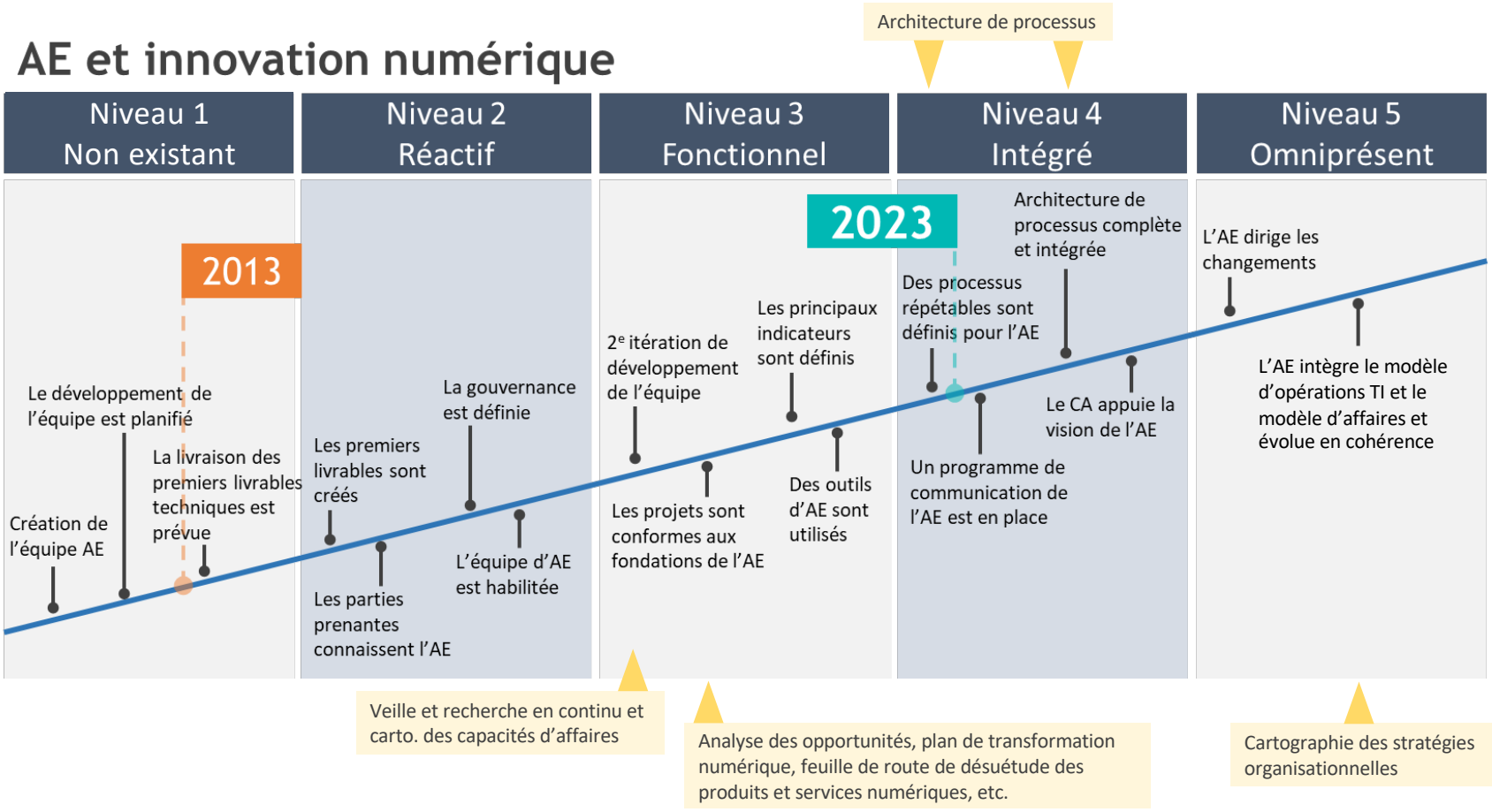
SM Organisation interne de l'escouade



- Animation et facilitation d'équipe
- Suivi des objectifs et métriques
- Recommandation sur les pratiques agiles (équipiers)
- Accomp. du développement des compétences des équipiers

ETC VPTI 2013	ETC VPEN 2023 requis	ETC VPEN 2023 selon Gartner	ETC VPEN 2023 selon Deloitte
48	128	134	67

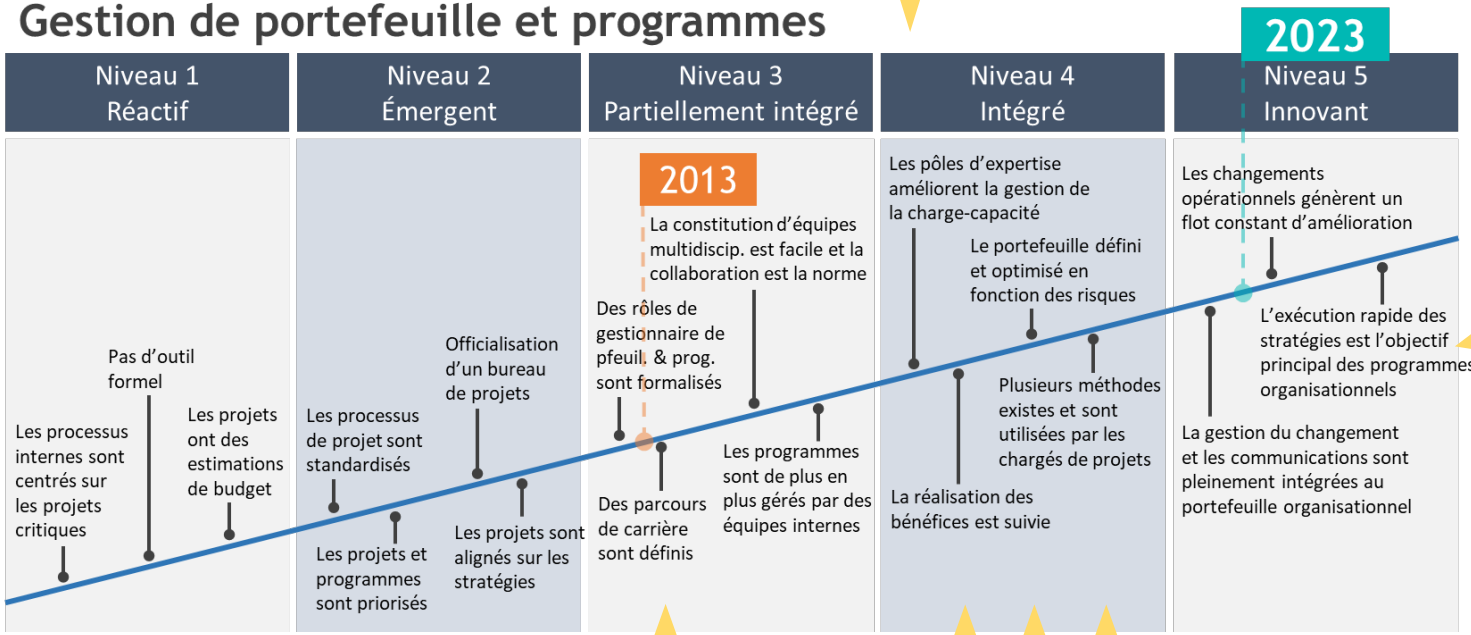
Fonction Stratégies numériques et performance - Maturité



Fonction Stratégies numériques et performance - Maturité

Amélioration du processus de charge capacité pour l'identification et la gestion des profils critiques

Gestion de portefeuille et programmes



Élaboration et opérationnalisation du processus corporatif de gestion des initiatives :

- Arrimage des stratégies avec l'exécution
- Découpage des initiatives
- Identification du PMV et des incréments de valeur
- Lancement de train de livraison

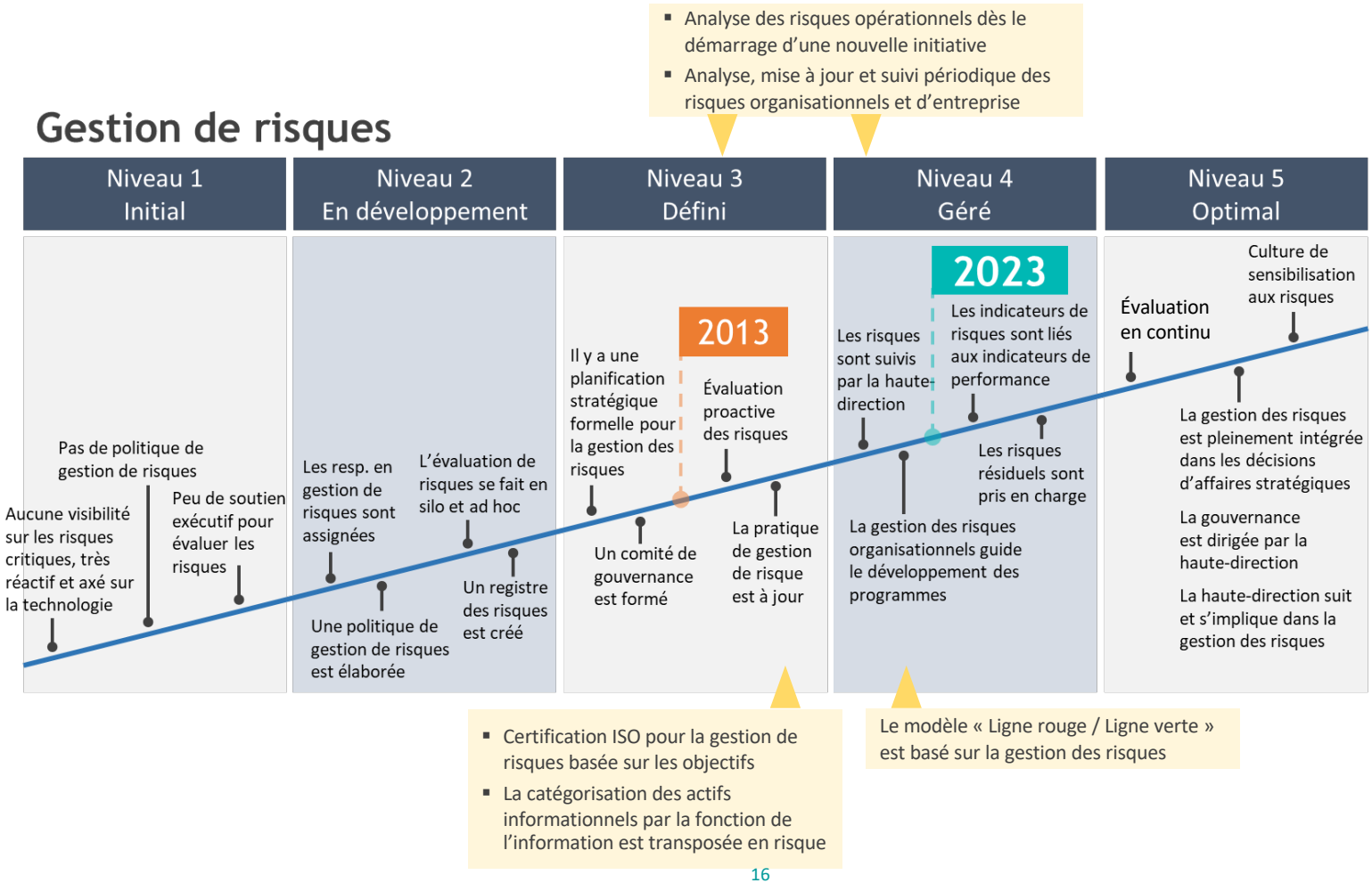
Élaboration des pyramides de tâches et plan d'habilitation des équipiers vers certains rôles

Modernisation de la gestion de projet, notamment par la mise en place d'une solution de gestion de projets d'entreprise

Intégration de conseillers dédiés aux analyses de risques et de bénéfices

Évolution des rôles de gestion de portefeuille, de programmes et de projets dans un contexte d'agilité

Fonction Stratégies numériques et performance - Maturité



Fonction Gestion et évolution de la solution d'affaires numérique - Sommaire

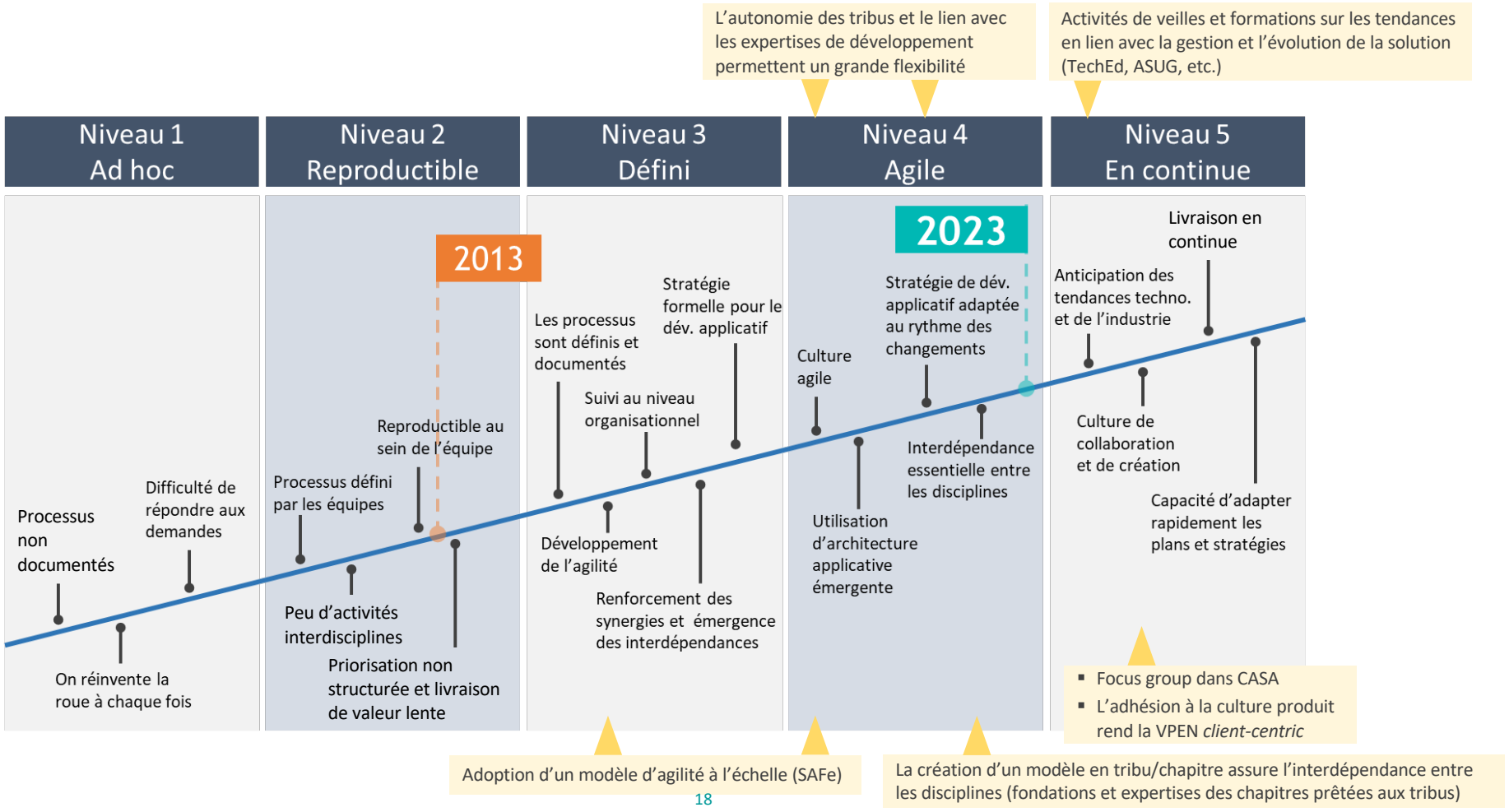
2013	2023
▪ Développement et acquisition de solution applicative (une solution pour un besoin) ▪ Contribution à l'implantation de la ligne rouge pour l'indemnisation ▪ Optimisation des applications de mission ▪ Certains services électroniques Web transactionnels	Cette fonction couvre la gestion et l'évolution des solutions d'affaires numériques, que ces solutions soient au service de la mission et qu'elles suivent les tendances du marché (ex. : évoluer avec les autres clients SAP). ▪ Gestion des opportunités et des initiatives applicatives ▪ Rédaction, mise à jour et centralisation de la documentation en lien avec les solutions numériques ▪ Maîtrise des processus d'affaires numériques favorisant l'émergence d'opportunités numériques ▪ Suivi et implantation de la stratégie de solutions numériques intégrées ▪ Évolution de l'expérience numérique (PES, canaux numériques favorisés, etc.) ▪ Mise en œuvre des solutions d'affaires (paramétrisation, développement, tests, etc.) ▪ Développement d'extension pour les solutions numériques intégrées (RICEFW, interfaces, etc.) ▪ Réalisation d'essais et de tests

Le gain de maturité de 2013 à 2023 se caractérise notamment par la prise en charge de la compatibilité, de l'interopérabilité et de l'intégration des solutions numériques.

En 2023, la fonction de gestion et évolution de la solution d'affaires numérique est **indissociable** de la fonction d'analyse d'affaires. Les activités liées à ces deux fonctions sont d'ailleurs sous la responsabilité des mêmes équipes, soit les tribus.

ETC VPTI 2013	ETC VPEN 2023 requis	ETC VPEN 2023 selon Gartner	ETC VPEN 2023 selon Deloitte
350	368	530	302

Fonction Gestion et évolution de la solution d'affaires numérique - Maturité



Fonction Analyse d'affaires - Sommaire

2013	2023

Focus « développement TI » et encadré par la méthodologie
 	
▪ Analyse d'opportunités et d'impacts en lien avec les TI
▪ Rédaction de rapports d'affaires pour les projets TI ou ayant une implication TI
  ▪ Stratégies d'implantation
  ▪ Risques et bénéfices
	L'acquisition d'un progiciel de gestion intégré fait évoluer la portée des fonctions de la VPEN, justifiant sa fonction d'analyse d'affaires. Pour soutenir l'organisation, la VPEN adopte un modèle d'organisation (annexe 1, page 41) matriciel en tribus et chapitres pour faciliter la coopération et maximiser l'efficience des expertises. La maîtrise des affaires est nécessaire pour comprendre les processus de bout en bout et assurer la mise en place de solutions qui répondent aux besoins d'affaires.
	
	Chaque tribu est responsable du cycle de vie complet du produit qu'elle représente (annexe 2, page 42). Les responsabilités liées à l'analyse d'affaires sont principalement attribuées au Chef de tribu, au Product owner (PO) et au conseiller en processus et solutions (CPS).

La complémentarité des rôles d'une tribu

Chef de tribu Leadership
- Alignement stratégique
- Engagement sur le carnet de produits
- Développement des compétences
- Gestion des RH, RM et RF

PO Satisfaction client
- Vision globale du produit (veille, positionnement et identification d'opportunité d'affaires)
- Arrimage et communication (compréhension commune, clarification des besoins, communication des réalisations et synchronisation avec les parties prenantes)
- Gestion du carnet de produits (découpage, priorisation et planification des initiatives)

Conseiller en Processus et Solution (CPS)
- Documentation fonctionnelle, de processus et de procédures
- Réalisation des initiatives priorisées
- Conception et réalisation de tests
- Entretien et évolution de processus et solutions

ETC VPTI 2013	ETC VPEN 2023 requis	ETC VPEN 2023 selon Gartner	ETC VPEN 2023 selon Deloitte
0	173	N/A	83

Fonction Opération et déploiement des solutions numériques - Sommaire

2013

- Surveillance de la disponibilité des applications et de l'infrastructure technologique
- Gestion des productions différées sur la plateforme centrale
- Gestion des certificats d'authentification et des jetons de sécurité
- Gestion des incidents et des problèmes technologiques

Les services offerts ont une disponibilité limitée. Les travaux hors des heures de bureau sont planifiés d'avance, via un ordonnanceur technologique.

2023

En disponibilité 24/7, cette fonction permet de rendre visibles la santé de l'environnement numérique et l'état de l'exécution des processus TI de bout en bout supportant les processus d'affaires.

Contrôle des opérations
- Surveillance et alertage des services et des processus d'affaires et des composantes numériques
- Gestion des incidents et des problèmes
- Travaux d'arrière-plan
- Échange électronique des données

Déploiement et soutien aux opérations
- Gestion des processus opérationnels TI, arrimée avec les responsables de produit pour assurer la valeur d'affaires
- Gestion des niveaux de services
- Planification et exécution des livraisons de solutions numériques
- Gestion des changements technologiques

Centre d'essais
- Gestion et automatisation des essais et des tests

Grandes évolutions de 2013 à 2023

- Surveillance des processus d'affaires
- Gestion du déploiement de bout en bout
- Automatisation d'essais

ETC VPTI 2013	ETC VPEN 2023 requis	ETC VPEN 2023 selon Gartner	ETC VPEN 2023 selon Deloitte
66	78	76	61

Fonction Sécurité de l'information - Sommaire

Annexe 8 – Comparatif détaillé, page 48

2013

En 2013, la sécurité de l'information est incluse dans la fonction d'infrastructure technologique et il n'existe pas de gouvernance forte.

Cette fonction couvre :

- Surveillance
- Gestion des autorisations par profils d'accès
- Rédaction d'avis de sécurité sur l'utilisation des technologies
- Gestion et déploiement des correctifs de sécurité de composantes technologiques
- Gestion du plan de reprise informatique

2023

En 2023, la sécurité de l'information est centralisée et a une portée au-delà du numérique. La maturité de la fonction se caractérise entre autres par une séparation des responsabilités incompatibles ainsi qu'une allocation budgétaire dédiée.

La sécurité de l'information s'adapte au contexte changeant, notamment :

- Le nombre d'attaques par les pirates informatiques, les surfaces d'attaques ainsi que la puissance des attaques sont beaucoup plus grands
- Les outils et les techniques utilisées par les pirates informatiques sont beaucoup plus élaborés
- L'augmentation constante du nombre de données et d'informations à sécuriser
- Le travail en présentiel, à distance et hybride

Depuis 2013, en plus de l'évolution du rôle-conseil en SI, cette fonction a plusieurs nouvelles responsabilités :

- Prestation électronique de services en disponibilité 24/7
- Centralisation de la gestion des accès
- Identité et authentification numérique
- Gouvernance de la sécurité de l'information
- Sensibilisation et formation en SI
- Gestion des risques et contrôles en SI
- Continuité des affaires (vs reprise informatique en 2013)
- Cyberdéfense organisationnelle

Comme assureur public, la priorité de la SAAQ est la protection du citoyen. L'organisation opte pour une stratégie de protection optimale en sécurité de l'information.

ETC VPTI 2013	ETC VPEN 2023 requis	ETC VPEN 2023 selon Gartner	ETC VPEN 2023 selon Deloitte
29	106	106	74

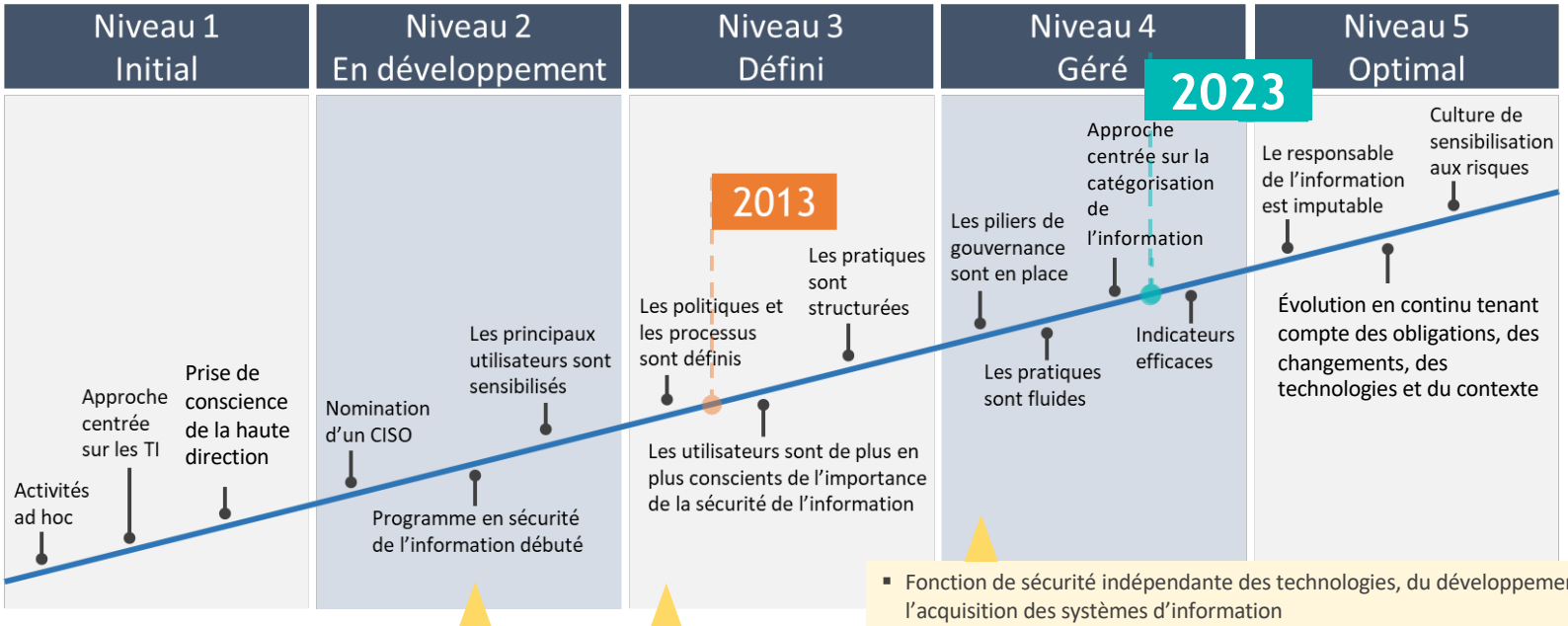
Fonction Sécurité de l'information - Maturité

La gouvernance, la gestion et la pratique en sécurité de l'information sont optimisées par la mise en place d'une direction générale dédiée à cette fonction, incluant un Centre de cyberdéfense organisationnel.

Catégorisation des systèmes d'information, des processus et des objets de données (analyse d'impacts relative à la vie privée et catégorisation selon la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité

Nomination à la SAAQ du gestionnaire délégué des données numériques gouvernementales et positionnement juridique sur la responsabilité et l'imputabilité des données

Sécurité informationnelle



Élaboration et exécution d'un programme organisationnel en sécurité de l'information (PSI) de plusieurs années. Ce programme suit l'avancement des initiatives en sécurité de l'information, mais aussi l'évolution des fondations, des cadres et politiques, etc.

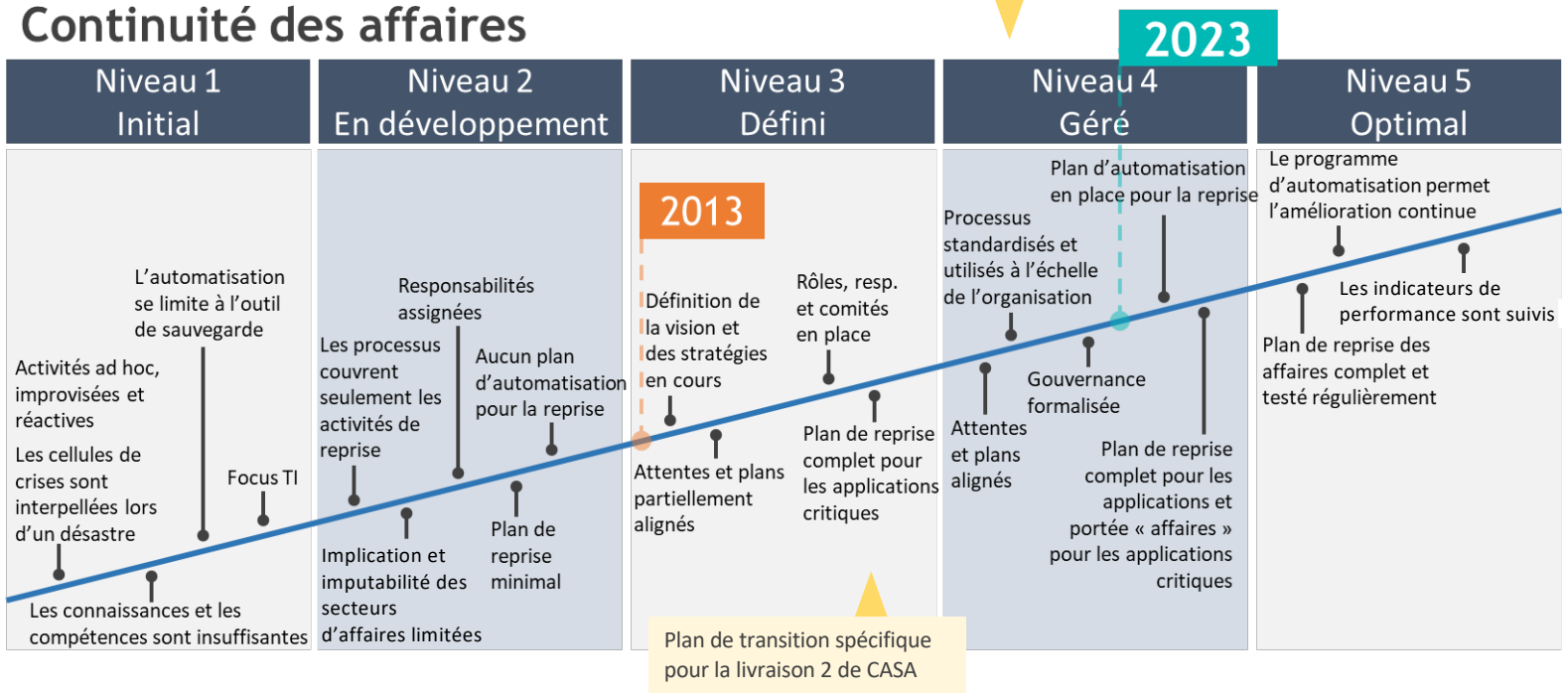
- Fonction de sécurité indépendante des technologies, du développement applicatif et de l'acquisition des systèmes d'information
- Resp. de gouvernance de la sécurité est séparée de la gestion de la sécurité opérationnelle
- Collaboration avec les autres expertises, par le biais de différents mécanismes, pour assurer une saine gouvernance de la sécurité de l'information

- Gestion des vulnérabilités et des risques partagé avec la fonction SNP
- Gestion de la sécurité réseau partagé avec la fonction infra. techno.
- Gestion de la sécurité des composantes technologiques et cloud partagé avec la fonction infra. techno.
- Gestion de la sécurité applicative partagée avec la fonction Gestion et évolution de la solution d'affaire numérique

Fonction Sécurité de l'information - Maturité

En 2023, le « Plan de continuité des affaires » de l'organisation va au-delà des technologies

La continuité des affaires est couverte dans la portée du Plan de sécurité de l'information. L'une des initiatives vise à revoir le Plan de continuité des services (réviser le bilan d'impacts sur les affaires de la Société, mettre à jour les stratégies de continuité et les mettre en œuvre).

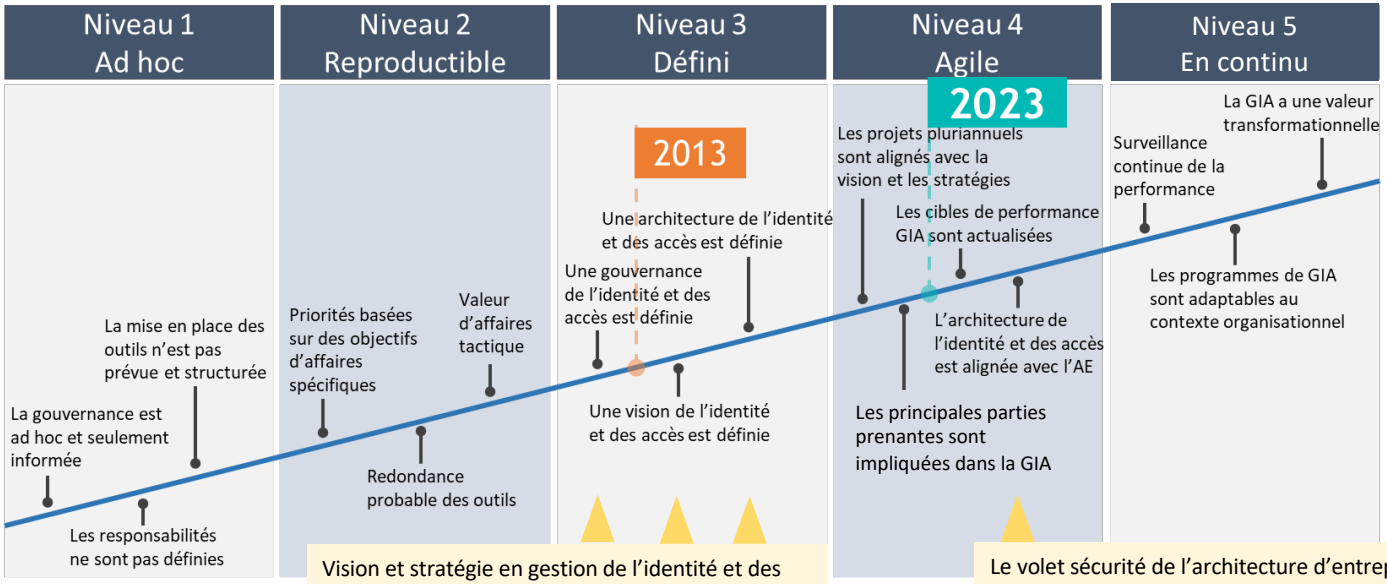


Fonction Sécurité de l'information - Maturité

Des initiatives du Plan de sécurité de l'information organisationnel ont pour objectif d'assurer une saine gestion des identités et des mécanismes d'authentification. Ces initiatives ont notamment pour objectifs :

- Revoir les processus en prévision du délestage du central et des livraisons de CASA
- Revoir le cadre de gouvernance en gestion des identités
- Formaliser les orientations de la Société en matière de service de gestion des identités et de fédération des identités
- Mettre en place des mécanismes d'authentification selon la criticité des actifs
- Améliorer l'expérience clients en fournissant des moyens d'authentification simples et sécuritaires
- Fournir des outils libre-service pour la réinitialisation des mots de passe

Gestion de l'identité et des accès



Vision et stratégie en gestion de l'identité et des accès dans le Plan de sécurité de l'information

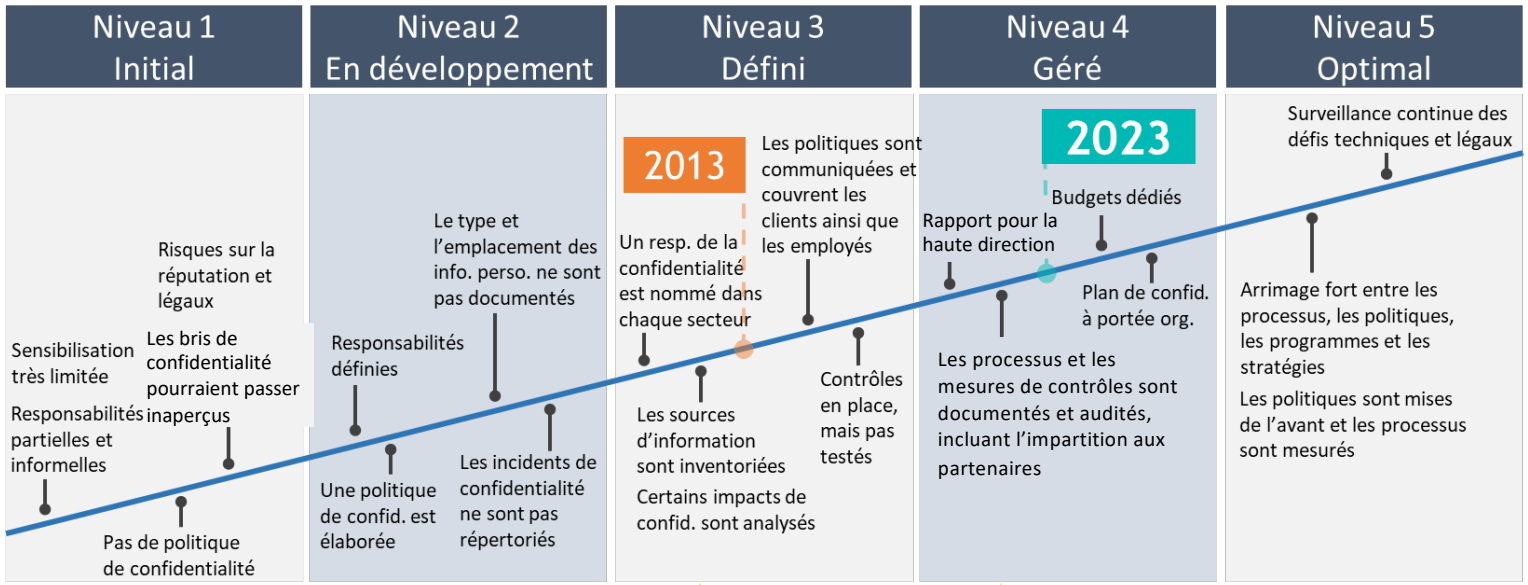
Le volet sécurité de l'architecture d'entreprise est sous la responsabilité des équipes de sécurité de l'information

Fonction Sécurité de l'information - Maturité

Suivi des enjeux de confidentialité au comité de gouvernance et d'éthique et au comité des technologies de l'information et de la cybersécurité

Budget dédié pour l'ensemble des activités liées à la fonction de sécurité de l'information

Gestion de la confidentialité



Le Centre de cyberdéfense de l'organisation fait de la surveillance opérationnelle en lien avec les incidents de confidentialité

Les processus de l'organisation, notamment en gestion de la confidentialité, sont soumis à des audits internes (Direction du contrôle organisationnel) et externe (Vérificateur général du Québec)

Fonction Services numériques à l'organisation - Sommaire

2013

En 2013, cette fonction couvre les services de soutien aux utilisateurs des technologies, tels que :

- Dépannage
- Acquisition et installation de matériel et de logiciel
- Communication aux utilisateurs des technologies (ex. : mise à jour logicielle)

2023

Le Centre de soutien aux utilisateurs (CSU) a comme objectif d'assurer une expérience numérique optimale, comme collaborateur clé de l'expérience employé.
Pour ce faire, le CSU :

- anticipe les impacts des changements technologiques sur les utilisateurs
- prend en charge les demandes de soutien numérique et se synchronise avec les experts techniques pour assurer un service fluide de bout en bout.

Les services offerts par le CSU couvrent notamment :

- Acquisition, installation et configuration de matériel informatique, de logiciels et de mobilité
- Gestion centralisée des services de mobilité et de radiocommunication
- Gestion du portail libre-service (PORTIC), permettant l'autonomie des utilisateurs à l'aide d'un workflow intégré
- Gestion des accès informatiques
- Communication aux utilisateurs

De 2013 à 2023, les services numériques à l'organisation gagnent en rapidité et en fluidité, en plus de le faire avec moins d'ETC

ETC VPTI 2013	ETC VPEN 2023 requis	ETC VPEN 2023 selon Gartner	ETC VPEN 2023 selon Deloitte
72	59	59	88

Fonction Infrastructure technologique - Sommaire

2013

Les infrastructures technologiques regroupent la plateforme centrale, la plateforme intermédiaire, les postes de travail, les réseaux, la téléphonie et la sécurité informatique (sera traitée à part pour l'exercice de comparatif avec la VPEN 2023).

- Mise à jour des technologies
- Entretien des plateformes technologiques
- Virtualisation des infrastructures pour améliorer la performance et diminuer la dépendance entre les applications et les infrastructures
- Gestion de l'infrastructure de reprise informatique
    - Reprise des services critiques en 72 heures

L'élément déclencheur pour les projets d'infrastructure technologique est souvent la fin de vie critique des produits technologiques.

2023

Cette fonction offre des services d'infrastructures de soutien à la mission et de soutien à l'organisation. La diversité des plateformes technologiques et la multiplicité des environnements de travail rendent plus complexe l'intégration des solutions technologiques.

- Architecture technologique (mise en place et entretien d'environnement sur site et dans l'infonuagique)
- Gestion du stockage de données et des sauvegardes
- Gestion, entretien et maintenance des plateformes technologiques
    - Gestion des centres de traitement informatique
    - Gestion de la réseautique et des télécommunications
- Gestion des objets connectés (+44000 objets connectés)
- Gestion de l'infrastructure de reprise informatique
    - Reprise des services de mission en 90 minutes
- Produit technologiques permettant aux employés le télétravail, le travail en présentiel, un milieu de travail hybride, les périphériques véhiculaires, l'utilisation de technologies décentralisée (ex. : poste de contrôle routier)

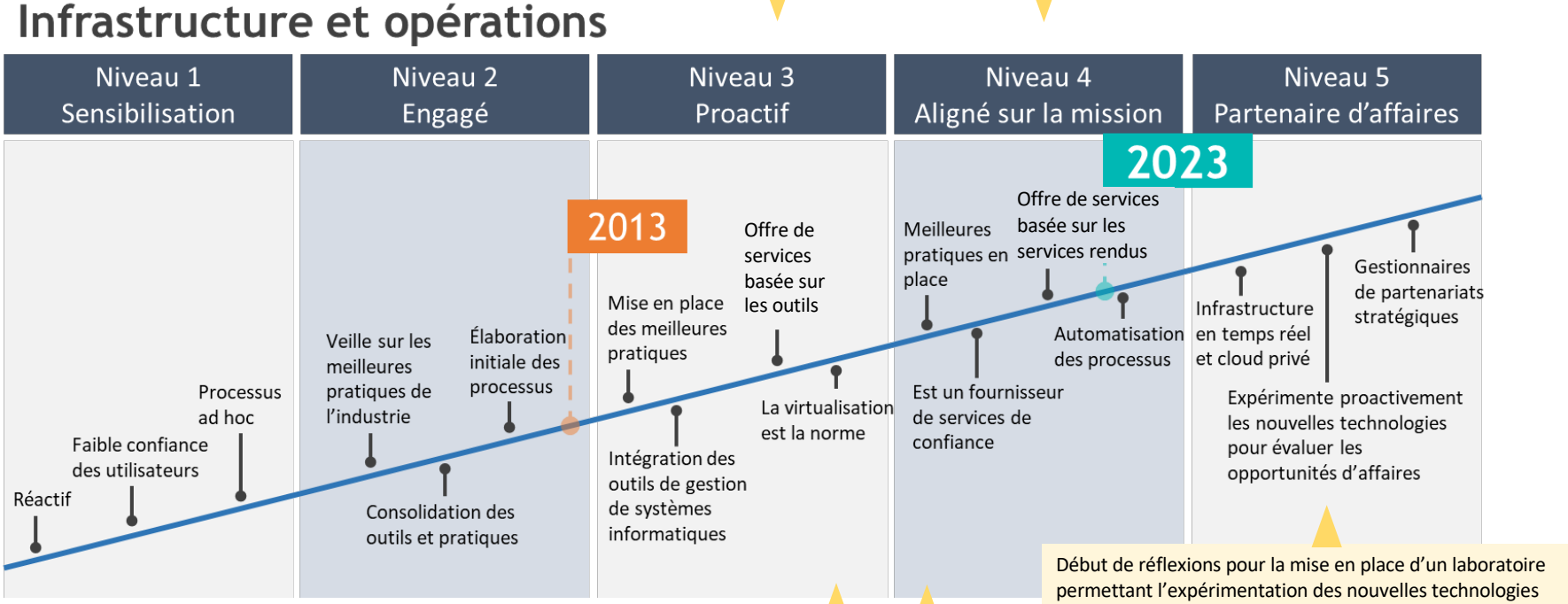
Grandes évolutions de 2013 à 2023

- Automatisation
- Infrastructure technologique plus industrialisée
  (coffre à outils permettant d'être proactif)

ETC VPTI 2013	ETC VPEN 2023 requis	ETC VPEN 2023 selon Gartner	ETC VPEN 2023 selon Deloitte
107	199	216	162

Fonction Infrastructure technologique - Maturité

Élaboration d'un modèle de services intégré de l'infrastructure technologique, offrant une vue globale sur l'offre de services à l'organisation découpée en plusieurs vues : par type de services, par infrastructure commune, par type de connectivité, etc.



Début de réflexions pour la mise en place d'un laboratoire permettant l'expérimentation des nouvelles technologies

Limitation des dépendances entre les services et les solutions technologiques par la virtualisation

Mise en place d'un environnement infonuagique (Microsoft Azure Iaas) découpé par famille de services

Fonction Gestion du changement, formation et dév. des compétences - Sommaire

2013	2023
En 2013, la gestion du changement, la formation et le développement des compétences ne sont pas des fonctions sous la responsabilité de la VPTI.	▪ Définition des rôles et des métiers cibles (analyse des tâches et opérations) ▪ Standardisation des descriptions d'emploi en fonction des métiers cibles ▪ Élaboration de plan d'habilitation générique et personnalisé incluant du coaching, de la formation et développement dans l'action ▪ Parcours de carrière visant le plein potentiel de chaque équipier ▪ Gestion des talents (incluant la stratégie de recrutement en lien avec le numérique) ▪ Parcours d'intégration pour les nouveaux équipiers ▪ Soutien de la base de connaissances ▪ Développement et conception de matériel pédagogique ▪ Formations aux utilisateurs finaux ▪ Gestion du changement

ETC VPTI 2013	ETC VPEN 2023 requis	ETC VPEN 2023 selon Gartner	ETC VPEN 2023 selon Deloitte
0	32	N/A	53

Fonction Données et services analytiques - Sommaire

Complément en Annexe 7, page 47

2013

En 2013, il n'y a pas de « services analytiques » et la gestion des données est manuelle et opérationnelle à partir de la plateforme centrale. Il y a également de la manipulation de données pour supporter les tableaux de bord de gestion.

- L'entretien des données dans les banques de données de la plateforme centrale et sur la plateforme intermédiaire
- Production de tableaux de bord opérationnels avec les statistiques hebdomadaires
- Diffusion de données ouvertes sur le portail de données ouvertes du gouvernement du Québec

2023

Gouvernance des données et de l'information
- Élaboration et MÀJ de stratégies, cadres et politiques
- Gestion du cycle de vie des données et de l'information[1]
- Catégorisation des données et de l'information[2]
- Gestion des ententes avec transfert de données

Libres-services informationnels à l'organisation
- Développement et mise à jour de comptoirs
- Animation et soutien de la communauté en intelligence d'affaires

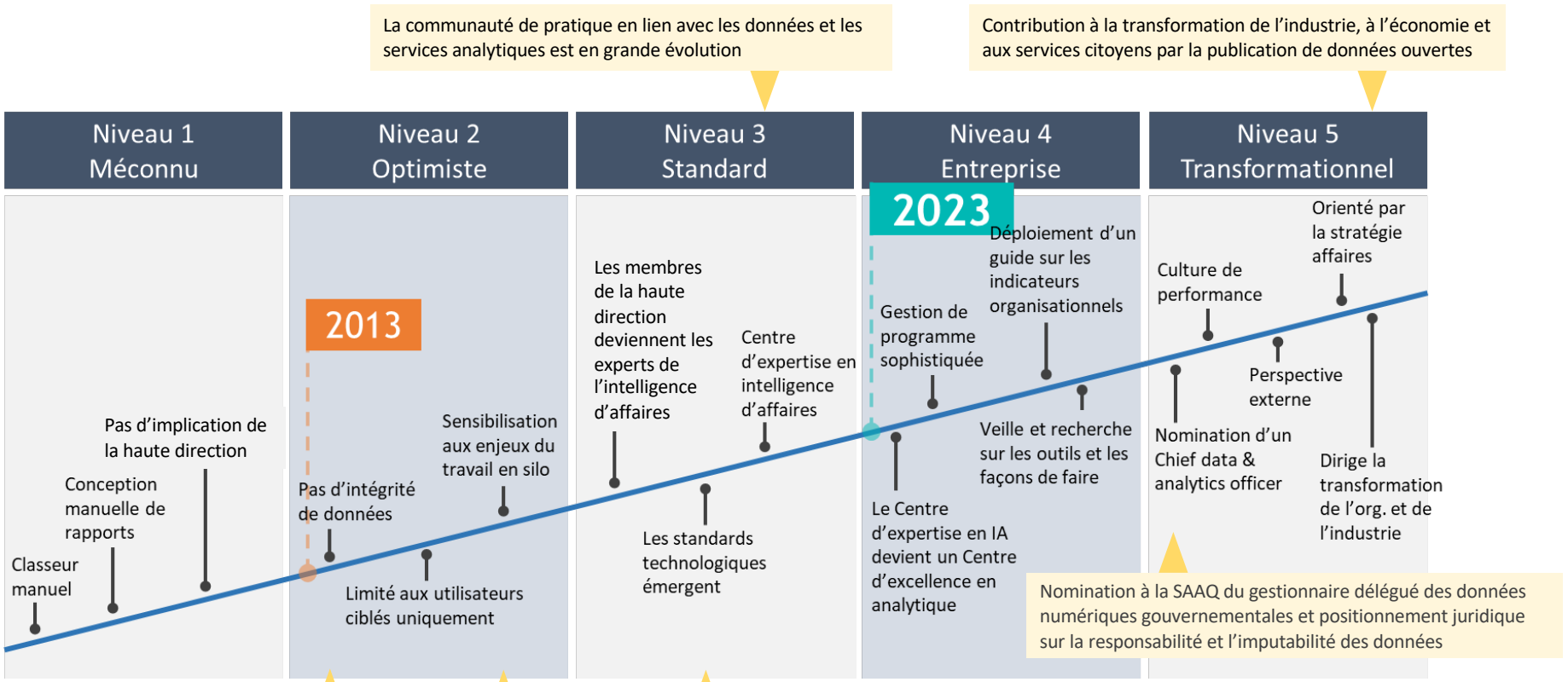
Back-end analytique
- Veille et mise en place de l'intelligence artificielle[2]
- Mise en place, évolution et maintenance des outils informationnels

Gestion des données
- Gestion des données maîtres et du catalogue de données
- Gestion des métadonnées[1]
- Anonymisation & dénominalisation[2]
- Diffusion de données et informations
- Administration de bases de données
- Profilage
- Conversion
- Archivage

[1] co-responsabilité avec la fonction Gestion intégrée de l'information, des données et des documents
[2] co-responsabilité avec la fonction Sécurité de l'information
[3] co-responsabilité avec la fonction Stratégies numériques et performance

ETC VPTI 2013	ETC VPEN 2023 requis	ETC VPEN 2023 selon Gartner	ETC VPEN 2023 selon Deloitte
7	95	N/A	92

Fonction Données et services analytiques - Maturité



Fonction Gestion intégrée de l'information, des données et des documents - Sommaire

2013

La gestion documentaire de 2013 est spécifique aux documents papier et sous la responsabilité des équipes de gestion de ressources matérielles.

À la VPTI, les seules tâches associées à la gestion documentaire sont en lien avec les livrables du cadre normatif.

2023

En 2023, il existe une équipe dédiée à la gestion intégrée de l'information, des données et des documents (GIIDD). La fonction GIIDD est responsable de l'ensemble des opérations inhérentes à la conception, au développement, à l'application et à l'évolution des systèmes administratifs requis pour gérer l'information, les données et les documents de la Société, pendant l'ensemble de leur cycle de vie.

La GIIDD est un levier de transformation organisationnelle faisant partie intégrante de la gouvernance de l'information[1]. Par ses services, la GIIDD a pour objectif de faciliter la collaboration et bonifier l'expérience employé, tout en respectant les exigences légales en lien avec la gestion de l'information.

Gestion documentaire
- Plan de classification
- Calendrier de conservation

Cadre normatif
Politiques, guides et procédures en lien avec la GIIDD et la numérisation

Rôle-conseil
- Classification
- Numérisation
- Conservation
- Déclassement
- Architecture d'information
- Solutions de gestion électronique des documents

Détails en annexe 9, page 49

[1] co-responsabilité avec la fonction Données et services analytiques

ETC VPTI 2013	ETC VPEN 2023 requis	ETC VPEN 2023 selon Gartner	ETC VPEN 2023 selon Deloitte
0	25	N/A	26

Fonction Amélioration continue et Lean - Sommaire

2013

- Équipe décentralisée
- Pas de communauté de pratique (mise en place en 2016)
- Fonction méconnue
- Intervention à la demande
- Focus sur l'optimisation de processus opérationnel par la réduction de gaspillage

2023

Centralisée à la VPEN en 2021, les responsabilités de cette fonction sont :

- Accompagner les secteurs d'affaires dans la résolution de problèmes
- Définir les indicateurs de performance
- Définir les standards de cartographie de processus et l'assurance qualité
- Animer des ateliers d'optimisation de processus, de bout en bout
- Assurer l'assurance qualité de cartographie de processus
- Dispenser de la formation Lean et développer la culture d'amélioration continue et de performance

L'équipe d'amélioration continue est systématiquement impliquée, de près ou de loin, dans les premières phases d'analyse des initiatives. Elle est également responsable de soutenir et faire évoluer la communauté de pratique en amélioration continue.

Comparatifs

Une analyse comparative auprès de 10 organisations publiques et 10 organisations privées a permis d'établir certains constats :

- Le niveau de maturité de cette fonction est souvent faible
- Cette fonction est fortement liée à l'agilité
- Sans pratique uniforme, les responsabilités de l'AC sont attribuées à de multiples rôles :
  - analystes d'affaires
  - conseillers en organisation du travail
  - conseillers en agilité
- La fonction peut être centralisée ou décentralisée (50/50 dans les comparables)
- C'est une fonction transversale avec un positionnement sensible. Selon le cas, les équipes peuvent rapidement être sursollicitées ou au contraire peu impliquées.
  - **Décentralisée :** la communauté de pratique doit être forte et inclure les conseillers en AC, mais aussi des collaborateurs des équipes
  - **Centralisée :** avoir des liens forts avec les secteurs d'affaires, notamment par la communauté de pratique

ETC VPTI 2013	ETC VPEN 2023 requis	ETC VPEN 2023 selon Gartner	ETC VPEN 2023 selon Deloitte	ETC VPEN 2023 Comparatif public et privé
0	28	N/A	48	40

Comparatifs des ETC par fonction

Annexe 10 – Méthode de calcul et comparatifs, page 50

		VPTI 2013	VPEN 2023 requis	ETC selon Gartner	ETC selon Deloitte
Fonctions TI	Stratégies numériques et performance	48	128	134	67
	Gestion et évolution de la solution d'affaires numérique	350	368	530	302
	Opération et déploiement des solutions numériques	66	78	76	61
	Sécurité de l'information	29	106	106	74
	Services numériques à l'organisation	72	59	59	88
	Infrastructure technologique	107	199	216	162
	Total (ETC) – Sout. Org.	**672**	**938**	**1122**	**754**
Fonctions de l'expérience numérique	Analyse d'affaires	0	173		83
	Données et services analytiques	7	95		92
	Amélioration continue et Lean	0	28	40*	48
	Gestion du changement, formation et développement des compétences	0	32		53
	Gestion intégrée de l'information, des données et des documents	0	25		26
	Total (ETC) – Sout. mission	**7**	**353**		**302**
	Grand total	**679**	**1291**	**1122**	**1056**

Inclus ETC pour L3

* Comparatif réalisé par la SAAQ auprès de 10 organisations publiques et 10 privées

Situation actuelle de la VPEN

- ETC Internes : 631
  - 580 équipiers en poste
  - 50 postes en stratégie de dotation (équivalent à 25 ETC annuels)
  - 50 postes supplémentaires en réflexion

- ETC Externes : 519
  - 400 ETC dans divers rôles hors CASA (19 M$)
    - Exploitation, sécurité, portefeuille de projets, etc.
  - 119 ETC représentant 200 personnes pour l'AMS (25 M$)
    - Services de l'Alliance de mai à décembre

Tributaire de l'autorisation de publication des appels d'offres



En fonction des résultats de nos stratégies de dotation, la stratégie « budgétaire » 2024 sera planifiée à l'A2023

Modèle organisationnel VPEN 2023

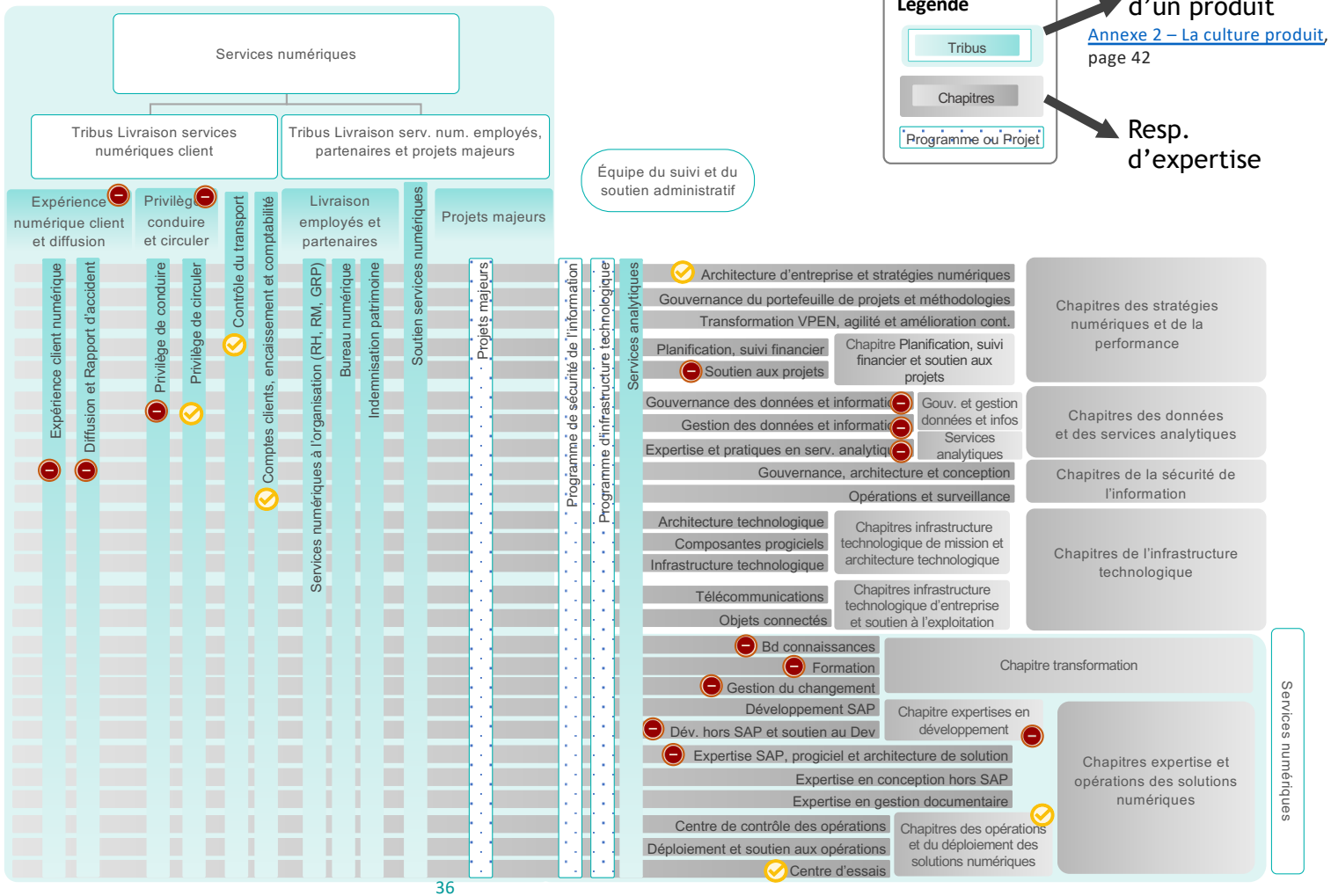
Taux d'encadrement

Le **taux d'encadrement** global à la VPEN est de **3,5 %**, ce qui signifie **45** cadres alors que Deloitte dans son balisage précise que le taux d'encadrement du marché est de **8,2 %**, soit de l'ordre de **100** cadres.

Un exercice est en court pour « normaliser » la situation

Poste en intérim

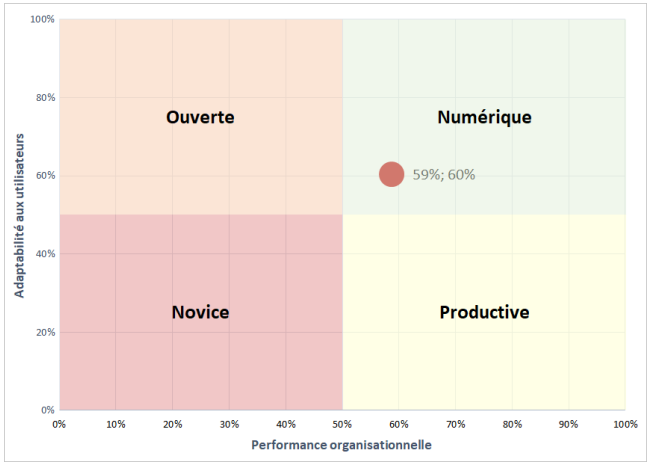
Poste non doté



Maturité par fonction / Récapitulatif

Fonction	Niveau de maturité	
	VPTI 2013	VPEN 2023
Stratégies numériques et performance		
AE et innovation numérique	1- Non existant	4- Intégré
Gestion de portefeuille et programmes	3- Partiellement intégré	5- Innovant
Gestion des risques	3- Défini	4- Géré
Gestion et évolution de la solution d'affaires numérique		
Architecture applicative	3- Défini	4- Agile
Sécurité de l'information		
Gouvernance de la sécurité de l'info.	3- Défini	4- Géré
Continuité des affaires	3- Défini	4- Géré
Gestion de l'identité et des accès	3- Défini	4- Agile
Gestion de la confidentialité	3- Défini	4- Géré
Infrastructure technologique		
Infrastructure et opérations	2- Engagé	3- Aligné sur la mission
Données et services analytiques		
Intelligence d'affaires	2- Optimiste	4- D'entreprise

Radar de mesure de la maturité NumériQc du CQEN



Résultats par axe



Axes			
70,8%	01- Expérience utilisateur	65,6%	05- Conception de services numériques
45,0%	02- Qualités des services numériques	50,0%	06- Évaluation de la performance
50,0%	03- Intégration du numérique	53,6%	07- Expérience employé
71,4%	04- Responsabilité sociale	62,5%	08- Gouvernance numérique

Capacités critiques d'un assureur

selon Gartner

Pour l'année 2022 et ultérieures, les compagnies d'assurances devront être en mesure de développer les connaissances et les compétences nécessaires pour :

- Suivre la dextérité numérique de la clientèle et s'adapter
- Automatiser les opérations
- Mettre à profit l'intelligence artificielle dans un modèle informationnel prédictif et prescriptif
- Innover dans les domaines de mission

VPEN, responsable de l'expérience numérique et collaboration pour optimiser l'expérience totale

Adoption du modèle ligne rouge/ligne verte et contribution de la VPEN par la valorisation des données

Partenariats d'assurance, systèmes de transports intelligents, véhicules autonomes, etc.

Conclusion & perspective d'avenir

- Les choix de la VPEN depuis 2013 sont cohérents avec l'évolution de la mission de l'organisation et avec l'industrie de l'assurance
- La vision 2023 de la VPEN est alignée avec les meilleures pratiques



On garde le cap

en tirant profit des acquis organisationnels
que ce soit des fondations concrètes sur lesquelles construire (ex. : CASA) ou des leçons apprises

Constats

- Le numérique est incontournable
  - Plus qu'un outil, le numérique permet la création de capacités d'affaires nécessaires à la mission de l'organisation
- Les fonctions de soutien à la mission actuelles de la VPEN sont indissociables des fonctions de soutien à l'organisation

De 2013 à 2023, la vice-présidence passe d'**opérateur de technologies** à **stratège d'affaires**

1

Livrer de la valeur en continu avec une efficience maximale

- Des livraisons hebdomadaires
- Des coûts et des délais réduits
- Dans un contexte de rareté d'expertise

2

Assurer l'évolution des actifs informationnels au rythme des innovations

- Processus, solutions et données entièrement intégrées

3

Procurer à nos clients une expérience numérique de grande qualité

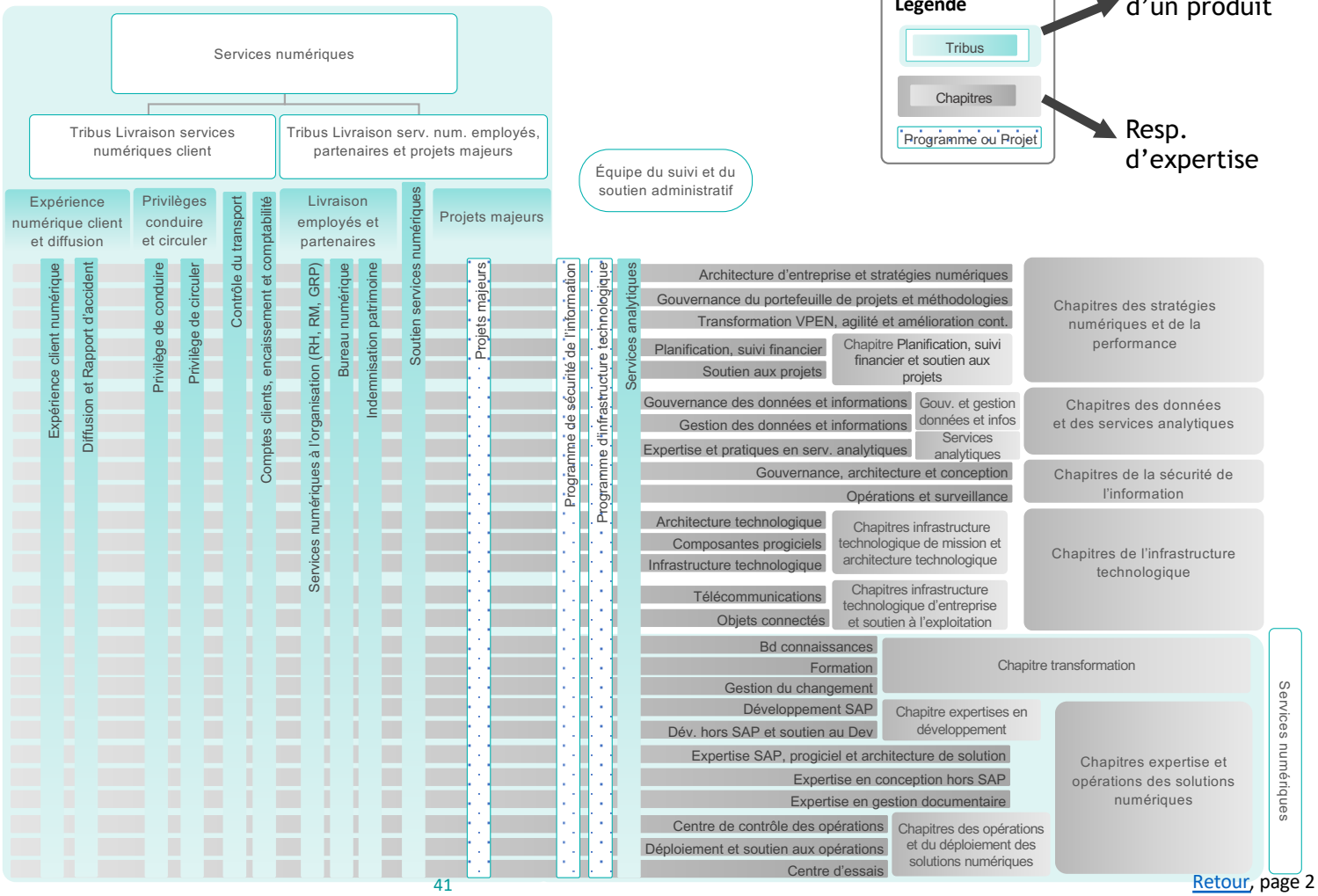
- Répondre à l'évolution des attentes et des besoins des clients

ANNEXES

Société de l'assurance automobile Québec
Avec vous, au cœur de votre sécurité

Annexe 1 - Modèle organisationnel VPEN 2023

La VPEN adopte un modèle organisationnel favorisant l'**autonomie** des équipes tout en assurant le **développement des expertises**



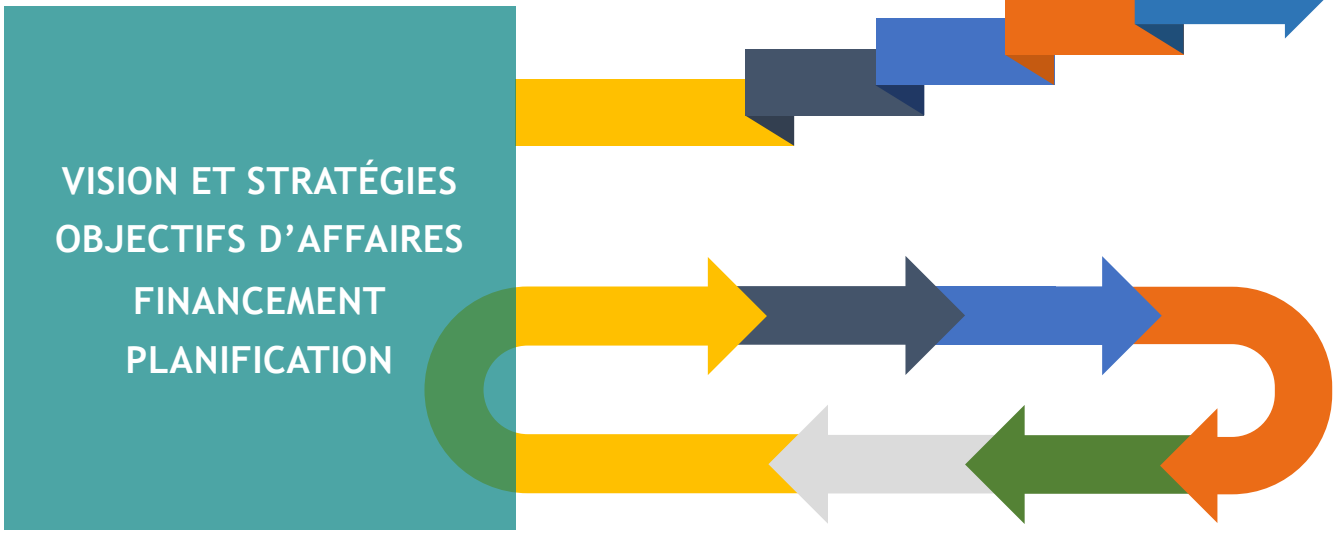
Notre modèle est basé sur les meilleures pratiques, comme ING, Pepsico, Spotify, Amazon, etc.

Annexe 3 – Modèles d'organisation des équipes, page 43

Retour, page 2

Annexe 2 - La culture produit De projet à produit : un changement de paradigme!

Ce **changement de paradigme** vise à éviter les inconvénients liés à la nature des projets : les coûts pour monter la structure, la mise en place des mécanismes d'arrimage temporaire avec les opérations, les délais liés au transfert d'expertise postprojet vers les équipes d'opérations, la perte d'expertise par la dissolution de l'équipe de projet, le manque d'alignement stratégique du projet compte tenu de sa nature temporaire, etc.



Projet

Initiative temporaire initiée dans le but de produire un résultat unique pour un client

Produit

Bien ou service, virtuel ou matériel, répondant à un besoin et évoluant en continu en fonction de sa pertinence pour une clientèle

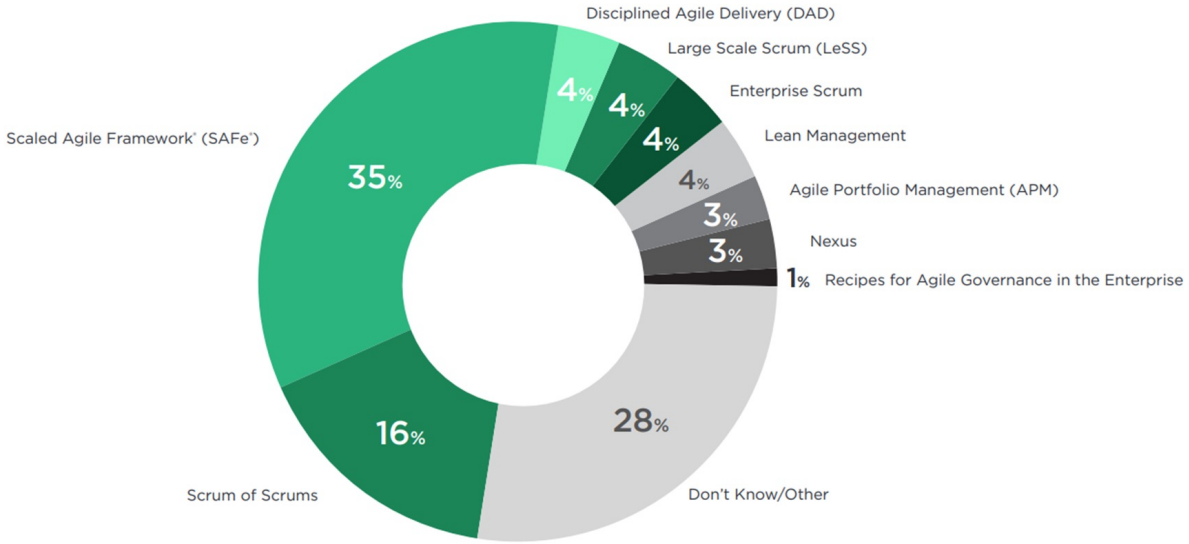
Modèle organisationnel VPEN 2023, page 41

Fonction Analyse d'affaires, page 41

Annexe 3 – Modèles d'organisation des équipes

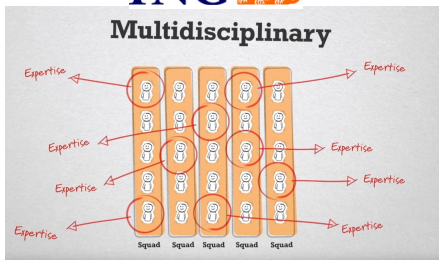
[Modèle organisationnel VPEN 2023](), page 41

Plusieurs modèles existent

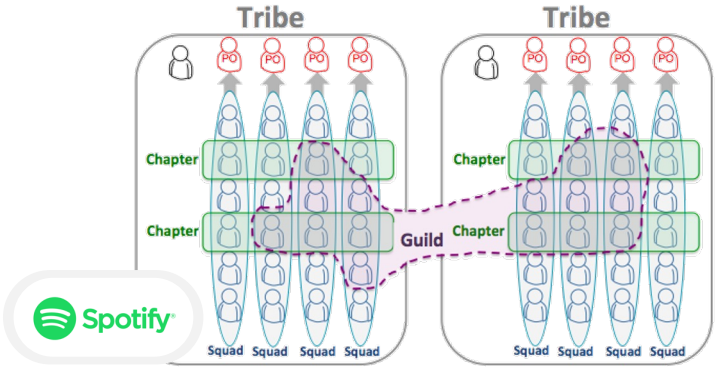


PEPSICO

ING



amazon



Spotify

Annexe 4 - Définition de l'expérience numérique et de l'expérience totale

L'**expérience numérique** est l'expérience **ressentie** par le client lorsqu'il consomme un service et qu'il interagit avec l'entreprise par des **canaux numériques**

Selon Gartner

Le focus principal dans le domaine de l'assurance est **l'expérience**. Pour ce faire, il faut **briser les silos** traditionnels.



Expérience client
Comprendre le client, ses expériences, ses besoins, croyances, émotions et attentes

Expérience employé
Améliorer la satisfaction, la rétention, la productivité et le développement des compétences des employés.

Multi expérience
Partage des interactions entre les multiples canaux d'information : applications mobiles, web, en personne, des objets connectés, etc.

Expérience utilisateur
Optimiser nos produits et services numériques en assurant la cohérence entre les objectifs d'affaires, les besoins des utilisateurs et les meilleures pratiques.

L'expérience totale (TX) est l'expérience **Optimale** et **partagée** intégrant le CX, EX, MX, UX.

Traduction libre, novembre 2022

La VPEN s'engage à optimiser l'expérience numérique de la Société en offrant des services numériques :

- **Personnalisés,** où chaque aspect de l'interaction du client avec l'entreprise est important pour tenir compte de ses préférences et de ses données, pour personnaliser son utilisation et assurer une expérience adaptée du service.
- **Simples et Rapides,** où les interactions du client avec l'entreprise sont minimales, en tenant compte du besoin et du contexte, le service numérique accompagne et oriente le client de façon conviviale et sans ambiguïté.
- **Fluides,** en offrant des services sans friction (*frictionless*), une transition fluide et transparente pour l'utilisateur.
- **Omnicanaux et multicanaux,** où tous les points de contact contribuent à l'expérience client numérique globale. Ici, les clients s'attendent à une expérience cohérente et des transitions en douceur entre les canaux tout au long de leur parcours qui offre une utilisation de plusieurs canaux numériques et où les interactions numériques sont adaptées à plusieurs périphériques.
- **Intelligents,** c'est-à-dire maximisés par la connaissance de nos clients à l'aide de ses informations, de son historique, des clients ayant un contexte similaire (persona) et des tendances. En tenant compte de ces éléments actuels et factuels (informationnel descriptif), l'intelligence artificielle permet d'anticiper les besoins du client (analytique prédictif) et même de proposer des actions concrètes à entreprendre (analytique prescriptif).

Retour, page 3

Annexe 5 - Cycle d'innovation

L'innovation

Domaines d'innovation
- Assurances
- Sécurité routière
- Clients & employés
- Numérique

L'innovation, c'est la concrétisation
- d'un service client amélioré
- de la mise en place d'un nouveau service client
- d'une modification au modèle d'affaires
- d'un changement aux processus d'affaires

qui auront des impacts bénéfiques pour le client et pour améliorer la sécurité routière.

Société de l'assurance automobile Québec
Avec vous, au cœur de votre sécurité



Intrants
- Orientations gouvernementales et objectifs de l'organisation
- Besoins clients et initiatives des équipes
- Recommandations (Protecteur du citoyen, Coroner, Vérificateur interne, etc.)
- Évolution des produits et harmonisation des pratiques

Recherche
- Générer des idées et identifier les besoins de recherche
- Identifier les connaissances et le savoir-faire actuel
- Évaluer les opportunités et les menaces
- Identifier des collaborations du milieu de la recherche et effectuer une veille sur les meilleures pratiques
- Partager les idées entre les secteurs

Développement
- Regrouper les idées par rapport aux besoins et objectifs d'affaires
- Évaluer :
  - « *ligne verte* » et « *ligne rouge* »
  - les connaissances et le savoir-faire actuel
  - les impacts et la capacité de mise en œuvre
- Identifier les bénéfices basés sur le modèle de performance (clients, équipe, partenaires, assurés)

Mise en œuvre
Cycle
- Propositions des scénarios et recommandations
- Concrétisation de la solution
- Accompagner la mise en œuvre de la solution d'innovation :
  - Stratégie de communication et/ou gestion du changement
  - Assurer l'évolution des profils (connaissances et compétences)

Pérennisation
- Réaliser un suivi post-implantation
  - Rodage du projet
  - Facteurs de succès et leçons apprises
  - Reddition de compte des bénéfices basée sur le modèle de performance
- Miser sur les solutions livrées pour poursuivre l'évolution



Idées → Opportunités d'affaires → Solution d'affaires et/ou technologique → Valeur

Découvrir | Préparer | Explorer | Réaliser | Déployer | Opérer

Forum d'intégration

Planif. des idées

Planif. des opportunités

Recommandation Forum d'intégration

Détermination au plan d'investissement

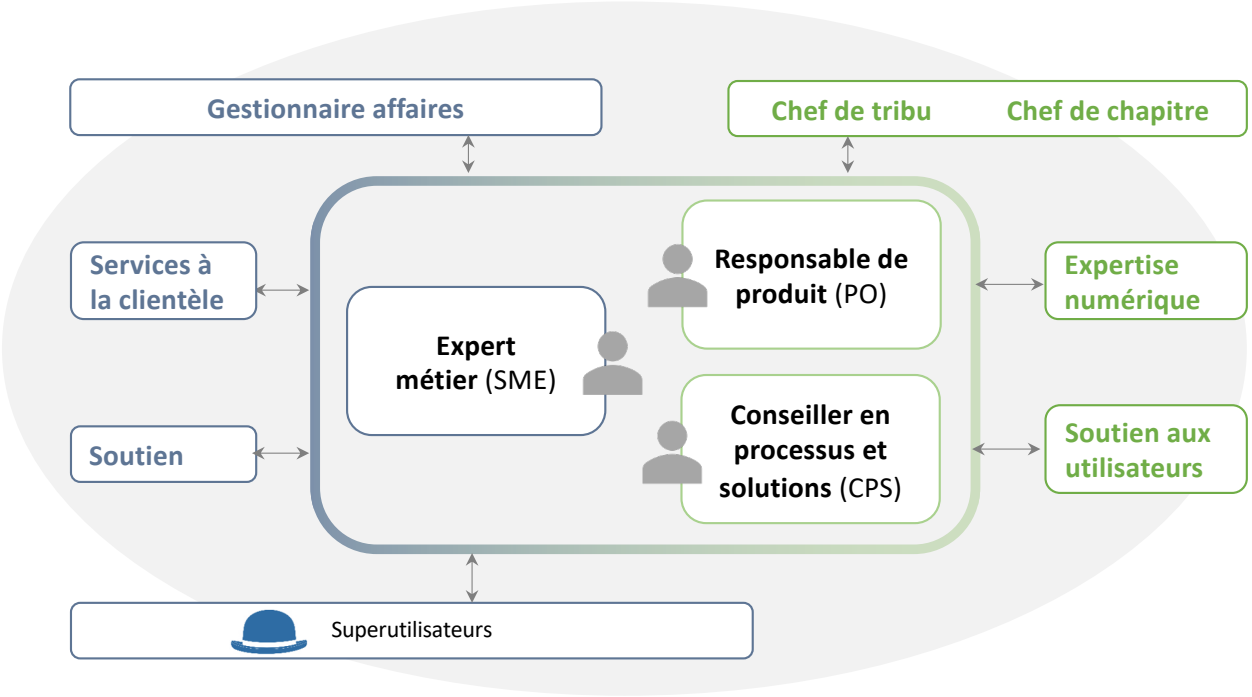
Approbation CD-SAAQ

Planif. des projets

LÉGENDE
- Conseil et soutien VPEN, VPCAFCO et Communications
- Planification trimestrielle / cycle

Retour, page 4

Annexe 6 - Relation d’affaires

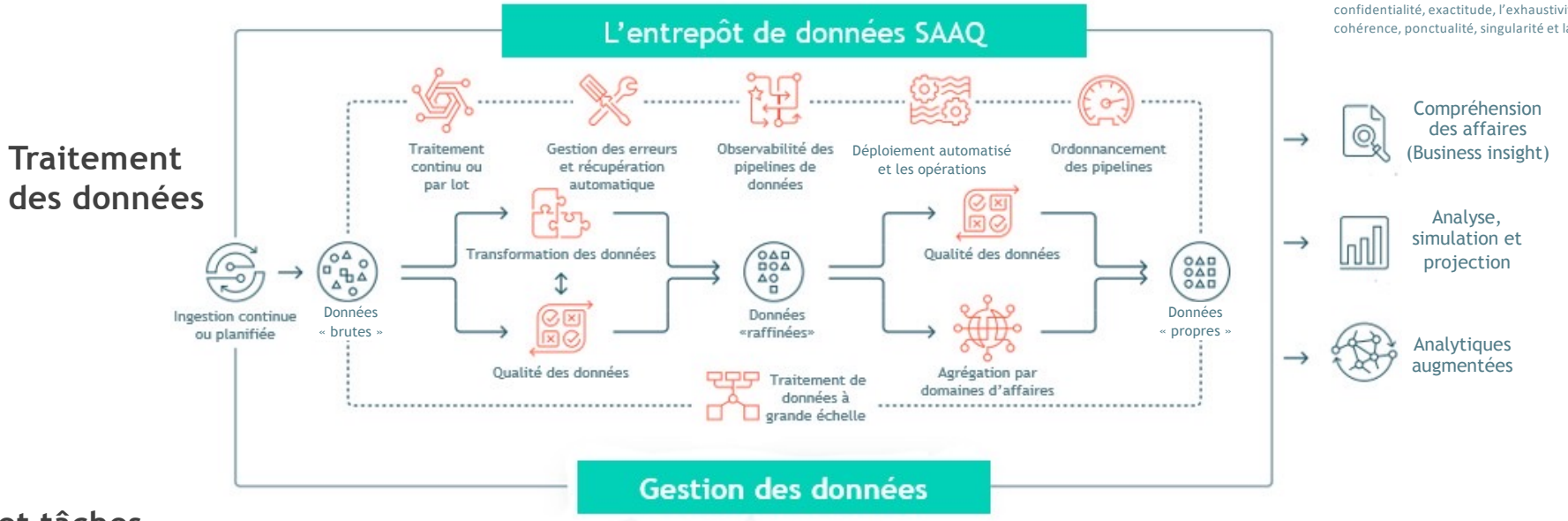


Retour, page 4

Annexe 7 - Données et services analytiques

Assurer la maîtrise de ses ressources informationnelles

*Qualité des données : Disponibilité, intégrité, confidentialité, exactitude, l'exhaustivité, cohérence, ponctualité, singularité et la validité



Rôles et tâches

Architecte des données

Conçoit et met en œuvre les modèles de données sur la base de données et d'autres composants d'architecture de données, évalue et recommande également des achats de technologies de gestion de données

Admin. de la base de données

Gère les composantes techniques et applicatives de la base de données en s'assurant qu'elles respectent les niveaux de service, la performance, la disponibilité et qu'elles sont correctement sécurisées et sauvegardées

Ingénieur des données

Créer des pipelines de données, des plates-formes de mégadonnées, des lacs de données et assure l'intégration des données de différentes sources en travaillant avec diverses technologies cloud et sur site

Ingénieur de la qualité

Trouve et nettoie les mauvaises données dans la base de données; travaille avec les développeurs d'applications, les scientifiques de données et les utilisateurs professionnels pour créer des processus visant à prévenir les problèmes de qualité des données

Architecte de solutions BI

Documente les besoins de l'entreprise en matière d'analyse de données et de rapports et développe des rapports et des tableaux de bord des systèmes de BI pour les prendre en charge et **travaille à l'intégration des données dans l'entrepôt** de données

Scientifique de données

Conçoit/utilise et exécute des algorithmes et processus d'apprentissages automatiques afin de faire des prévisions plus précises à l'aide d'énormes volumes de données de sources et formats variés

Analyste d'affaires, SU-BI et analytique

Utilise les outils et comptoirs des services analytiques afin de réaliser des analyses, des simulations, produire des rapports et tableaux de bord

Modélisateur de la base de données

Documente les définitions et les règles des données d'affaires et **créer des modèles de données logiques et physiques** conceptuels pour les traduire en conceptions de bases de données

Annexe 8 –Sécurité de l’information

Comparatif détaillé de la fonction

2013

Contexte

- Services au comptoir
- Preuve d’identité papier

Interventions limitées, ad hoc et peu structurées :

- Cadre, norme, directive, politique, etc.
- Gestion des risques et des vulnérabilités
- Catégorisation des systèmes d’information

Principales responsabilités

- Architecture et développement de sécurité et d’intégration
- La gestion des accès (décentralisée : VPARR, VPCRSV, VPIA, Bureau PCD, RH, DAJ et RF ont leur propre équipe d’agents de sécurité d’accès)
- Conception et réalisation des projets pour la sécurité en TI
- Surveillance réseau (détection d’intrusion, intégrité des serveurs, antivirus postes et serveurs)
- Reprise informatique
- Reddition de compte (vérif. interne et VGQ)
- Avis de sécurité
- Positionnements
- Exigences contractuelles en sécurité

2023

Adaptation au contexte changeant

- Le nombre d’attaques par les pirates informatiques, les surfaces d’attaques ainsi que la puissance des attaques sont beaucoup plus grands. Les outils et les techniques utilisées par les pirates informatiques sont beaucoup plus élaborés.
- L’augmentation constante du nombre de données et d’informations à sécuriser
- Le travail en présentiel, à distance et hybride
- Les façons de faire évoluent

Nouveautés

- Prestation électronique de services en disponibilité 24/7
- Identité et authentification numérique
- Gouvernance de la sécurité de l’information
- Sensibilisation et formation en SI
- Gestion des risques et contrôles en SI
- Continuité des affaires (vs reprise informatique en 2013)
- Cyberdéfense organisationnelle (Cybersurveillance des infrastructures technologiques, Gestion des vulnérabilités, Pilotage des outils de sécurité, Reddition de compte, Services conseils)

Évolutions

- Architecture en SI
- Rôle-conseil en SI
- Gestion des accès (centralisé)

Initiatives en cours

Inventaire et catégorisation des actifs, segmentation et contrôle d’accès au réseau, gestion des vulnérabilités et tests d’intrusion, gestion des identités et des mécanismes d’accès, sécurité de l’environnement de travail numérique, programme de sensibilisation et de formation à la sécurité de l’information, encadrement SI des solutions d’affaires incluant les services externalisés, gestion des communications sur les risques et incidents de sécurité de l’information numérique.

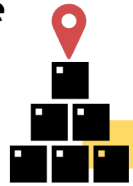
Retour, page 21

Annexe 9 – Gestion intégrée de l'information, des données et des documents

Transformation de la fonction

Situation initiale

- Gestion du papier
- Structure limitée pour les documents électroniques
- Services orientés sur l'application des lois et règlements
- Travaux physiques



2022 — 2023 — 2024 — 2025

Cible



- Intégration des solutions de gestion électronique des documents
- Classification et gestion du cycle de vie de l'information, des données et des documents
- Solutions améliorant la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité de l'information
- Les experts en GIIDD sont des agents de changement en gestion de l'information

Réalisé

- Modélisation et optimisation des processus
- Plan d'action pour la transformation numérique
- Traitement de l'inventaire des documents papier
- Révision de la politique sur la GID
- Encadrement de la numérisation
- Révision de l'offre de services
- Formation des équipiers pour l'accompagnement dans le numérique

En cours

- Accompagnement dématérialisation
- Encadrement des espaces collaboratifs
- Refonte des outils de gestion documentaire
- Refonte du site intranet SAAQ
- Implantation de structures de classement électronique
- Révision du registre des niveaux de confidentialité
- Révision de l'offre de formation
- Optimisation de la gestion du papier

À venir

- Identification des dépôts officiels
- Positionnement outils de gestion de cycle de vie
- Preuve de concept GED SharePoint
- Déploiement GED administrative
- Registre de destruction des renseignements personnels
- Classification des données
- Gestion du cycle de vie des données
- Architecture d'intégration des solutions de GED

Défis

- **Dépôts officiels :** infrastructure d'hébergement adéquate, mesures de sécurité suffisantes, directives claires
- **Dématérialisation :** numérisation de substitution légale, présence du papier dans les processus d'affaires
- **Intégration des solutions de GED** (nouvelles et existantes)
- **Concertation** avec les domaines d'expertise connexes
- **Adhésion :** faire connaître la nouvelle fonction moderne et transformée ainsi que sa valeur ajoutée

Annexe 10 - Méthode de calcul et comparatifs

Fonctions TI

Fonctions de soutien à l'organisation traditionnelles en technologie de l'information

Afin de bien utiliser les comparatifs de fonctions proposées par Gartner, nous avons échangé avec leurs spécialistes. Comme la portée des fonctions de soutien à l'organisation de la VPEN dépasse la portée des fonctions techniques TI de Gartner, on nous propose deux solutions pour avoir un comparatif intéressant :

1. Faire un découpage détaillé de notre structure SAAQ et la reconstituer selon le modèle Gartner ✗
2. Identifier la différence de portée des fonctions SAAQ vs Gartner et justifier l'écart ✓

Nous avons donc :

- Découpé les fonctions VPEN selon leur nature : soutien à l'organisation ou soutien à la mission
- Identifié la différence de portée entre nos fonctions de soutien à l'organisation et celles proposées par Gartner
- Quantifié la différence de portée des fonctions
- Calculé le nombre d'ETC!

Fonctions de Gartner

IT Spending and Staffing by IT Technical Function	Staffing Distribution
Data Center	10%
Network	5%
Digital Workplace Services	5%
IT Service Desk	6%
Application Development	35%
Application Support	21%
Governance & Service Management	11%
IT Security	4%
IT Operations Management	3%
IT Service Continuity/Disaster Recovery	1%

Les calculs pour 2023 sont basés sur le nombre d'ETC totaux 2023 : 4646 = 3956 (ETC internes 2023) + 540 (externes VPEN 2023 au proforma) + 150 (estimations ressources externes 2023 hors VPEN)

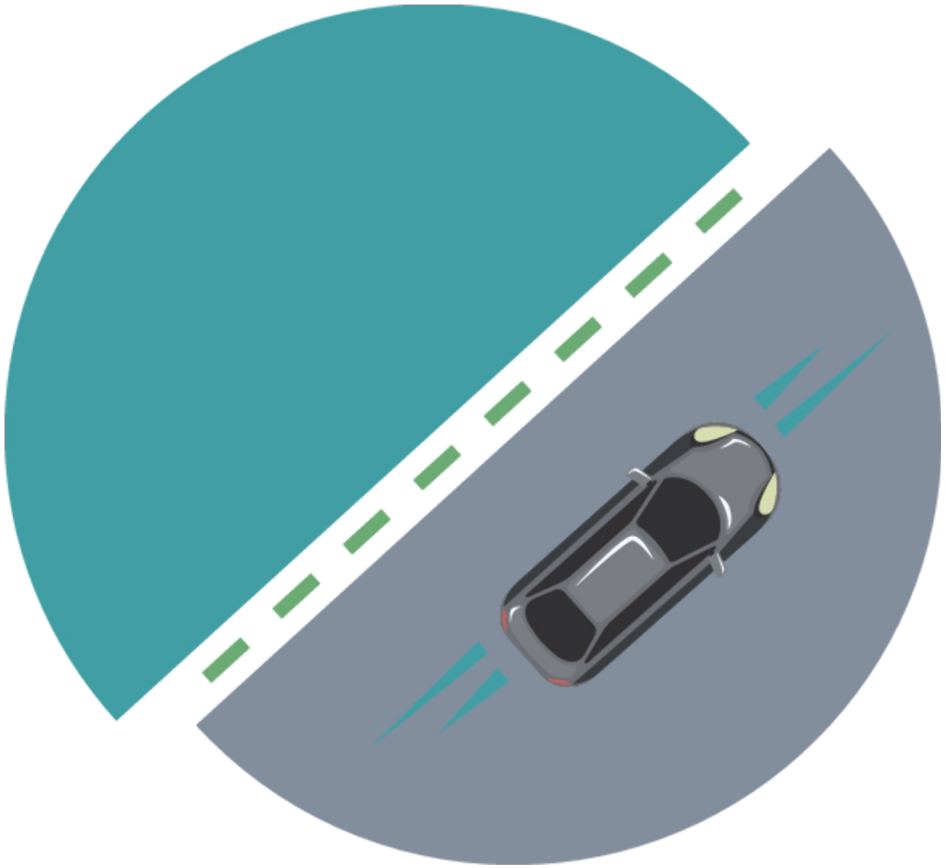
Autres fonctions numériques

Fonctions de soutien à la mission, c'est-à-dire pour lesquelles des connaissances propres à la mission de l'organisation sont nécessaires. Dans le cadre de cette présentation, pour 2013, les ETC de ces fonctions proviennent du Rapport annuel.

Retour, page 34

Deloitte.

Société de l'assurance automobile Québec



Balisage des effectifs d'expérience numérique

10 mai 2023

Sommaire exécutif

Contexte

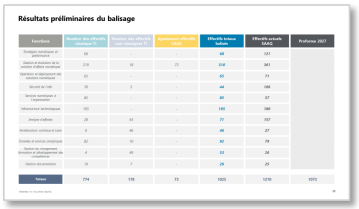
Dans le cadre de son évolution vers un rôle de stratège d'affaires au sein de l'organisation, la vice-présidence à l'expérience numérique (VPEN) s'est vue assurer de nouvelles responsabilités numériques impliquant l'ajout d'effectifs à son équipe. Suite à cette addition correspondant aux principales orientations de la vice-présidence vient le besoin d'effectuer un balisage afin de créer un comparatif avec les normes et tendances de marché. Ce présent document comprend l'ensemble des composantes et des résultats des balisages quantitatif et qualitatif effectués pour les fonctions techniques et numériques de la SAAQ.

Principaux livrables du projet

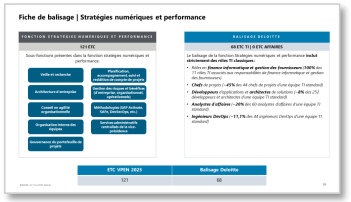
✓ Conduite de **5 entrevues** avec les responsables de la VPEN afin de comprendre **l'étendue et la portée des fonctions SAAQ**



✓ **Balisage des effectifs TI et d'expérience numérique de la VPEN** pour l'ensemble des **11 fonctions identifiées**



✓ **Conceptions de 11 fiches de balisage** résumant les résultats et détaillant la méthodologie et les éléments pris en compte.



Conclusions

1. La structure de la VPEN et sa portée au sein de l'organisation ont nécessité d'effectuer le balisage **au-delà des effectifs TI traditionnels. En effet, des rôles TI rattachés à l'aspect expérience numérique** ont également été pris en compte, ajoutant à ceci des **ajustements effectués au niveau des effectifs assignés au programme CASA.**
2. Dans le cadre de l'analyse des 11 fonctions, un total de **1055 ressources furent balisées** selon les perspectives marché, notre expérience et le jugement de nos experts métier. Sachant que la VPEN **accueille aujourd'hui 1209 ressources**, **un écart d'environ 13% est à noter en matière d'effectifs supplémentaires non balisés.**
3. Le **total des ressources balisées (1055) converge vers le nombre des ressources prévues selon l'exercice Proforma effectué par la SAAQ pour l'année 2027**. Selon ces projections, le nombre de ressources **devrait diminuer à 1073 en 2027**, compte tenu de la fin de la période de grande transformation.

©Deloitte Inc. Tous droits réservés



Table des matières

Sommaire Exécutif	**2**
Introduction	4
Approche adoptée pour le balisage	5-12
Résultats du balisage	13-16
Annexe A – Survol de la VPEN	**17**
Mission et fonctions de la VPEN	18-20
Fiches sommaires pour chaque Chapitre	21-25
Annexe B – Approche adoptée pour le balisage qualitatif	**26**
Approche et limitations	27-28
Annexe C – Balisage des efforts et des ressources externes de la VPEN	**29**
Balisage quant aux activités d'exploitation, de transformation et d'évolution	30
Balisage des ressources externes/contractuelles	31
Annexe D – Fiches détaillées du balisage par fonction	**32**
Fiches de balisage pour chacune des 11 fonctions de la VPEN	33-43
Annexe E – Définition des rôles balisés Computer Economics	**44**
Définitions pour chaque rôle inclut dans le balisage de Computer Economics	45-48
Annexe F – Vue de l'Excel développé pour le balisage quantitatif	**49**
Aperçu du balisage quantitatif et explication des éléments présents dans le Excel	50

Au cœur de la VPEN

La VPEN s'engage à offrir à ses partenaires une expérience numérique optimisée en capitalisant sur l'ensemble de ses fonctions techniques et numériques.

AUJOURD'HUI la mission de la VPEN …

Améliorer en continue **l'expérience numérique** et assurer une coopération avec l'ensemble des parties prenantes de l'organisation pour pleinement intégrer **l'expérience employé et l'expérience client**, afin de faire évoluer **l'expérience totale** proposée par l'organisation.

Fonctions contribuant à cette mission…

Stratégies numériques et performance

Gestion et évolution de la solution d'affaire numérique

Opération et déploiement des solutions numériques

Infrastructure technologique

Services numériques à l'organisation

Sécurité de l'information

Analyse d'affaires

Amélioration continue et Lean

Données et services analytiques

Gestion du changement, formation et développement des compétences

Gestion intégrée de l'information, des données et des documents

©Deloitte Inc. Tous droits réservés

Notre approche comprend trois volets

Une approche à 3 volets a été favorisée pour ce balisage; celle-ci implique des analyses à la fois quantitatives et qualitatives qui présentent certaines limitations devant être prises en compte.

Volets clés du balisage



Effectifs TI

Balisage des effectifs **recouvrant les rôles TI** au sein de l'organisation en se basant sur **les rapports de balisage traditionnels. La première étape consiste à déterminer le nombre total de ressources TI** nécessaires à une organisation comparable à la SAAQ; la seconde à déterminer **la proportion des rôles TI traditionnels dans chacune des fonctions de la VPEN**, selon leur périmètre.



Effectifs associés à l'expérience numérique

Balisage des effectifs ayant des **responsabilités orientées expérience numérique** en s'appuyant sur les **règles de marché et sur des hypothèses.** Ces dernières sont basées sur **notre connaissance du marché, sur le jugement de nos experts métier et sur les échanges avec l'ensemble des parties prenantes de la SAAQ.**



Ajustement effectifs CASA

Balisage des effectifs assignés au **programme CASA.** Le nombre d'effectifs alloués à ce projet s'explique principalement par son importance et sa portée. En considérant la période et les circonstances de cette transformation au sein de la SAAQ**, un pourcentage des effectifs rattachés au programme CASA a été déterminé afin de conclure le volume total des effectifs balisés.**

QUELQUES LIMITATIONS DU BALISAGE…

1

Le balisage effectué est un balisage accéléré avec ***un ordre de précision ne dépassant pas les 5% à 10%***

©Deloitte Inc. Tous droits réservés

2

Le balisage ***ne peut à lui seul confirmer la cause fondamentale****, toutefois, les discussions qualitatives complémentaires peuvent fortement suggérer les causes fondamentales*

3

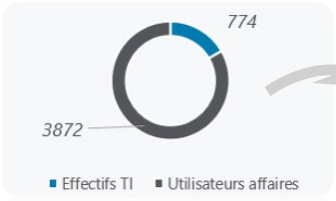
Le balisage ne ***peut à lui seul fournir l'objectif ou la formulation de recommandations****. Il peut y avoir des raisons valables de maintenir des écarts significatifs par rapport aux moyennes du secteur*

Nous avons adopté une approche qualitative et quantitative selon les effectifs

Balisage des effectifs TI

Nombre effectifs total SAAQ

Rapport de balisage Computer Economics **(Définition du ratio utilisateurs par ressource TI)**



Nombre de ressources TI au sein de l'organisation

Rapport de balisage Computer Economics **(Allocation des rôles TI)**

Rôles standards TI	Nombre des effectifs
Finance informatique / gestion des fournisseurs	11
Chefs de projet	44
Développeurs d'applications	252
Analystes d'affaires	60
Gestion des données	51
AQ/essais	44
Ingénieurs DevOps	44
Administration des bases de données	20
Support des serveurs	63
Support réseau	42
Communications	15
Web/commerce électronique	10
Sécurité	20
Service d'assistance	71
Assistance informatique	28
Doc., formation, processus/normes	11
Total	774

Distribution des effectifs selon les rôles traditionnels

Entrevues

Notre expertise

Fonctions VPEN	Nombre des effectifs TI
Stratégies numériques et performance	68
Gestion et évolution de la solution d'affaire numérique	219
Opération et déploiement des solutions numériques	61
Sécurité de l'info	39
Services numériques à l'organisation	88
Infrastructure technologique	162
Analyse d'affaire	32
Amélioration continue et Lean	0
Données et services analytiques	82
Gestion du changement, formation et développement des compétences	4
Gestion intégrée de l'information, des données et des document	19
Total	774

Distribution des effectifs TI par fonction

Balisage des effectifs associés à l'expérience numérique

Entrevues avec les parties prenantes SAAQ

Entrevues avec les experts métier Deloitte

Hypothèses basées sur le marché

Analyse

Types et volume des rôles d'additionnels

- Rôles de propriétaire et gestionnaire de produit (PO et PM) — +12 ETC
- Rôles de conseillers en processus et solutions (CPS) — +44 ETC
- Rôles en Gestion du changement, formation et développement des compétences — +49 ETC
- Rôles en amélioration continue et Lean — +46 ETC
- Rôles d'analyse d'affaires (anciennement appelé pilotage) — +12 ETC
- Rôles de données et services analytiques — +10 ETC
- Rôles de Sécurité — +35 ETC

Ajustement des effectifs CASA

Entrevues avec les parties prenantes SAAQ

Nombre d'effectifs programme CASA

Hypothèse sur le taux de diminution des effectifs après transformation (CASA)

Ajustement des effectifs assignés au programme CASA

Programme CASA — +73 ETC

itte Inc. Tous droits réservés

Nous avons comparé la SAAQ au secteur d'assurance

Démographie de l'échantillon de données utilisées dans le rapport de balisage du secteur d'assurance ayant servi de référence pour la présente étude. Il est à noter que les entreprises considérées dans cet échantillon comprennent des sociétés qui vendent des assurances médicales et dentaires, des assurances vie, des assurances multirisques, des assurances automobiles, des assurances invalidité et d'autres types d'assurances.

	1er quartile		Médiane		3-ème quartile	
		SAAQ revenus de la Société $498 600 000*		SAAQ droits gouvernementaux perçus 4 milliards $		
Revenus	$319 000 000		$1 000 000 000		$4 230 000 000	
Employés	865		1 700		2 400	SAAQ 4 646
Revenus par employé	$294 118		$708 333		$1 402 241	
Dépenses informatiques totales	$18 049 020	SAAQ 43 520 239 $	$59 500 000		$176 250 000	
Budget d'investissement TI	$3 017 862		$4 500 000		$8 375 000	SAAQ 23 m $

Source: *Computer Economics, IT Spending and Staffing Benchmarks 2022/2023, Chapiter 7, Insurance Sector Benchmarks*

Mise en lumière des éléments qui contrastent la SAAQ de la médiane du secteur d'assurance :

Computer Economics a été le principal point de référence utilisé dans ce rapport. Il est important de noter que la SAAQ est **en dessous de la médiane** au niveau des revenus de société et, par conséquent, profite de **moins d'économies d'échelles.** Vient s'ajouter à cela le fait que la SAAQ est issu **du secteur public** et que les **effectifs sont encadrés par des contrats de 35h/semaine**, résultant à **un plus grand nombre de ressources TI nécessaires.** Ainsi, la SAAQ **est moyennement plus grande en terme de ressources que le 3ème quartile de référence de l'industrie.** En considérant également l'ensemble des métriques propres à la SAAQ**, elle se situe bel et bien dans l'intervalle des entreprises de l'échantillon utilisé pour le balisage.**

©Deloitte Inc. Tous droits réservés

[1]*Tiré du rapport annuel 2021 de la SAAQ et ne représente pas des revenus d'exploitation à l'inverse des chiffres marché qui sont pour des organisations d'assurance à profit*

Nous avons considéré les facteurs de complexité du modèle opérationnel de la SAAQ

Le modèle d'affaires de la SAAQ diffère de celui d'une entreprise d'assurance typique. En effet, plusieurs facteurs de complexité, contextualisés dans le tableau ci-dessous, font en sorte que les besoins de la SAAQ en termes de ressources sont plus élevés que la moyenne de l'échantillon. Ceci a été reflété dans le balisage en choisissant de prendre le 1er quartile qui mène à un nombre d'effectifs TI plus important que si la moyenne avait été appliquée.

Facteurs de comparaison avec le secteur d'assurance	Impact sur les effectifs TI
Situation de monopole	↑
Société d'état	↑
Présence syndicale	↑
Empreinte des points service	↑
Opérations multisectorielles*	↑
Environnement de reddition de comptes interne/externe	↑

Besoin plus élevé en effectifs TI
+ (~ 300 à 400 ressources de plus qu'un assureur typique)**

**Assurances, Commerce de détail, Gestion de flotte de véhicules, Perception des droits inter-état*

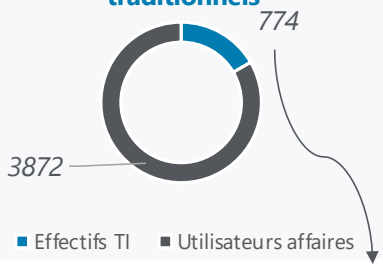
***Dû aux facteurs de comparaison à un modèle d'assurance typique qui démontre un besoin plus élevé en effectifs, le premier quartile a été utilisé pour baliser le pourcentage moyen d'effectifs TI au lieu de la médiane*

©Deloitte Inc. Tous droits réservés

Notre approche a regroupé un balisage de 1055 effectifs VPEN

Les trois étapes suivantes ont été suivies afin d'obtenir les totaux balisés par volet

Balisage quantitatif des fonctions TI traditionnels



Fonctions VPEN	Nombre des effectifs TI
Stratégies numériques et performance	68
Gestion et évolution de la solution d'affaire numérique	219
Opération et déploiement des solutions numériques	61
Sécurité de l'info	39
Services numériques à l'organisation	88
Infrastructure technologique	162
Analyse d'affaire	32
Amélioration continue et Lean	0
Données et services analytiques	82
Gestion du changement, formation et développement des compétences	4
Gestion intégrée de l'information, des données et des document	19
Total	**774**

+

Balisage qualitatif des fonctions d'expérience numérique

Rôles de propriétaire et gestionnaire de produit (PO et PM)	+12 ETC
Rôles de conseillers en processus et solutions (CPS)	+44 ETC
Rôles en Gestion du changement, formation et développement des compétences	+49 ETC
Rôles en amélioration continue et Lean	+46 ETC
Rôles d'analyse d'affaires (anciennement appelé pilotage)	+12 ETC
Rôles de données et services analytiques	+10 ETC
Rôles de Sécurité	+35 ETC

+

Ajustement des effectifs assignés au programme CASA

Programme CASA — +73 ETC

=

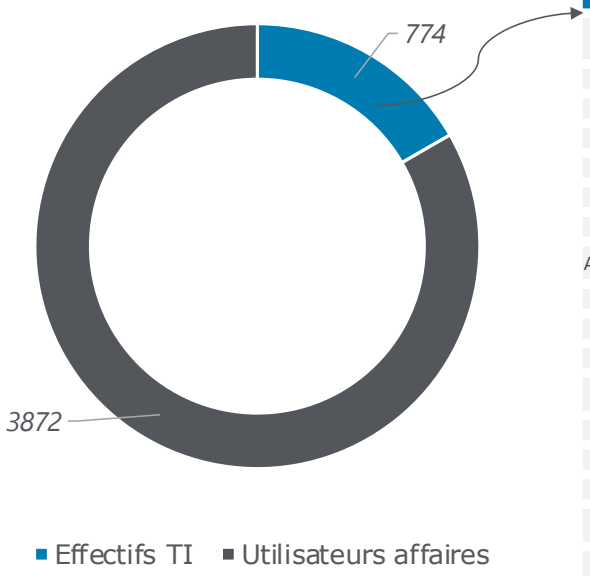
Totaux des effectifs balisés par volet

774 ETC	208 ETC	73 ETC
TI tradition.	*Expérience numérique*	*Ajustement CASA (L2.5)*

1055 ETC
Total

Volet 1-Nous avons réparti quantitativement les effectifs TI sur l'ensemble des fonctions VPEN

1 Répartition des effectifs dans une organisation comparable selon le rapport de balisage



2 Répartition du total des ressources TI selon les rôles TI traditionnels

Rôles TI traditionnels	Nombre d'effectifs TI
Finance informatique / gestion des fournisseurs	11
Chefs de projet	44
Développeurs d'applications	252
Analystes d'affaires	60
Gestion des données	51
AQ/essais	44
Ingénieurs DevOps	44
Administration des bases de données	20
Support des serveurs	63
Support réseau	42
Communications	15
Web/commerce électronique	10
Sécurité	20
Service d'assistance	71
Assistance informatique	28
Doc., formation, processus/normes	11
Total	774

3 Répartition du total des ressources TI selon les fonctions VPEN

Fonctions VPEN	Nombre d'effectifs TI
Stratégies numériques et performance	68
Gestion et évolution de la solution d'affaire numérique	219
Opération et déploiement des solutions numériques	61
Sécurité de l'info	39
Services numériques à l'organisation	88
Infrastructure technologique	162
Analyse d'affaire	32
Amélioration continue et Lean	0
Données et services analytiques	82
Gestion du changement, formation et développement des compétences	4
Gestion intégrée de l'information, des données et des document	19
Total	774

1. **Un ratio de 1 ressource TI par 5 utilisateurs** affaires a été choisi pour déterminer le nombre des ressources TI au sein d'une organisation de taille comparable à la SAAQ en prenant le 1er quartile, justifié par l'impact des facteurs de complexité. Il est à noter que si la médiane aurait été prise comme base pour le balisage, le ratio serait de **1 ressource TI par 12 utilisateurs** affaires.
2. **En se basant sur la répartition des effectifs TI dans les rapports de balisage,** le nombre des ressources pour chaque rôle TI traditionnel a été calculé afin de visualiser la distribution des 774 ressources.
3. Chacun des effectifs des rôles identifiés dans l'étape 2 **est associé à une fonction de la VPEN**, prenant en considération **le périmètre et les responsabilités propres à cette fonction.**

Volet 2 – Nous avons ajouté des effectifs d'expérience numérique en se basant sur des analyses qualitatives regroupant des hypothèses marché, des avis d'experts métier et des résultats d'entrevues (1/2)

	Ajout des effectifs	
Rôles de propriétaire et gestionnaire de produit (PO et PM)	**+ 12 ETC**	• Un nombre d'effectifs a été ajouté pour ajuster le total des rôle de PO et PM. • Pour les **propriétaires de produits**, **la règle standard d'un PO par tribu (10 tribus VPEN) a été appliquée. En incluant les gestionnaires de produit**, **12 ressources** s'ajoutent au total.
Rôles de conseillers en processus et solutions (CPS)	**+ 44 ETC**	• L'hypothèse d'**une équipe de taille comparable à, ou plus importante que l'équipe de tests et essais** a été appliquée (44 ressources), • **37 effectifs** s'ajoutent à l'analyse d'affaires (84%) et **7 effectifs** s'ajoutent à la gestion intégrée de l'information, des données et des documents
Rôles en gestion du changement, formation et développement des compétences	**+ 49 ETC**	• En considérant le nombre de ressources dans l'équipe Tribu et chapitre services numériques *(~540)*, **un pourcentage de 60% des ressources** a été désigné afin de parvenir à un total de ressources dédiées au projet (324). • Une règle standard de **15% des ressources** au sein du programme devant être dédiées à la gestion du changement a été appliquée, menant **à un total de 49 ETC**.
Rôles en amélioration continue et Lean	**+ 46 ETC**	• En se basant sur les rapports de balisage, **un pourcentage de 1% des effectifs doit être dédié aux processus d'amélioration continue.** • Cette fonction est **offerte à l'ensemble de l'organisation, et ce pourcentage est tiré du nombre total des effectifs de la SAAQ (4646).**

©Deloitte Inc. Tous droits réservés

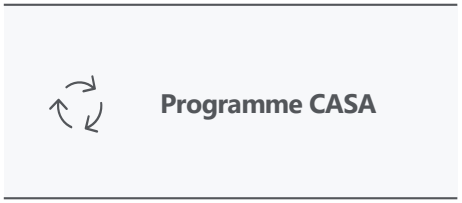
Volet 2 – Nous avons ajouté des effectifs d'expérience numérique en se basant sur des analyses qualitatives regroupant des hypothèses marché, des avis d'experts métier et des résultats d'entrevues (2/2)

	Ajout des effectifs	
Rôles d'analyse d'affaires (anciennement appelé pilotage)	**+ 12 ETC**	• Pour ces rôles, **la règle standard d'un rôle d'analyse d'affaires (pilotage) par tribu (10 tribus VPEN) a été appliquée, résultant à un ajout de 12 ressources.** • La fonction gestion et évolution de la solution d'affaire numérique et la fonction analyse d'affaires ont été inclues.
Rôles de données et services analytiques	**+ 10 ETC**	• **5 rôles reliés** à la gouvernance, élaboration et Màj de stratégies, cadres et politiques. • **5 rôles** associés à la veille du marché.
Rôles de Sécurité	**+ 35 ETC**	• **5 rôles responsables de l'aspect formatif de la sécurité** (Construire et offrir des formations à des fins de sensibilisation et d'éducation). • **20 rôles associés à la protection des données au sens large, la sécurité / perte des permis de conduire et la gouvernance** en posant l'hypothèse que ce volume d'effectifs représente **50% des ressources TI responsables de la sécurité de l'information étant donné l'importance et l'étendue des responsabilités.** • **10 rôles reliés à la gestion de la continuité des affaires** (25% des effectifs TI alloués à la sécurité de l'information.

+ 208 *ressources associées à des responsabilités d'expérience numérique*

©Deloitte Inc. Tous droits réservés

Volet 3 – Nous avons ajusté les effectifs afin de prendre en compte la transformation associée au programme CASA



+ 73 ETC

- La phase de transformation de la SAAQ requiert **un niveau d'effectifs plus élevé pour venir combler ces besoins temporaires –** facteur à prendre en compte dans le balisage
- **Pour ce type de transformation, nous estimons que 50% des effectifs alloués au programme CASA demeureront** sur le mode opérationnel de manière permanente
- 50% (soit 73 ETC) ont été ajoutés au balisage pour prendre en compte cette phase de transformation

©Deloitte Inc. Tous droits réservés

Les résultats du balisage démontrent un écart de 13% par rapport aux effectifs actuels de la VPEN

Fonctions	Nombre des effectifs TI traditionnels	Nombre des effectifs d'expérience numérique	Ajustement effectifs CASA	Effectifs totaux balisés	Effectifs actuels SAAQ (autorisés)	Proforma 2027
Stratégies numériques et performance	67	-	-	***60-74 (67)***	***121***	
Gestion et évolution de la solution d'affaire numérique	219	10	73	***287-317 (302)***	***361***	
Opération et déploiement des solutions numériques	61	-	-	***58-64 (61)***	***71***	
Sécurité de l'info	39	35	-	***67-81 (74)***	***106***	
Services numériques à l'organisation	88	-	-	***84-92 (88)***	***57***	
Infrastructure technologique	162	-	-	***154-170 (162)***	***180***	
Analyse d'affaires	32	51	-	***75-91 (83)***	***157***	
Amélioration continue et Lean	0	46	-	***41-51 (48)***	***27***	
Données et services analytiques	82	10	-	***87-97 (92)***	***79***	
Gestion du changement, formation et développement des compétences	4	49	-	***48-58 (53)***	***26***	
Gestion intégrée de l'information, des données et des documents	19	7	-	***23-29 (26)***	***25***	
Totaux	**774**	**208**	**73**	**984 – 1124**	**1209**	**1073**

❑ *Il est à noter que le nombre de ressources demandés est de 1291*

©Deloitte Inc. Tous droits réservés

Nous avons déterminé le périmètre et les composantes de chacune des fonctions VPEN

1

Considération **des effectifs TI uniquement** avec une majorité de profils de **chefs de projets** et d'**architectes d'entreprise**

2

Balisage **englobant les effectifs TI, effectifs expérience numérique (PO et rôles de pilotage** dans ce cas-ci) et **ajustement des effectifs CASA**

4

Majorité des rôles reliés au domaine de la sécurité avec **un ajout de 35 effectifs pour les responsabilités supplémentaires**

3

Balisage considérant seulement les rôles TI avec une présence majoritaire des **ingénieurs DevOps** et **développeurs d'applications et architectes de solutions**

5

Vu que cette fonction représente le CSU, **100% des rôles de services d'assistance et 50% de ceux de l'assistance informatique** lui ont été attribués

6

Balisage basé sur des rôles TI uniquement avec une **majorité des effectifs allouée au support des serveurs et réseau**



Les résultats du balisage dém[illegible]nt un écart de 13% par rapport [illegible]ffectifs actuels de la VPEN

Fonctions	Nombre d[illegible]ectifs TI t[illegible]tionnels	Nombre des effectifs d'expérience numérique	Ajustement effectifs CASA	[illegible]ctifs totaux balisés	Effectifs actuels SAAQ (autorisés)	Proforma 2027
Stratégies numériques et performance	67	-	-	60-74 (67)	121	
Gestion et évolution de la solution d'affaire numérique	219	10	73	287-317 (302)	361	
Opération et déploiement des solutions numériques	61	-	-	58-64 (61)	71	
Sécurité de l'info	39	35	-	67-81 (74)	106	
Services numériques à l'organisation	88	-	-	84-92 (88)	57	
Infrastructure technologique	162	-	-	154-170 (162)	180	
Analyse d'affaires	32	51	-	75-91 (83)	157	
Amélioration continue et Lean	0	46	-	41-51 (48)	27	
Données et services analytiques	82	10	-	87-97 (92)	[illegible]	
Gestion du changement, formation et développement des compétences	4	49	-	48-58 (53)	26	
Gestion intégrée de l'information, des données et des documents		7	-	23-29 (26)	25	
Totaux		208	73	984 – 1124	1209	1073

❑ Il est à noter que le nombre de resso[illegible] est de 1291

©Deloitte Inc. Tous droits réservés

13

9

La majorité des rôles TI dans cette fonction sont reliés à **la gestion de données avec un ajout de 10 effectifs** qui couvrent l'aspect numérique de ses sous-fonctions

10

Principalement, **des analystes d'affaires en tant que rôles TI**. Les rôles expérience numérique sont basés sur des règles standards de marché (**15% des ressources en programme doivent être dédiés à la gestion du changement)**

11

Considération des **développeurs et architectes de solutions ainsi que des CPS**)

7

Les rôles TI inclut dans cette fonction sont **associés au domaine d'analyse d'affaires avec un ajout majeur de CPS et quelques PO**

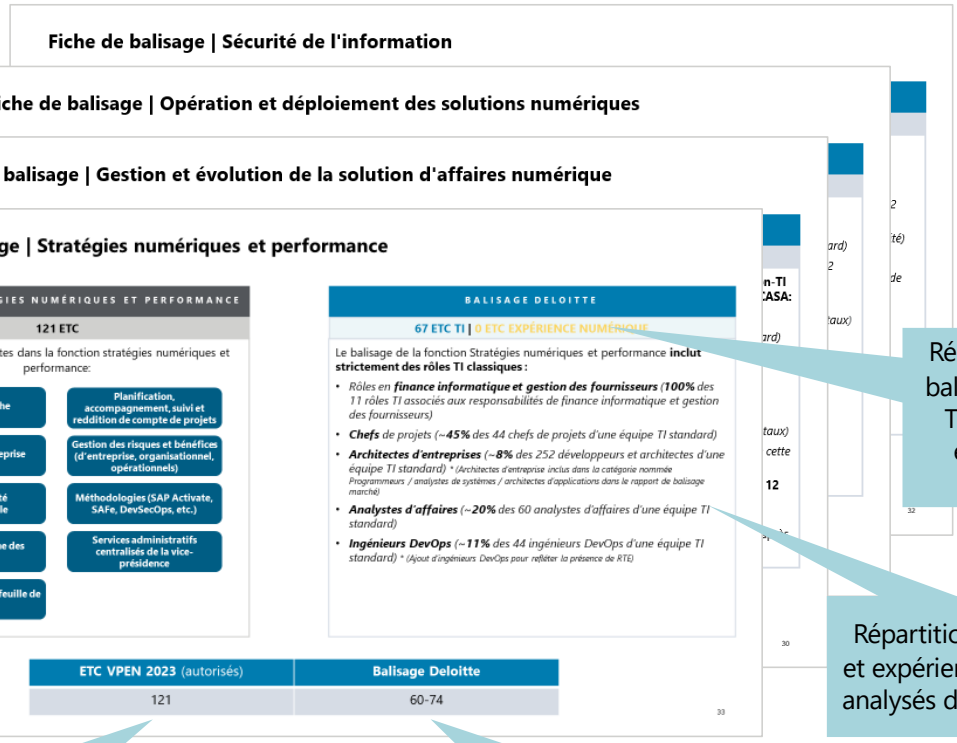
8

Le balisage de la fonction amélioration continue et Lean est **basé sur un pourcentage marché (1% de l'ensemble de l'organisation)**

©Deloitte Inc. Tous droits réservés

Nous avons rédigé des fiches de balisage pour chacune des fonctions VPEN dans l'annexe

Le balisage détaillé a été effectué pour chaque fonction. Ces fiches de balisage sont accessibles dans l'annexe D



1 Nom de la fonction VPEN balisée

2 Répartition des sous-fonctions présentes dans la fonction balisée

3 Nombre total d'effectifs VPEN dans la fonction balisée

4 Nombre total d'effectifs balisés par Deloitte pour cette fonction

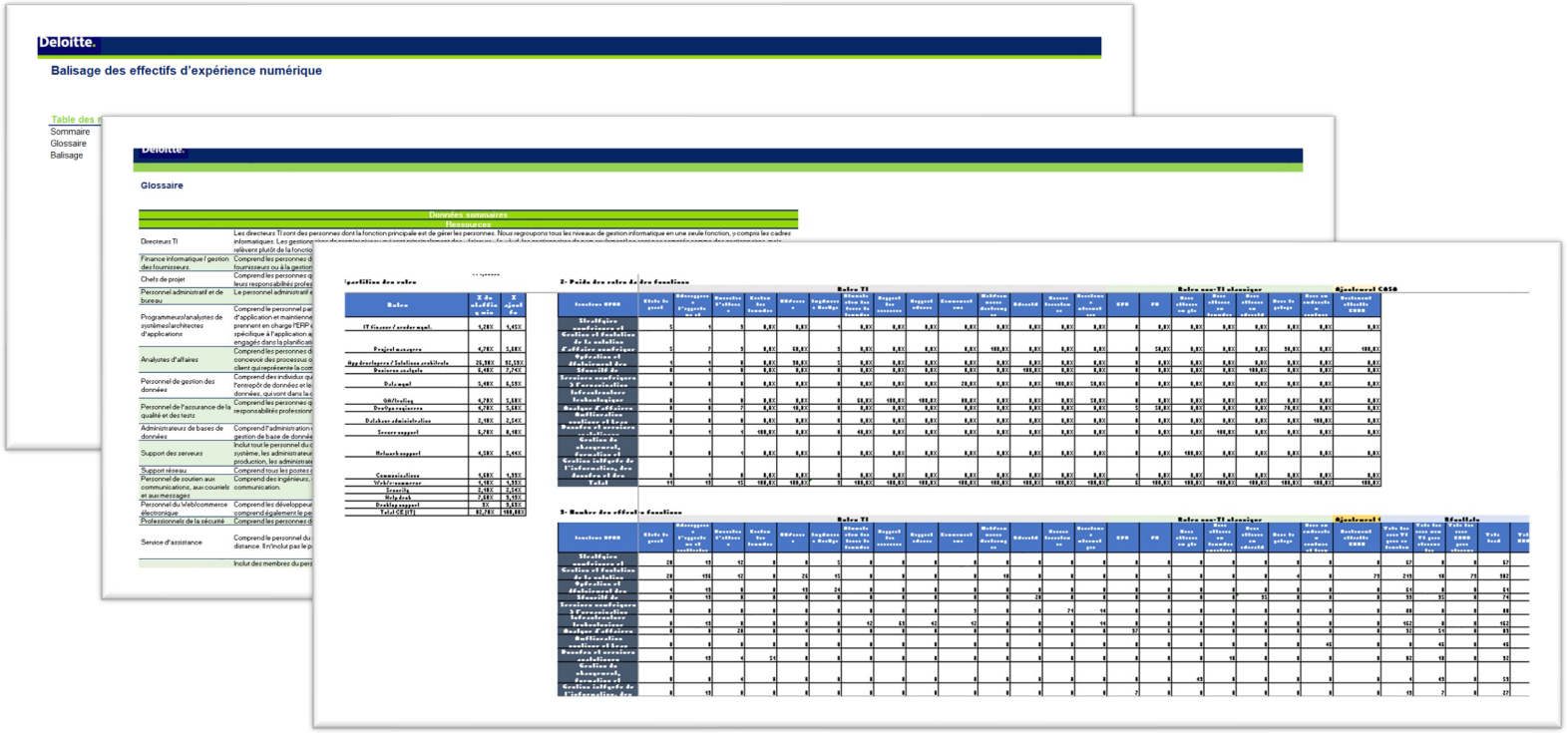
5 Répartition des rôles TI et expérience numérique analysés dans le balisage

6 Répartition des effectifs balisés entre les effectifs TI traditionnels et les effectifs expérience numérique

©Deloitte Inc. Tous droits réservés

Nous avons conçu un document Excel regroupant l'ensemble des calculs pour ce balisage

Dans le cadre de ce mandat, un document Excel a été conçu afin d'assurer **une visibilité au niveau des approches quantitatives et qualitatives favorisées** et de **faciliter la compréhension des différentes composantes du balisage**. Trois principaux onglets s'y retrouvent : **le sommaire, le glossaire ainsi que l'onglet balisage** présentant l'ensemble des résultats. Ce fichier Excel **est inclus dans le dossier de livraison.**



©Deloitte Inc. Tous droits réservés