

29 novembre 2017

Société de l'assurance automobile du Québec
333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11
Québec (Québec) G1K 8J6
Attention : Monsieur Karl Malenfant
Vice-président aux technologies de l'information (VPTI), Chef de projet CASA



Objet : Livraison du rapport relatif à la première revue de qualité pour le projet CASA

Monsieur Malenfant,

Nous aimerions vous remercier du temps et de l'attention que vous et les membres de votre équipe nous avez accordés, durant la période du 1^{er} au 22 novembre, dans le cadre de la première revue de qualité du projet CASA effectuée par EY.

Compte tenu de l'envergure du projet CASA, nous aimerions souligner le niveau d'engagement et d'appropriation exceptionnel qui a été démontré par les personnes rencontrées durant nos entrevues. Nous devons également mentionner l'impact positif des investissements effectués par la SAAQ dans les étapes préparatoires du projet qui ont grandement facilité le démarrage rapide et réussi des chantiers du projet.

Vous trouverez ci-joint, l'exemplaire de notre rapport de revue de qualité présenté, le jeudi 23 novembre dernier. Tel que discuté, durant notre rencontre, nous avons relevé plusieurs points positifs et identifié des dimensions de risques requérant une attention particulière afin d'éviter des impacts potentiels sur la livraison et l'acceptation future du projet.

Nous vous prions d'agréer nos plus cordiales salutations.

Diane Blanchard
Associée déléguée
Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L.

p.j. : Rapport de la première revue de qualité

Revue du projet CASA de la SAAQ fin Livraison 0, début Livraison 1

23 Novembre 2017

CONFIDENTIEL

Table des matières

Contexte de la revue de projet

Sommaire exécutif

Diagnostic de l'état actuel

- Vision et orientation
- Acceptation par l'entreprise
- Planification
- Exécution
- Évaluation et surveillance

Annexes

- Annexe A : Liste des personnes interrogées
- Annexe B : Liste des document reçus
- Annexe C : Revues de projet EY – Calendrier des interventions

Contexte de la revue de projet

Revue de projet EY

À la suite d'un processus d'appel d'offre, EY a été mandaté pour effectuer quatre revues indépendantes du projet CASA de la SAAQ (projet en cours).

Sous la responsabilité du Vice-Président des Technologies de l'information de la SAAQ et Chef du projet CASA, Karl Malenfant, notre mandat est de réaliser un état de santé indépendant de l'état actuel du projet en considérant les 5 axes suivants :

- Vision et orientation
- Acceptation par l'entreprise
- Planification
- Exécution
- Évaluation et surveillance



Nous allons identifier des sources d'améliorations et formuler nos recommandations pour mitiger les risques, basées sur les entrevues, les documents et notre expérience en transformations majeures.

Notre mandat s'établit entre novembre 2017 et novembre 2019.

Revue de projet EY

- Nous allons identifier les risques qui pourraient porter atteinte au projet :

Livraison

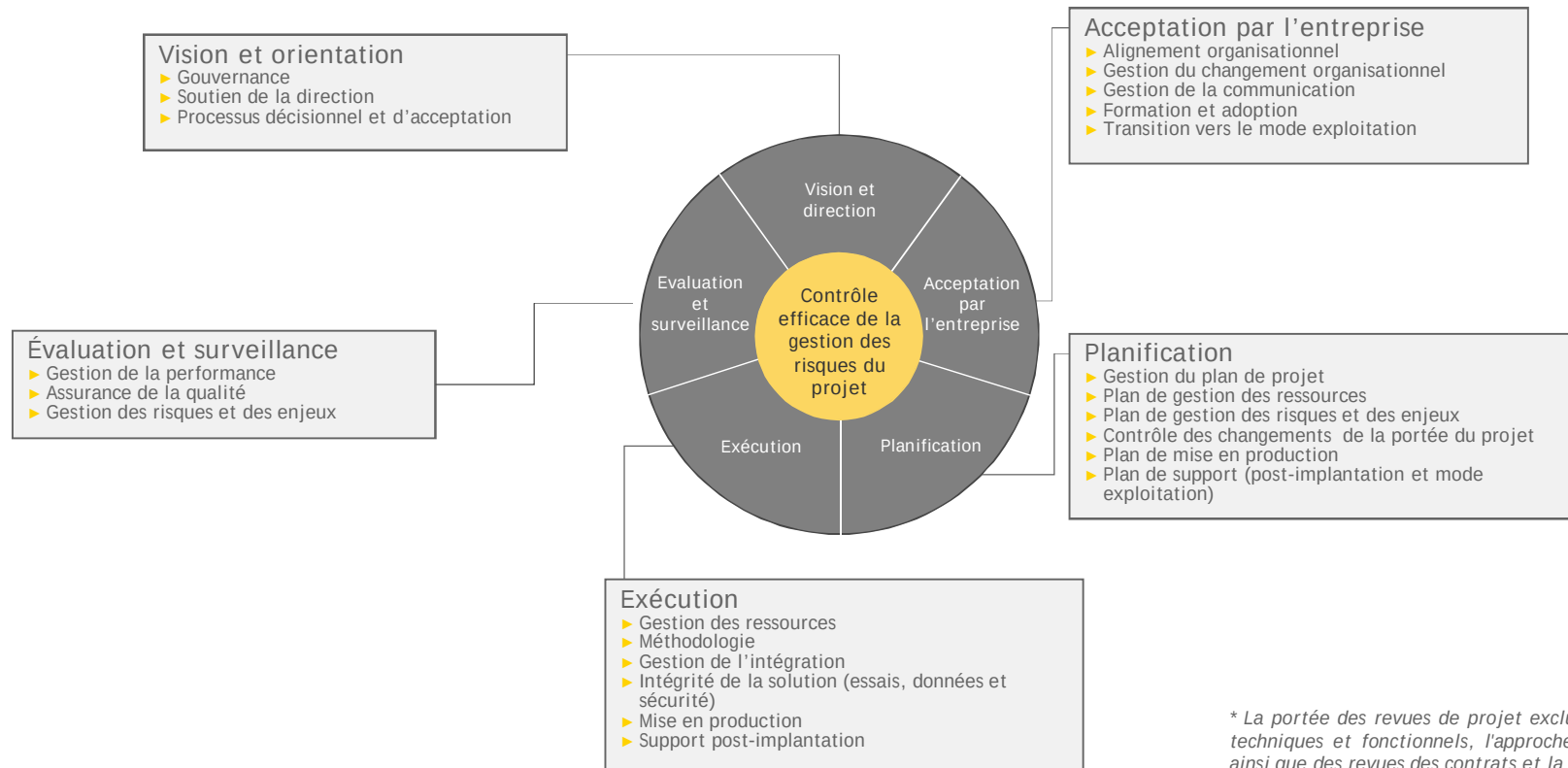
L'équipe de projet CASA et l'alliance livrent une solution et une architecture qui répond au besoin d'affaire selon l'échéancier et le budget prévus.

Acceptation

La solution mise en place respecte les besoins identifiés. Les domaines d'affaires adoptent et approuvent le déploiement de la solution.

Revue de projet EY : le cadre de référence

- Nos revues de projet considèrent les éléments suivants:



* La portée des revues de projet exclut le budget, la revue des requis techniques et fonctionnels, l'approche de livraison (phases du projet) ainsi que des revues des contrats et la réalisation des bénéfices.

Dimensions considérées lors de nos revues de projet

Axes	Dimensions	Revue de projet 1	Revue de projet 2	Revue de projet 3	Revue de projet 4
Vision et orientation	Gouvernance	Ü	Ü		
	Soutien de la direction	Ü	Ü		
	Processus décisionnel et d'acceptation	Ü	Ü	Ü	Ü
Acceptation par l'entreprise	Alignement organisationnel	Ü	Ü	Ü	Ü
	Gestion du changement organisationnel	Ü	Ü	Ü	Ü
	Gestion de la communication	Ü	Ü	Ü	Ü
	Formation et adoption		Ü	Ü	Ü
	Transition vers le mode exploitation		Ü	Ü	Ü
Planification	Gestion du plan de projet	Ü	Ü	Ü	Ü
	Plan de gestion des ressources	Ü	Ü	Ü	Ü
	Plan de gestion des risques et des enjeux	Ü	Ü	Ü	Ü
	Contrôle des changements de la portée du projet	Ü	Ü	Ü	Ü
	Plan de mise en production		Ü	Ü	Ü
	Plan de support (post-implantation et mode exploitation)		Ü	Ü	Ü
Exécution	Gestion des ressources	Ü	Ü	Ü	Ü
	Méthodologie	Ü	Ü	Ü	
	Gestion de l'intégration	Ü	Ü	Ü	Ü
	Intégrité de la solution (essais, données et sécurité)	Ü	Ü	Ü	Ü
	Mise en production		Ü	Ü	Ü
	Support post-implantation		Ü	Ü	Ü
Évaluation et surveillance	Gestion de la performance	Ü	Ü	Ü	Ü
	Assurance de la qualité	Ü	Ü	Ü	Ü
	Gestion des risques et des enjeux	Ü	Ü	Ü	Ü

Sommaire exécutif

Revue de projet EY – Novembre 2017

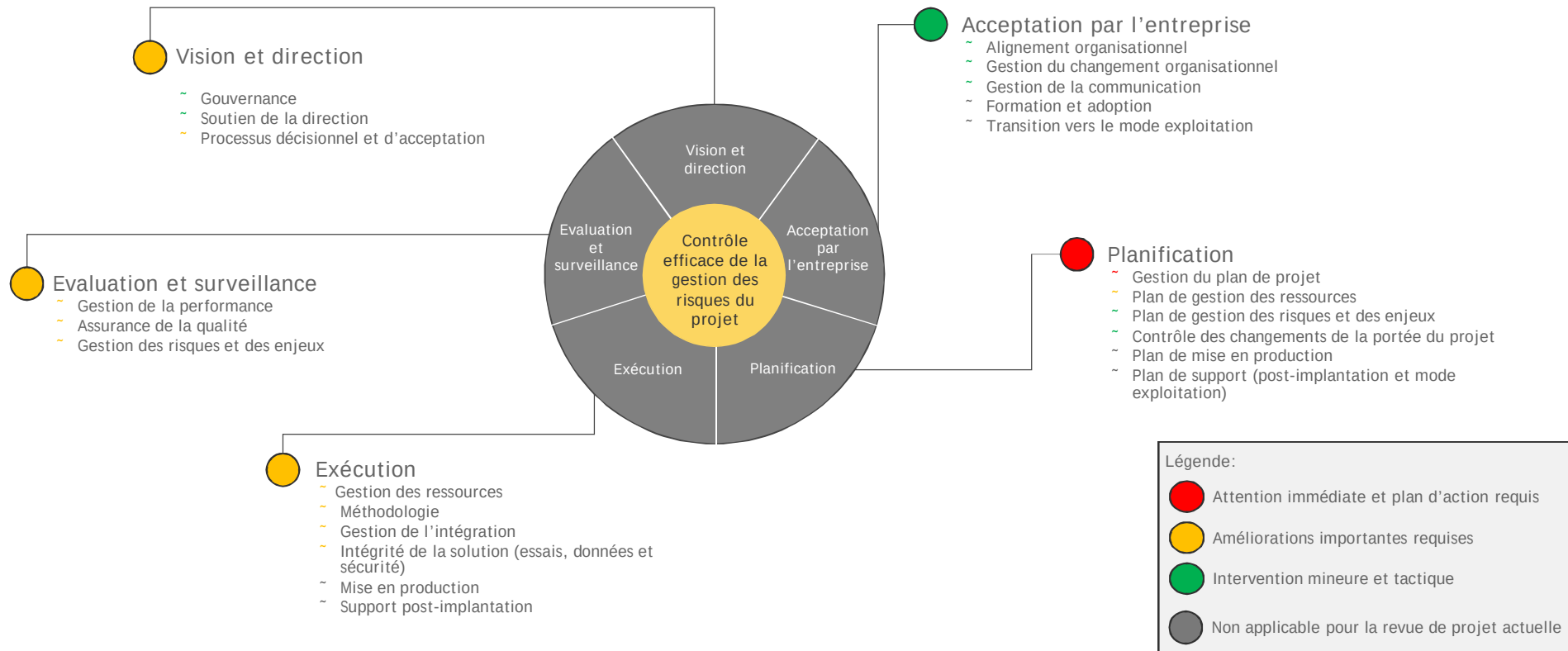
Telle que planifiée au début du mandat, la première revue fonctionnelle a été effectuée entre le 1^{er} novembre et le 22 novembre, dates correspondant à la fin de la livraison 0 et le début de la livraison 1.

Suivant une approche structurée ainsi que des critères prédéfinis, des entrevues et la révision de documents clés ont eu lieu entre le 2 novembre et le 22 novembre.

- Entrevues structurées
 - Nous avons rencontré 30 membres de l'équipe de projet (SAAQ et Alliance), le Vice-Président aux Ressources humaines, aux finances et à la performance et la Vice-Présidente à l'accès sécuritaire au réseau routier.
 - La durée des entretiens a varié entre 30 et 60 minutes.
 - Toutes les entrevues ont été individuelles, à l'exception de celle avec les vérificateurs internes.
- Documents
 - Nous avons eu accès au Sharepoint du projet.

État de santé général du projet (Revue 1)

- Nous avons relevé plusieurs points positifs dans le projet et d'autres requièrent une attention particulière afin de réduire les risques.



Diagnostic de l'état actuel

Vision et orientation

Observations clés

Vision et direction - Diagnostic général



Légende:

-  Attention immédiate et plan d'action requis
-  Améliorations importantes requises
-  Intervention mineure et tactique

Définition du risque

- Ø Perte d'efficacité dans la communication, la prise de décisions et la coordination des objectifs, priorités et attentes entraînant la difficulté de livrer la solution attendue
- Ø Augmentation de la durée de l'accomplissement des activités, réévaluation de la portée et du budget
- Ø Baisse de contrôle sur le projet dû à un manque de connaissances sur la situation

Dimensions et état de santé

- ~ Gouvernance
- ~ Soutien de la direction
- ~ Processus décisionnel et d'acceptation

Observations clés

- Ø La direction est alignée sur les contraintes majeures du projet
- Ø La structure organisationnelle est bien définie
- Ø L'efficacité de la gouvernance est évaluée dans un but d'amélioration
- Ø Les ressources de la SAAQ reposent beaucoup sur les ressources de l'Alliance
- Ø Les objectifs de CASA sont alignés avec la vision de l'entreprise
- Ø Le changement organisationnel est au cœur de la SAAQ
- Ø Le processus décisionnel est établi et documenté, mais amène des délais

Observations clés

Vision et direction

Dimension	Observations clés	Impact
Gouvernance	La direction est alignée sur les contraintes majeures du projet Les contraintes sont claires et connues de tous. Parmi le temps, les coûts et la portée comme contraintes d'un projet, le délai a été perçu comme la contrainte majeure à respecter par les personnes rencontrées lors de nos entrevues.	~ Livraison ~ Acceptation
Gouvernance	L'efficacité de la gouvernance est évaluée dans un but d'amélioration Une méthodologie et une approche de l'efficacité de la gouvernance ont été définies clairement entre la SAAQ, IBM et SAP. Les rencontres sont régulières pour vérifier la qualité du projet et évaluer les risques. Ces points sont également étudiés dans les revues de projet internes IBM, l'assurance qualité de la solution SAP et la revue de projet EY.	~ Livraison ~ Acceptation
Soutien de la direction	Les objectifs de CASA sont alignés avec la vision de la SAAQ Le projet bénéficie de l'intérêt de la haute direction. La cérémonie du 1er novembre est un exemple de l'engagement de toutes les parties prenantes du projet.	~ Livraison ~ Acceptation
Soutien de la direction	Le changement organisationnel est au cœur de la SAAQ L'affectation de ressources durant toute la durée de rédaction de l'appel d'offre et les travaux préliminaires témoignent de l'engagement de la SAAQ dans le changement organisationnel.	~ Livraison ~ Acceptation
Processus décisionnel et d'acceptation	Le processus décisionnel est établi et documenté mais amène des délais Les décisions à prendre sont documentées dans les DDS (documents de design stratégiques). Cependant, la complexité des composantes technologiques entraîne des délais dans la prise de décision. Par exemple, la décision d'utiliser Ariba plutôt que SRM a été prise le 12 novembre tandis que la demande avait été émise le 28 juillet.	~ Livraison ~ Acceptation

Recommandations

Vision et direction

Recommandations	Réponse
Améliorer l'intégration entre les équipes pour réduire le temps de collecte des besoins fonctionnels à introduire dans le document de design stratégique. SAP doit être impliqué dans l'analyse de la requête aussitôt pour obtenir une recommandation permettant ensuite de prendre une décision.	

Acceptation par l'entreprise

Observations clés

Acceptation par l'entreprise – Diagnostic général



Définition du risque

Affaiblissement de l'engagement des gestionnaires et du degré d'adoption de la solution entraînant l'utilisation de processus non standards et non documentés provoquant des inefficacités et une réduction potentielle des bénéfices.

Dimensions et état de santé

- ~ Alignement organisationnel
- ~ Gestion du changement organisationnel
- ~ Gestion de la communication

Observations clés

- Ø Un projet de stratégie de gestion du changement organisationnel et de la communication a été émis et communiqué
- Ø La direction appuie les initiatives de la gestion du changement
- Ø Une analyse d'impact du changement sur les processus d'affaires, les méthodes et habiletés requises est en cours

Légende:

-  Attention immédiate et plan d'action requis
-  Améliorations importantes requises
-  Intervention mineure et tactique

Observations clés

Acceptation par l'entreprise

Dimension	Observations clés	Impact
Alignement organisationnel	Un projet de stratégie de gestion du changement organisationnel et communication a été émis et communiqué au comité de direction et à l'organisation Les objectifs visés sont clairs et appropriés : • Leadership engagé dans la transformation • Organisation sensibilisée, informée et habilitée • Employés prêts pour le démarrage	~ Livraison ~ Acceptation
Alignement organisationnel	La direction appuie les initiatives de la gestion du changement. Les Vice-Présidents rencontrés prennent connaissance de l'avancement du projet pour connaître l'impact sur leurs divisions.	~ Livraison ~ Acceptation
Gestion du changement organisationnel et de la communication	Une analyse d'impact du changement sur les processus d'affaires, les méthodes et habiletés requises est en cours L'ampleur des changements est majeure pour plusieurs processus et unités d'affaires.	~ Livraison ~ Acceptation

Recommandations

Acceptation par l'entreprise

Recommandations	Réponse
Émettre et faire circuler la version finale de la stratégie de gestion du changement organisationnel et communication à l'ensemble des parties prenantes.	

Planification

Observations clés

Planification - Diagnostic général



Légende:

-  Attention immédiate et plan d'action requis
-  Améliorations importantes requises
-  Intervention mineure et tactique

Définition du risque :

Le manque d'un processus de gestion de la planification approprié augmente le risque de ne pas définir et compléter correctement toutes les activités requises au soutien du projet, de ne pas développer un échéancier de projet adapté et de ne pas définir de chemin critique, ou de ne pas développer un budget de projet complet qui inclue tous les coûts (infrastructure, logiciels et ressources).

Cela pourrait se traduire par des délais dans la réalisation de l'activité, augmenter la portée du projet, le budget et l'échéancier, en plus de manquer des dates butoirs, dépasser les coûts et plus généralement réduire la réalisation des bénéfices.

Dimensions et état de santé

- ~ Gestion du plan de projet
- ~ Plan de gestion des ressources
- ~ Plan de gestion des risques et des enjeux
- ~ Contrôle des changements de la portée du projet

Observations clés

- Ø Le Plan Global reflète les principaux chantiers
- Ø Les plans détaillés des lots 4 à 8 ne sont pas complétés
- Ø Le plan de rétention n'est pas assez structuré considérant l'enjeu des ressources
- Ø Les équipes d'intégration, de gestion du changement et d'infrastructure sont incomplètes
- Ø Il y a eu un changement de stratégie par rapport à l'utilisation des ressources hors-site
- Ø Il n'est pas prévu d'avoir des ressources fonctionnelles dédiées uniquement à la validation des données à convertir/converties
- Ø Une planification adéquate a été réalisée pour le suivi des risques et enjeux du projet
- Ø La gestion des demandes de changement pendant la phase de conception était souple

Observations clés

Planification

Dimension	Observations clés	Impact
Gestion du plan de projet	Le plan global reflète les principaux chantiers ; Les plans détaillés des lots 4 à 8 ne sont pas complétés Les principaux chantiers et les interdépendances à haut niveau sont bien représentés sur le Plan global. Le plan détaillé du Lot 2 révisé ne contenait pas toutes les interdépendances entre activités. Les plans détaillés pour les Lots 4 et 8, qui sont en cours, n'ont pas été complétés. Sans une planification détaillée des Lots, sachant que les Lots se dérouleront en parallèle, il est difficile de voir la charge exacte des ressources et le risque potentiel d'avoir une demande plus grande que la capacité des ressources. Certaines activités sur le plan détaillé sont de longue durée introduisant un degré de difficulté à évaluer le progrès, notamment pour le chantier de la gestion du changement.	~ Livraison ~ Acceptation
Plan de gestion de ressources	Le plan de rétention n'est pas assez structuré considérant l'enjeu des ressources ; Les équipes d'intégration, de gestion du changement et d'infrastructure sont incomplètes Étant identifiée par plusieurs membres de l'équipe de projet rencontrés comme l'un des principaux risques du projet, la rétention des ressources doit être renforcée. Les directeurs du chantier et les leaders sont conscients des risques associés à la perte d'une ressource clé. Du côté de l'Alliance ce risque est aggravé en fonction de la difficulté à trouver rapidement un remplaçant avec le même niveau d'expertise, francophone et disponible pour travailler à Québec. Avec l'accumulation des connaissances reliées à la solution, le niveau d'appropriation démontré et la connaissance des processus d'affaire de la SAAQ, la rétention des ressources clés de la Société devient elle aussi fondamentale pour le succès du projet. Par ailleurs, il manque encore des joueurs dans quelques équipes. L'arrivée tardive de ressources, peut occasionner du retard dans la production des livrables ainsi qu'un manque de temps pour faire un transfert de connaissances adéquat aux ressources de la SAAQ.	~ Livraison ~ Acceptation

Observations clés

Planification

Dimension	Observations clés	Impact
Plan de gestion des ressources	Il y eu un changement de stratégie par rapport à l'utilisation des ressources hors-site L'utilisation de ressources hors-site est un élément nouveau pour la SAAQ, mais pas pour l'Alliance. Des rencontres ont eu lieu entre les ressources hors-site et celles sur place dans le but de les impliquer dans le projet. Un mécanisme de traduction des spécifications a été mis en place pour faciliter la collaboration avec les ressources non-francophones. Il y a eu un changement de stratégie: les ressources en Inde vont être moins nombreuses que prévu pour privilégier les ressources francophones du Maroc (expertise fonctionnelle) et du CIC Montréal (principalement pour la conversion des données).	~ Livraison ~ Acceptation
Plan de gestion des ressources	Il n'est pas prévu d'avoir des ressources fonctionnelles dédiées uniquement à la validation des données à convertir/converties L'activité de validation des données à convertir/converties sera sous la responsabilité des équipes fonctionnelles (rouges) qui seront également impliquées dans d'autres activités du projet. Si la validation des données n'est pas planifiée adéquatement, cela peut entraîner une indisponibilité de ressources clés et ralentir cette activité ou celles effectuées en parallèle.	~ Livraison ~ Acceptation

Observations clés

Planification

Dimension	Observations clés	Impact
Plan de gestion de ressources	La stratégie Two-in-a-box est très pertinente et efficace Le fait de regrouper dans une même équipe un leader de la SAAQ et un leader-adjoint de l'Alliance facilite grandement l'avancement du projet et le processus décisionnel. Le départ de deux leaders-adjoints dans l'équipe Solution Technologique, allié au besoin de livrer très rapidement les environnements, a fait en sorte que la courbe d'apprentissage a été plus difficile pour le leader SAAQ sur ce chantier.	~ Livraison ~ Acceptation
Plan de gestion des risques et des enjeux	Une planification adéquate a été faite pour le suivi des risques et enjeux du projet Une analyse des risques a été faite pendant le dialogue compétitif par toutes les parties prenantes. Un registre des risques et des enjeux a été mis en place ainsi qu'un mécanisme de suivi à travers plusieurs rencontres hebdomadaires.	~ Livraison ~ Acceptation
Contrôle des changements de la portée du projet	La gestion des demandes de changement pendant la phase de Conception est souple Étant donné la longue période de temps entre le lancement de l'appel d'offre et la phase de conception de la solution ainsi que le contexte actuel d'évolution de la solution SAP, quelques éléments de la portée ont changé. Même si les requis fonctionnels restent en général les mêmes, la façon de répondre à certains de ces requis a changé. Ainsi, la gestion des changements de portée a été souple de façon à définir la portée exacte et le choix des meilleures solutions.	~ Livraison ~ Acceptation

Recommandations

Planification

Recommandations	Réponse
Compléter la planification détaillée des Lots 4 et 8 qui sont déjà en réalisation depuis le 1er novembre. La planification doit contenir les interdépendances entre les activités (et entre lots) et le nombre de ressources requises pour chaque activité. Distribuer les activités de longue durée en activités de plus courte durée pour en assurer un suivi efficace et précis. Les leaders doivent être en mesure d'identifier facilement les ressources ou rôles dont la charge est supérieure à la capacité.	
Formaliser un plan de rétention des ressources clés avec des mesures avantageuses pour les ressources (travail à distance, primes...). Identifier des ressources à l'intérieur de l'équipe CASA qui pourraient couvrir temporairement l'absence des ressources clés. Dédier une partie du temps des ressources de la relève pour qu'elles participent à des activités de familiarisation avec les responsabilités des ressources clés.	
Utiliser, pour la phase de réalisation, le mécanisme de contrôle des demandes de changement prévu dans l'annexe P du Plan de Qualité du Programme avec analyse d'impacts et mise à jour du plan de projet détaillé en fonction du changement. Le contrôle des demandes de changement ne doit cependant pas se limiter uniquement à la portée, mais aussi aux changements au niveau de l'échéancier et de l'affectation des ressources.	

Exécution

Observations clés

Exécution - Diagnostic général



Légende:

- Attention immédiate et plan d'action requis
- Améliorations importantes requises
- Intervention mineure et tactique

Définition du risque

- Ø Présence de personnes qui ne sont pas bien préparées ou qualifiées pour le projet pouvant entraîner des dépassements de coûts, des délais et un manque de qualité
- Ø Initiatives divergentes au sein de l'équipe de projet et mauvaise hiérarchisation des tâches dues à un manque de communication et de coordination des objectifs, attentes et procédures
- Ø Hausse des développements due à des fonctionnalités manquantes ou inappropriées
- Ø Difficultés à livrer les activités demandant des jeux de données selon les exigences de temps et de qualité

Dimensions et état de santé

- ~ Gestion des ressources
- ~ Méthodologie
- ~ Gestion de l'intégration
- ~ Intégrité de la solution (essais, données et sécurité)

Observations clés

- Ø L'implication des ressources dans les postes clés est délimitée
- Ø La méthodologie Ascend n'est pas connue de tous
- Ø La méthodologie agile ne répond pas à tous les besoins
- Ø Les équipes ne sont pas complètement intégrées
- Ø La nouveauté des composantes apporte des défis
- Ø Il n'y a pas de processus de réconciliation des données financières documenté

Observations clés

Exécution

Dimension	Observations clés	Impact
Gestion des ressources	L'implication des ressources dans les postes clés est délimitée Les ressources ont été sélectionnées avec soin pour travailler sur le projet et pour qu'il y ait la bonne personne au bon moment dans un but de qualité de la livraison. Des ressources hors-site seront utilisées au besoin.	~ Livraison ~ Acceptation
Gestion des ressources	Les ressources de la SAAQ reposent beaucoup sur les ressources de l'Alliance Le duo Leader et Leader adjoint fonctionne très bien. Une sélection méticuleuse a été réalisée pour placer les bonnes ressources de la SAAQ dans les bons rôles. Cependant, les connaissances SAP proviennent principalement des Leader adjoints et certains retards ont eu lieu dans l'attente de comblement des postes. Bien qu'il y ait une stratégie de transfert de connaissances, celle-ci est pour le moment informelle et non documentée.	~ Livraison ~ Acceptation
Gestion des ressources/ Méthodologie	La méthodologie Ascend n'est pas connue de tous Étant donné les contraintes du projet, IBM a dû prendre les services de nombreux consultants indépendants. Or, ces personnes n'ont pas été formellement formées à la méthodologie Ascend de IBM et ne profitent donc pas pleinement des avantages d'utiliser les gabarits et accélérateurs existants.	~ Livraison ~ Acceptation
Méthodologie	La méthodologie Agile ne répond pas à tous les besoins La méthodologie Agile est vue comme une contrainte pour plusieurs personnes. En effet, d'après nos entrevues, il y a beaucoup de rencontres d'équipes et du temps passé à la planification limitant le temps disponible pour des activités de réalisation. L'utilisation de la méthodologie agile est moins naturelle dans certaines activités de projet telles que la gestion du changement et la conception de la solution.	~ Livraison ~ Acceptation

Observations clés

Exécution

Dimension	Observations clés	Impact
Gestion de l'intégration	Les équipes ne sont pas complètement intégrées Durant nos entrevues, l'intégration des équipes a été nommée comme un problème majeur et actuel. Bien qu'une équipe d'intégration existe, leur rôle n'est pas bien connu de tous et elle perd ainsi en efficacité. Toutefois, un Kaizen a été réalisé dans le but de rendre l'intégration meilleure entre les équipes. La présentation de la stratégie élaborée durant ce Kaizen a eu lieu le 13 novembre après la fin de nos entrevues.	~ Livraison ~ Acceptation
Gestion de l'intégration	La nouveauté des composantes apporte des défis Avec plus de 80 composantes et la nouveauté de certaines, l'intégration de la solution est complexe et maîtrisée par un nombre réduit de personnes.	~ Livraison ~ Acceptation
Intégrité de la solution (essais, données et sécurité)	Il n'y a pas de processus de réconciliation des données financières documenté	~ Livraison ~ Acceptation

Recommandations

Exécution

Recommandations	Réponse
Clarifier la méthodologie à utiliser. Les ressources sur le projet doivent être formées à la méthodologie Ascend.	
La méthodologie Agile a été adoptée, mais il serait pertinent de l'adapter aux réalités du projet pour qu'elle ne devienne pas une cause de délai ou de baisse de qualité.	
Considérer le transfert de certaines responsabilités de l'équipe Intégration et assurance qualité à d'autres chantiers tel que le chantier Solution d'affaires ou diviser l'équipe Intégration et assurance qualité en deux équipes distinctes avec deux leaders SAAQ.	
Tirer parti de SAP pour veiller à l'intégration de la solution, notamment en ce qui concerne les nouveaux produits. Pour cela, les besoins fonctionnels doivent être clairs donc il est important que l'équipe d'intégration exerce un rôle de coordination entre les différentes équipes.	
Formaliser le processus de réconciliation des données financières	

Évaluation et surveillance

Observations clés

Évaluation et surveillance – Diagnostic général



● Définition du risque:

- Ø Une gestion déficiente de la qualité des biens livrables augmente le risque de dépassement des coûts, des retards dans la livraison et de la production de bien livrables incomplets ou qui ne répondent pas aux attentes.
- Ø Une gestion inappropriée des risques et enjeux peut avoir un impact direct sur l'atteinte des objectifs du projet en fonction des événements futurs et inattendus qui peuvent arriver dans le projet. Cela peut également mener à des mauvaises décisions au niveau de la priorisation des tâches et à des dépassements au niveau du budget, de la portée et de l'échéancier.

Dimensions et état de santé

- ~ Gestion de la performance
- ~ Assurance de la qualité
- ~ Gestion des risques et des enjeux

Observations clés

- Ø Le suivi du budget est plus rigoureux que le suivi de l'avancement des travaux
- Ø Les efforts ne sont pas nécessairement associés à un bien livrable
- Ø Des indicateurs quantitatifs de suivi sont utilisés
- Ø L'implication de SAP dans la conception de la solution est bien encadrée, mais parfois lente et incomplète
- Ø La matrice de responsabilités (RACI) est incomplète
- Ø Identification et suivi des risques du projet réalisés de façon adéquate
- Ø L'adhésion au mécanisme d'identification des enjeux/bloquants par les équipes est adéquat et le suivi rapide

Légende:

- Attention immédiate et plan d'action requis
- Améliorations importantes requises
- Intervention mineure et tactique

Observations clés

Evaluation et surveillance

Dimension	Observations clés	Impact
Gestion de la performance	Le suivi du budget est plus rigoureux que le suivi de l'avancement des travaux Un suivi budgétaire très rigoureux est en place. L'utilisation du système SGPE permet un bon suivi des coûts du projet. La gestion de l'échéancier au niveau du Plan Global reflète les décisions de projet. Par contre, au niveau du suivi du plan détaillé et de la livraison des biens livrables il n'y a pas la même rigueur. Le suivi est difficile car il n'y a pas d'approche commune entre les équipes. La méthodologie proposée ne permet pas d'établir les dépendances entre les activités, les composantes des phases, une liste des biens livrables, des métriques et guides d'estimation. Plusieurs leaders adjoints n'ont pas la connaissance ou l'expérience de la méthodologie Ascend, et cela fait en sorte que le suivi n'est pas uniforme à travers les différentes équipes, rendant le suivi de l'avancement plus difficile. Sans un suivi plus rigoureux et uniforme du plan détaillé, il sera difficile de mettre en évidence les retards potentiels.	~ Livraison ~ Acceptation
Gestion de la performance	Les efforts ne sont pas nécessairement associés à un bien livrable Le temps des ressources est associé à des activités, parfois de longues durées, et non pas à des biens livrables de projet spécifiques. Cela peut donner la fausse impression d'être dans les temps alors que des efforts supplémentaires pourront être nécessaires. Par ailleurs, les biens livrables ne contiennent pas les informations suivantes : responsable, approbateur(s), statut d'avancement, date de livraison, etc. L'entente de lot qui liste les objectifs du lot n'est pas assez détaillée pour permettre un suivi adéquat et complet des biens livrables du projet. Les ententes de lot permettent, en revanche, le suivi budgétaire.	~ Livraison ~ Acceptation
Gestion de la performance	Utilisation d'indicateurs quantitatifs Des indicateurs quantitatifs (IPD et IPC) sont utilisés pour évaluer la performance, même si une corrélation directe entre l'impact des délais sur l'échéancier n'a pas pu être démontrée.	~ Livraison ~ Acceptation

Observations clés

Evaluation et surveillance

Dimension	Observations clés	Impact
Assurance de la qualité	Implication de SAP dans la conception de la solution bien encadrée, mais parfois lente ou incomplète L'implication de l'Éditeur SAP dans des décisions de choix de solution ainsi que du Design de la solution finale est bien encadré via l'utilisation des services MaxAttention et des revues de solution par SAP. Cependant, certaines recommandations de SAP ont été adoptées relativement tard et dans certains cas SAP n'a pas pu se prononcer car la demande ne contenait pas assez de détails sur le requis de la Société.	~ Livraison ~ Acceptation
Assurance de la qualité	La matrice de responsabilités (RACI) est incomplète Une matrice de responsabilité sur toutes les activités du projet facilite l'exécution et le suivi, ainsi que la gestion contractuelle. Les grandes lignes du partage de responsabilités et la description des rôles et responsabilités des Leaders et des Leaders Adjoints se trouvent dans le Plan de Qualité du Programme (PQP). Une tentative de conception de la matrice des rôles et responsabilité a été initiée, mais est incomplète, car le projet a commencé rapidement.	~ Livraison ~ Acceptation

Observations clés

Evaluation et surveillance

Dimension	Observations clés	Impact
Gestion des risques et des enjeux	Identification et suivi des risques du projet sont réalisés de façon adéquate Les risques les plus critiques du projet ont été identifiés et des stratégies de mitigation ont été mises en place. La communication et le suivi des principaux risques du projet sont réalisées au niveau adéquat lors des rencontres des Comités directeur et de gestion, ainsi que lors des rencontres d'équipes. Aussi, la plupart des gestionnaires et équipiers rencontrés étaient en mesure d'identifier les principaux risques et, pour la plupart, des stratégies de mitigation déjà en place.	~ Livraison ~ Acceptation
Gestion des risques et des enjeux	L'adhésion au mécanisme d'identification des enjeux/bloquants par les équipes est adéquat et le suivi rapide La liste des enjeux de natures différentes est bien documentée, avec l'action de plusieurs collaborateurs et un mécanisme efficace de suivi. La philosophie adoptée dans le projet afin d'éviter qu'un bloquant reste ouvert trop longtemps en fonction du niveau de l'impact sur l'échéancier et le budget fonctionne bien. Cependant, certaines décisions au niveau des choix de composantes n'ont été prises aussi rapidement que nécessaire, ce qui a engendré certains retards. Notamment, la décision de remplacer la solution SRM par Ariba a été prise après la fin du Lot 2; aussi, la décision d'installer la composante IS-Insurance de SAP a retardé la disponibilité de l'environnement DEV au 20 novembre.	~ Livraison ~ Acceptation

Recommandations

Evaluation et surveillance

Recommandations	Réponse
Créer un registre global des biens livrables dont un suivi devra être fait de façon hebdomadaire pour faciliter le suivi de l'avancement de la production des livrables. Le registre devra contenir minimalement les informations suivantes: Nom du livrable, Description, Phase, Rôles respectifs de la SAAQ et de l'Alliance (RACI), personnes responsables (Société et Alliance), Statut, dates de livraison (planifiée, réelle), date d'approbation, réviseur(s), approbateur.	
Établir une plus grande uniformité entre les différents plans de projet car il est difficile de faire le lien entre le Plan Global et le Plan détaillé du Lot. Rendre plus uniforme la définition des phases et des activités en utilisant la méthodologie Ascend pour avoir la même structure/arborescence dans tous les plans utilisés par l'équipe de projet, ceci à travers toutes les équipes du projet, du Conseil de gestion aux équipiers.	
Créer une matrice de responsabilités (RACI) afin d'éliminer le doute à l'intérieur des équipes et au niveau des engagements contractuels. La matrice doit spécifier les rôles respectifs de la SAAQ et de l'alliance pour chaque activité du projet en alignement avec le registre des livrables.	

Annexes

Annexe A: Liste des personnes interrogées

Liste des entrevues structurées (1/2)

Structure organisationnelle	Prénom Nom	Titre
Direction	Karl Malenfant	Chef de projet CASA
	Nabil Aboutanos	Leader adjoint Chef CASA
Technologie	Alain Dubé	Leader - Chantier solution technologique
	Martine Gagne	Leader adjoint - Chantier solution technologique
	Bruno Coulombe	Leader- Architecture
	Jany Bois	Leader - Conversion des données
	Guy Beaupré	Leader adjoint - Conversion des données
	Daniel Lacroix	Leader adjoint - Architecture
Gestion du changement	Julie Bedard	Leader - Formation et processus de gestion des compétences
	Suzie Coderre	Leader - Gestion du changement et communication
	Ruth Fernandez	Leader adjoint - changement/communication/formation
PMO, Intégration et assurance qualité	Rachid Hamady	Leader adjoint - Intégration et assurance qualité
	Manon Couture	Leader - intégration et assurance qualité
	Sylvan Cloutier	Leader - Bureau de programme
	Mario Rodier	Leader adjoint - Bureau de programme
	Brigitte Bracken	Leader adjoint - Intégration et assurance qualité
	Eric Beauregard	Conseiller stratégique - Intégration et assurance qualité
	Jerome Paradis	Leader - Essais

Liste des entrevues structurées (2/2)

Structure organisationnelle	Prénom Nom	Titre
Solution d'affaires	Jean-Marc Perrotte	Leader - Processus contrôle et surveillance des personnes et autres mandats
	Diane Bronsard	Leader - Processus contrôle et surveillance des véhicules et relations avec les usagers
	Caroline Foldes-Busque	Leader - Chantier solution d'affaires
	Vincent Robert	Leader adjoint - Chantier solution d'affaires
	Jean-François Doré	Leader - Processus indemniser et réadapter
	Alexander Milne	Leader adjoint - Processus indemniser et réadapter
	Yvon Theberge	Leader - Processus de soutien à l'organisation
	Anne Marie Lemire	Leader - Intelligence d'affaires
	Mohammed Chitaouiy	Leader adjoint - Intelligence d'affaires
	Nancy Paré	Leader adjoint - Processus de soutien à l'organisation
	Tony Beaulieu	Leader - Processus contrôle et surveillance du transport
Vérification interne	Daniel Pelletier	Vérification interne
	Martin Lapierre	Vérification interne
SAP	Hélène Langlois	Représentant SAP responsable du Contrôle de la qualité
	Pierre Routhier	Représentant SAP du programme MaxAttention
Vice-Présidents	Yves Frenette	Vice-Présidente à l'accès sécuritaire au réseau routier
	Celyne Girard	Vice-Président aux Ressources humaines, aux finances et à la performance

Annexe B: Liste des documents reçus

Liste des documents reçus

#	Document Requis (EY)	Propriétaire	Réf. CASA	Lien	Version
Méthodologie					
1	Méthodologie de gestion de programme utilisée dans le cadre du projet CASA	IAQ	PQP	Plan qualité programme (PQP)	
2	Méthodologie de gestion du projet CASA	IAQ	PQP	Plan qualité programme (PQP)	
Information					
4	Organigramme du projet CASA	BP	PQP	Organigramme	
	Modèle de gouvernance du projet	BP	PQP	Plan qualité programme (PQP)	
5	Liste de fournisseurs impliqués dans le programme A&E	?			
Vision et direction					
6	Plan d'affaire du programme/projet CASA	BP (Élodie)	Dossier d'affaires	Business Case	
7	Processus d'acceptation de projet	BP (Anick)	Plan stratégique	Site intranet SAAQ - Plan stratégique 2016 / 2020	
8	Processus d'acceptation du plan d'affaires	BP (Mario)	Soumission amendée		
Planification					
9	Charte du programme	BP (Mario)	Soumission amendée	Plan qualité programme (PQP)	
10	Charte du projet	BP (Mario)	Soumission amendée	Plan qualité programme (PQP)	
11	Liste des projets inclus dans le programme	BP (Anick)	PQP – Plan de livraison	Plan qualité programme (PQP)	
12	L'échéancier du programme	BP (Anick)	PQP – Échéancier	Plan qualité programme (PQP)	
13	L'échéancier des interdépendances du programme	IAQ	Plan global	Plan global	
14	Évaluation des risques du programme/projet	BP (Benoît)		Registre des risques (Sharepoint) Rapport sur les risques	

Liste des documents reçus

#	Document Requis (EY)	Propriétaire	Réf. CASA	Lien	Version
15	Plan de ressources (Le plan d'affectation sera mis à jour à la suite de la phase de conception)	BP (Sylvain)	Plan d'affectation	Plan de ressources	
16	Plan de gestion des risques	BP (Benoît)	PQP (annexe)	Cadre de gestion des risques	
17	Processus de contrôle des changements du programme/projet	BP	PQP	Plan qualité programme (PQP)	
18	Documents des requis d'affaires	Affaires	Appel d'offres	Appels d'offres et soumissions	
Exécution					
19	Plans de projets détaillés (planifiés et réels)	BP (Stéphane)	Planification détaillée du lot 2	Planification détaillée du lot 2	1.0
20	Budget du programme et des projets (planifié et réel) (Suivi de projet)	(id # 26)			
21	Registre des risques du programme	BP (Benoît)	Registre et rapport (voir onglet « Calculs » pour les indicateurs).	Registre Rapport	
22	Registre des risques du projet	BP (Benoît)	Registre et rapport (voir onglet « Calculs » pour les indicateurs).	Registre Rapport	
23	Rapport sur l'état du programme (Suivi de projet)	(id. # 26)			
24	Rapport sur l'état du projet	(id. # 23)			
25	Registre des problèmes du programme/projet	BP (Anick)	Registre des points en suspens	Registre des points en suspens	
26	Présentation et notes du comité directeur du programme	BP (Anick)	Suivis de projets (2X)	Répertoire des suivis de chantier au comité de direction	
27	Présentation et notes du comité directeur du projet (Suivi de projet)	(id. # 26)			
28	Plan et stratégie de la gestion des vendeurs (À préciser)	?			
29	Contrats avec les vendeurs (À préciser)	?			
30	Registre des demandes de changements du programme/projet	BP (Anick)	PQP – Processus Registre d'ajustement au projet (DAP) (Registre d'ajustement à la solution (DAS – à venir dans SolMan)	Plan qualité programme (PQP) Registre de demandes d'ajustement au projet	

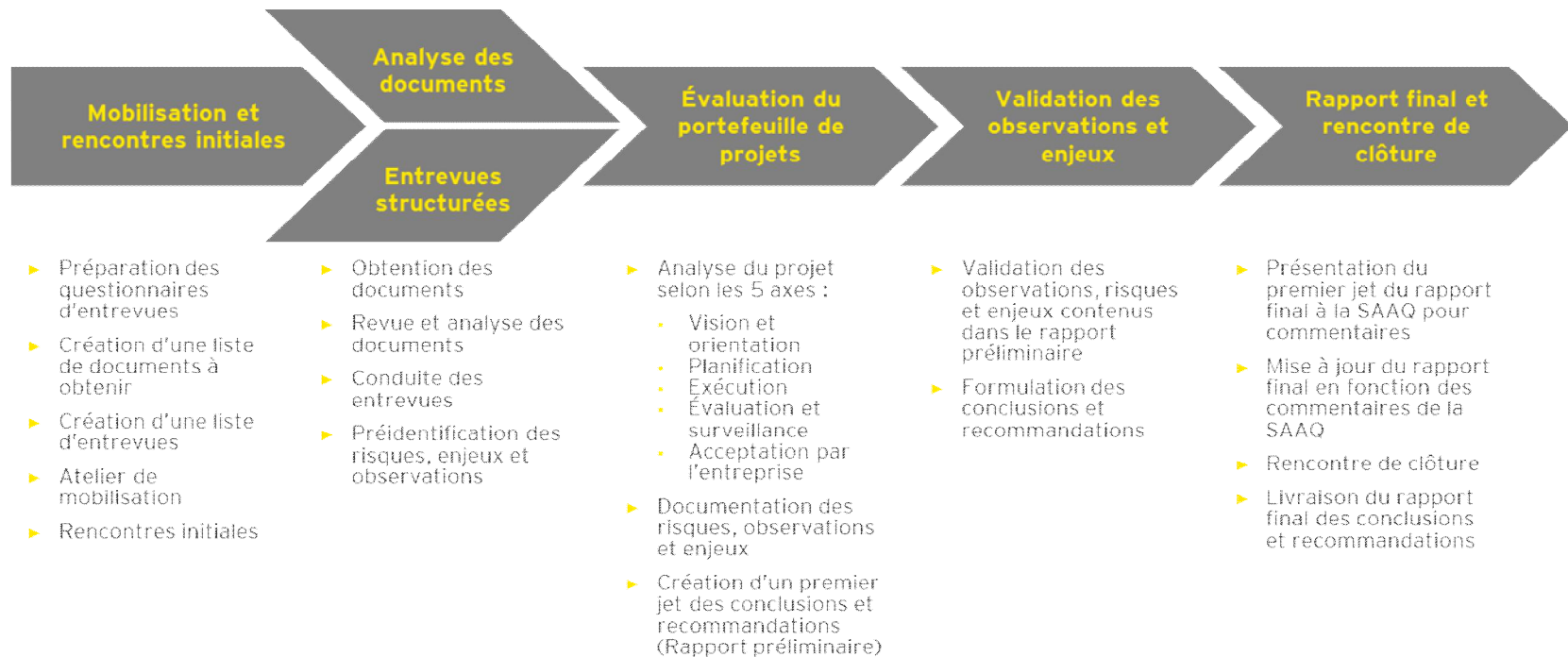
Liste des documents reçus

#	Document Requis (EY)	Propriétaire	Réf. CASA	Lien	Version
Suivi					
31	Processus de l'assurance de qualité	IAQ	À venir		
32	Plan de l'assurance de qualité	IAQ	PQP	Plan qualité programme (PQP)	
Mesure et suivi					
33	Processus de suivi des bénéfices	BP (Daniel)	Suivi des bénéfices	Suivi des bénéfices	
34	Plan de gestion des bénéfices	BP (Daniel)	Formation/plan de gestion des bénéfices	Formation et plan de gestion des bénéfices	
35	Rapports financiers du programme/projet (Suivi de projet)	(id # 26)			
36	Leçons tirées et post-mortem des projets	BP (Anick)	À venir Suivi de projet - « Leçons du lot 2 »	Suivi de chantier du 25 septembre 2017	
Acceptation					
37	Plan de communication du programme	Affaires	Plan de communication L 1	Plan de communication	Version 0
38	Livrables de gestion de changement	Affaires		• Analyse d'impact • Collaborateur client • Intranet CASA • Structure de communication • Démonstration aux VP	En continu
39	Sondage de la satisfaction des parties prenantes	Affaires	À venir		
40	Plan/Stratégie de la gestion du changement	Affaires		Stratégie de gestion du changement	Version 2 (sur 3)
41	Bulletin de projet	IAQ	Info chantier (en attente de Maude ou antoine)	Info chantier	En continu
Autres documents					
42	Modèle de l'architecture de la gouvernance (À préciser)	?		?	

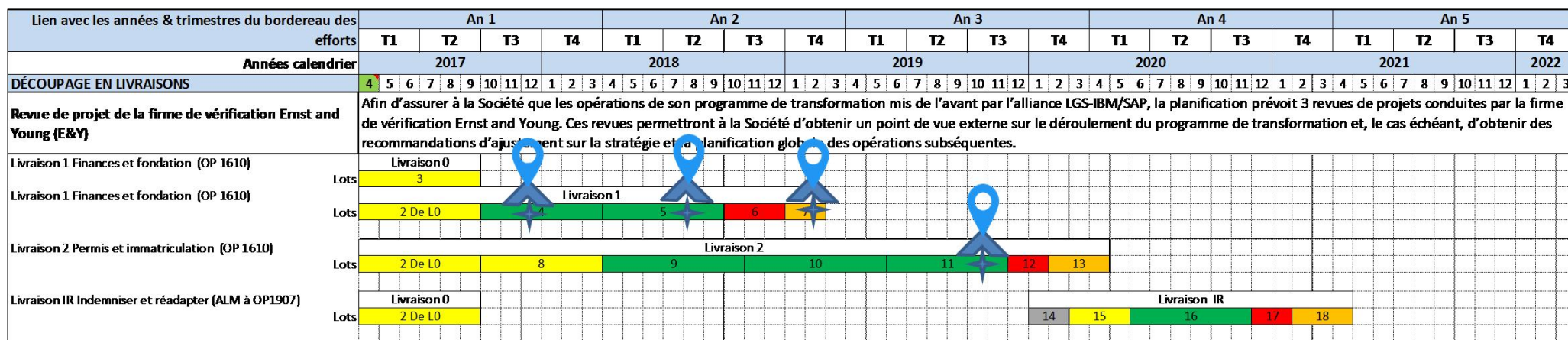
Annexe C: Revues de projet EY – Calendrier des interventions

Revue de projet EY - Approche

- Nos revues de projet seront réalisées sur une période de 4 semaines selon l'approche suivante :



Revue de projet EY – Calendrier des interventions



LÉGENDE - Phases de la méthodologie en lien avec la stratégie MEO

Planification et vision
Conception
Réalisation
Préparation de la mise en production
Mise en production & support postimplantation (3 mois)
Soutien, maintenance et exploitation (Ans 1@5)

Code de couleur



Revue de projet EY

CASA

Société de l'assurance
automobile
Québec