

1 octobre 2018

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 deuxième 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 27 août au 28 septembre 2018, dans le cadre de la deuxième revue de qualité du projet CASA effectuée par EY.

Vous trouverez ci-joint, l'exemplaire de notre rapport de revue de qualité présenté le lundi 1 octobre 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 avons pris connaissance également du Plan d'action mis en place par l'équipe CASA suite au dépôt de notre premier rapport de revue de qualité et nous avons aussi eu une rencontre de suivi le 14 mai 2018. L'ensemble des actions mises de l'avant dans le cadre du Plan d'action rencontre l'esprit des observations et recommandations de notre rapport de novembre 2017.

Nous vous prions d'agréer nos plus cordiales salutations.

Sébastien René

Associé

Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L.

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

Deuxième revue du projet CASA de la SAAQ

1 octobre 2018

CONFIDENTIEL

CASA

Société de l'assurance
automobile
Québec 

Table des matières

Contexte de la revue de projet *page 4*

Sommaire exécutif *page 9*

Diagnostic de l'état actuel *page 12*

- Vision et orientation *page 13*
- Acceptation par l'entreprise *page 17*
- Exécution (Livraison 1) *page 22*
- Planification (Livraison 2) *page 28*
- Évaluation et surveillance *page 34*

Annexes *page 40*

- Annexe A : Liste des personnes interrogées *page 41*
- Annexe B : Revues de projet EY - Calendrier des interventions *page 44*

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



L'objectif est d'identifier des sources d'améliorations et de formuler des recommandations pour mitiger d'éventuels 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

- De façon générale, nous allons identifier les risques qui pourraient porter atteinte au projet :

Livraison

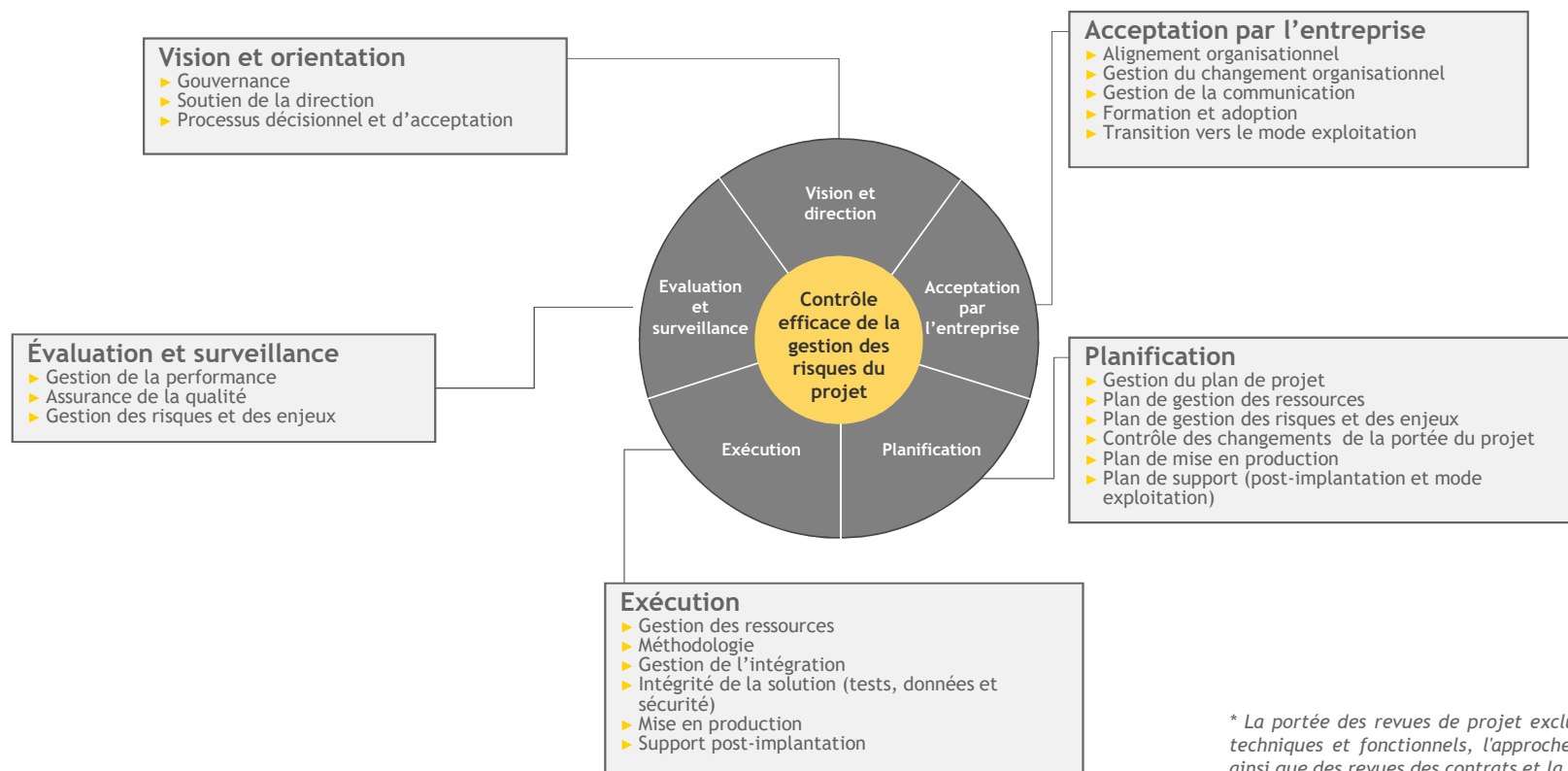
L'équipe de projet CASA et l'alliance livrent une solution et une architecture qui répond au besoin d'affaire selon l'échéancier et le budget prévus.

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 cinq axes 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 quatre revues du projet CASA

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

Sommaire exécutif: Deuxième revue de projet

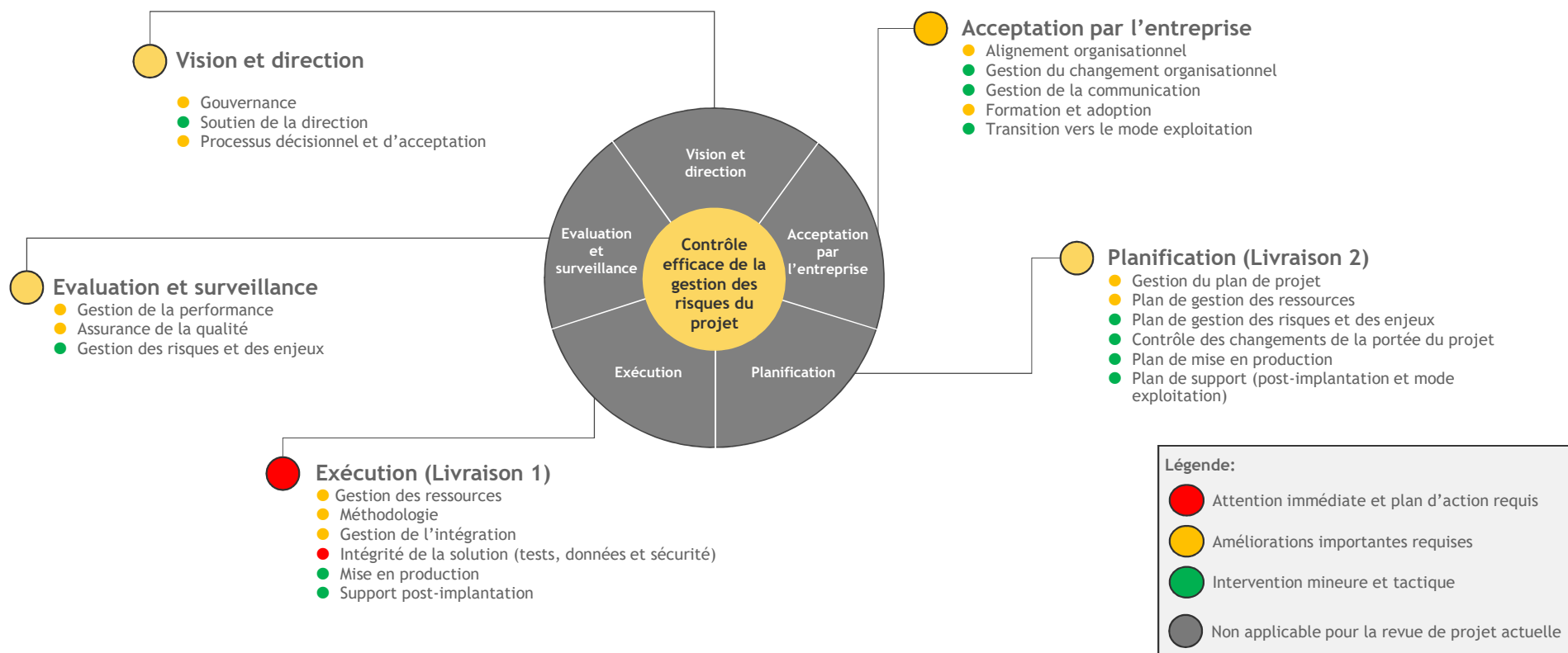
Deuxième Revue de projet EY - Septembre 2018

Tel que planifié au début du mandat, suivant une approche structurée et des critères prédéfinis, la deuxième revue de projet a été effectuée entre le 27 août et le 28 septembre 2018, dates correspondant au début de la deuxième période de tests intégrés de la Livraison 1 et la fin de la conception de la Livraison 2.

- Entrevues structurées
 - Nous avons rencontré 27 membres de l'équipe de projet (SAAQ et Alliance)
 - Nous avons également rencontré le Vice-Président aux Ressources humaines, aux finances et à la performance et la Vice-Présidente à l'accès sécuritaire au réseau routier, ainsi que les trois Directeurs généraux suivants: Francine Lépinay, Nathalie Noël et Rodrigue Coté.
 - La durée des entretiens a varié entre 30 et 60 minutes.
 - Toutes les entrevues ont été individuelles à l'exception de celles avec les représentants SAP.
- Documents
 - Nous avons eu accès au Sharepoint du projet.

État de santé général du projet (Deuxième revue de projet)

- Lors de la deuxième revue, nous avons relevé plusieurs points positifs dans le projet et certains requérant une attention particulière afin de réduire les risques.



Diagnostic de l'état actuel - Revue de projet 2

Vision et orientation

Diagnostic général

Vision et direction



Légende:

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

Définition du risque

- 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
- Augmentation de la durée de l'accomplissement des activités, réévaluation de la portée et du budget
- 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

- La direction est alignée sur les contraintes majeures du projet
- Le niveau de collaboration entre l'équipe CASA et les propriétaires de processus doit être améliorée
- L'efficacité de la gouvernance est évaluée dans un but d'amélioration
- Les objectifs de CASA sont alignés avec la vision de l'entreprise
- Le changement organisationnel est au cœur de la SAAQ
- Le processus décisionnel est établi mais la structure organisationnelle peut être optimisée

Observations clés

Vision et direction

Dimension	Observations clés	Impact
Gouvernance	La direction est alignée sur les contraintes majeures du projet, le niveau de collaboration entre l'équipe CASA et les propriétaires de processus doit être améliorée Les contraintes sont claires et connues de tous. Parmi le temps, les coûts et la portée comme contraintes d'un projet, le <u>temps</u> reste la contrainte majeure à respecter par les personnes rencontrées lors de nos entrevues. Certaines décisions par rapport à la stratégie de déploiement de la solution pour respecter les délais de la Livraison 1 ont été communiquées de façon tardive aux propriétaires de processus affectés.	● 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 De toute évidence et tel que démontré de façon continue par le niveau de participation de la direction aux activités du projet CASA, le projet bénéficie de l'intérêt de la haute direction.	● Livraison ● Acceptation
Soutien de la direction	Le changement organisationnel est au cœur de la SAAQ L'affectation de ressources tout au long du projet (depuis la phase de rédaction de l'appel d'offres) témoigne de l'engagement de la SAAQ dans le changement organisationnel. La mise en place du changement par le Bureau de transformation à l'intérieur de la vice-présidence est une excellente mesure d'appropriation de la solution dans le but de faciliter l'adoption du système.	● Livraison ● Acceptation
Processus décisionnel et d'acceptation	Le processus décisionnel est établi mais la structure organisationnelle peut être optimisée Durant les entrevues, des ressources ont soulevé le fait que plusieurs niveaux de gestion étaient redondants ou inefficaces. Cette structure hiérarchique amène à plusieurs réunions et production de rapports non nécessaires ce qui diminue le temps des ressources à l'exécution des tâches pour atteindre leurs objectifs	● Livraison ● Acceptation

Recommandations

Vision et direction

Recommandations	Réponse
Recommandation 1 : Établir un modèle de collaboration avec le Bureau de transformation pour les impliquer, ainsi que les propriétaires de processus dans les décisions concernant les délais, la stratégie de déploiement de la solution, ainsi que dans la définition des mesures compensatoires ou intérimaires le cas échéant.	
Recommandation 2 : Le programme devrait analyser la structure de rapport actuelle afin d'éviter des répliques de responsabilités en gestion. Cela assurera que les ressources n'auront qu'un point de contact ce qui les amènera à se concentrer sur leurs tâches en gagnant de la clarté sur leur rôle global.	

Acceptation par l'entreprise

Diagnostic général

Acceptation par l'entreprise



Légende:

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

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
-  Formation et adoption
-  Transition vers le mode exploitation

Observations clés

- Le Bureau de transformation a pris en charge de façon adéquate la transition en mode opérationnel
- La stratégie de déploiement de la solution pour la Livraison 1 doit être mieux communiquée
- Il reste des points en suspens par rapport aux modes de collaboration après le Go-live
- Une analyse d'impact du changement sur les processus d'affaires, les méthodes et habiletés requises a été réalisée et le plan de communication a été mis en exécution
- La stratégie de formation est très adéquate
- La formation pourra être impactée par des retards sur le développement et les tests ainsi que par des changements potentiels sur la stratégie de déploiement
- La transition en mode support pour la Livraison 1 se met en place

Observations clés (1/2)

Acceptation par l'entreprise

Dimension	Observations clés	Impact
Alignement organisationnel	Le Bureau de transformation a pris en charge de façon adéquate la transition en mode opérationnel - Le Leadership est engagé dans la transformation. - L'organisation est sensibilisée et informée à haut niveau.	● Livraison ● Acceptation
Alignement organisationnel	La stratégie de déploiement de la solution pour la Livraison 1 doit être mieux communiqué Lors de nos entretiens, il restait des questionnements à propos de l'acceptation de la solution par rapport à la stratégie de déploiement à établir pour la Livraison 1 ainsi que les mesures compensatoires pour les éléments de la portée de la Livraison 1 qui seront livrés après le 1 janvier 2019. Des rencontres à ce sujet sont prévues après le deuxième cycle de tests.	● Livraison ● Acceptation
Alignement organisationnel	Il reste des points en suspens par rapport aux modes de collaboration après le Go-live Les responsabilités par rapport à l'évolution du système suite à la mise en production de la Livraison 1 restent à déterminer. Il n'est pas clair où les ressources des vice-présidences affaires, qui sont provisoirement affectées au projet CASA, siégeront suite au Go-live en fonction des besoins du projet (L2), VPTI (Centre de support) et VP. Des discussions sont en cours pour confirmer l'organisation après la Livraison 1.	● Livraison ● Acceptation

Observations clés (2/2)

Acceptation par l'entreprise

Dimension	Observations clés	Impact
Gestion du changement organisationnel et de la communication	Une analyse d'impact du changement sur les processus d'affaires, les méthodes et habiletés requises a été réalisée et le plan de communication a été mis en exécution L'ampleur des changements est majeure pour plusieurs processus et unités d'affaires, mais le Bureau de transformation supporté par l'équipe CASA semble avoir la situation sous contrôle. Les rencontres régulières du Bureau de transformation ainsi que les tables de transformation assurent un suivi adéquat de l'exécution du plan. Certains gestionnaires sont inquiets de ne pas avoir vu le système encore, mais avec des démos et principalement les activités de formation l'appréhension devrait diminuer.	● Livraison ● Acceptation
Formation et adoption	La stratégie de formation est très adéquate • Déploiement de la formation alignée avec le moment où la fonctionnalité est requise. • Optimisation de la formation avec la formation sur place, l'aide en ligne, le coaching, ainsi qu'un laboratoire à disposition pour pratiquer. • Processus d'évaluation de la formation mis en place pour améliorer les prochaines séances. • Données et environnements spécifiques pour la formation. • Il existe un risque au niveau des activités de formation qui commencent sous peu car il reste encore des points de suspens par rapport à la stratégie de déploiement de la solution dans les trois premiers mois de 2019; aussi, certaines fonctionnalités seront livrées en retard et testées plus tard que prévu.	● Livraison ● Acceptation
Transition vers le mode exploitation	La transition en mode support pour la Livraison 1 se met en place • Les discussions s'accroissent concernant la mise en place du Centre de support suite à la Livraison 1. • Un spécialiste de la firme SAP a été affecté sur le projet. • Le chantier Solution technologique (bleus) semble bien avancé dans son appropriation du système et l'établissement du modus operandi en support, tandis que le chantier Solution d'affaires (rouges), en fonction de la priorité présentement accordée à la réalisation, tests, etc. doit encore finaliser la définition du fonctionnement du Centre de Support.	● Livraison ● Acceptation

Recommandations

Acceptation par l'entreprise

Recommandations	Réponse
Recommandation 3 : Impliquer les propriétaires de processus d'affaires dans la prise de décisions par rapport à la stratégie de déploiement pour la Livraison 1 ainsi que dans l'établissement des mesures compensatoires et plan intérimaire.	
Recommandation 4 : Analyser l'impact du plan de déploiement de la Livraison 1 (principalement des fonctionnalités qui ne seront pas livrées le 1 janvier mais plutôt dans les 90 jours suivants) et des éventuelles solutions intérimaires sur le matériel et le calendrier de formation.	
Recommandation 5 : Définir le mode de collaboration entre les parties prenantes après Livraison 1 (bien que cela ne représente pas un risque pour la Livraison au 1er janvier et l'acceptation de la solution)	

Exécution (Livraison 1)

Diagnostic général

Exécution (Livraison 1)



Légende:

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

Définition du risque

- 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
- 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
- Hausse des développements due à des fonctionnalités manquantes ou inappropriées
- 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 (tests, données et sécurité)
- Mise en production
- Support post-implantation

Observations clés

- Il y a eu une augmentation de la charge de travail et du stress sur le chantier Solution d'affaires (Rouges)
- Les ressources de la SAAQ s'approprient la solution
- Le mécanisme de reddition de comptes est perçu comme étant lourd
- Les équipes travaillent de façon intégrée
- La nature très intégrée de la solution SAP exige beaucoup de coordination entre les équipes
- Un nombre limité d'objets seront livrés plus tard que prévu
- La cadence d'exécution des tests est inférieure aux attentes
- Le plan de mise en production est bien détaillé
- Un plan de support est mis en place

Observations clés (1/3)

Exécution (Livraison 1)

Dimension	Observations clés	Impact
Gestion des ressources	Il y a eu une augmentation de la charge de travail et du stress sur le chantier Solution d'affaires (Rouges) Parce que les ressources du chantier Solution d'affaires sont impliquées dans des activités critiques de finalisation de la réalisation et les tests intégrées, entre autres, leur charge de travail augmente et commence à avoir des impacts sur la cadence d'exécution des tests. En fonction des connaissances requises, la possibilité d'augmenter rapidement les ressources est limitée.	● Livraison ● Acceptation
Gestion des ressources	Les ressources de la SAAQ s'approprient la solution Le duo Leader et Leader adjoint fonctionne très bien. Les écarts au niveau des connaissances SAP entre les leaders et équipiers de la Société par rapport aux ressources de l'alliance sont moins prononcés, principalement dans le chantier technologique. Un plan de transfert de connaissance est en place mais l'exécution est possiblement impactée par les efforts consacrés aux tests intégrés.	● Livraison ● Acceptation
Méthodologie	Le mécanisme de reddition de comptes est perçu comme étant lourd Le mécanisme de reddition de comptes est vu 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 et à la reddition de compte limitant le temps disponible pour des activités de réalisation.	● Livraison ● Acceptation

Observations clés (2/3)

Exécution (Livraison 1)

Dimension	Observations clés	Impact
Gestion de l'intégration	Les équipes travaillent de façon intégrée Identifiée comme un problème majeur en début de projet, l'intégration des équipes s'est beaucoup améliorée grâce à des initiatives mise en place par la direction du projet.	● Livraison ● Acceptation
Gestion de l'intégration	La nature très intégrée de la solution SAP exige beaucoup de coordination entre équipes Avec plus de 80 composantes et la nouveauté de certaines, l'intégration de la solution est complexe. Puisque les équipes fonctionnelles sont organisées par processus d'affaires, plusieurs équipes utilisent les mêmes objets dans SAP, exigeant ainsi beaucoup de coordination pour éviter des conflits au niveau de la configuration et du développement.	● Livraison ● Acceptation
Intégrité de la solution (tests, données et sécurité)	Un nombre limité d'objets seront livrés plus tard que prévu Un nombre limité d'objets sont encore en développement et seront livrés plus tard que prévu. Cela cause un effet domino sur les tests et la formation et il y a donc un risque que ces fonctionnalités ne soient pas disponibles à la date prévue et que les solution intérimaires ne soient pas satisfaisantes pour les propriétaires d'affaires et les usagers.	● Livraison ● Acceptation
Intégrité de la solution (tests, données et sécurité)	La cadence d'exécution des tests est inférieure aux attentes Selon plusieurs personnes rencontrées, la cadence d'exécution des tests est trop lente et le taux d'exécution quotidien devrait être augmenté afin d'éviter des retards sur les prochaines activités du projet affectant alors la date du Go-live. Il semble que plusieurs ressources affectées aux tests ne seraient pas beaucoup utilisées et que l'exécution des tests repose sur un nombre limité d'équipiers.	● Livraison ● Acceptation

Observations clés (3/3)

Exécution (Livraison 1)

Dimension	Observations clés	Impact
Mise en production	Le plan de mise en production est bien détaillé Le plan de mise en production pour la Livraison 1 prévoit plusieurs simulations et le temps est mesuré.	● Livraison ● Acceptation
Plan de support	Un plan de support est mis en place Un plan de support post-implantation est mis en place avec la participation des super utilisateurs et du <i>war room</i> CASA. Il reste à arrimer le support post-implantation CASA avec les activités de Centre du support et le Bureau de transformation.	● Livraison ● Acceptation

Recommandations

Exécution (Livraison 1)

Recommandations	Réponse
Recommandation 6 : Promouvoir une meilleure distribution des tâches à l'intérieur des équipes rouges, de façon à utiliser intégralement toutes les ressources disponibles en faisant attention de ne pas surutiliser des ressources critiques.	
Recommandation 7: Essayer d'optimiser le flux de communication et d'alléger la structure organisationnelle du projet afin de permettre une plus grande agilité. Rationaliser les efforts associés à la reddition de comptes et considérer l'automatisation de certaines tâches.	
Recommandation 8 : Nommer, parmi les consultants affectés au chantier Solution d'affaires des responsables de chaque module SAP afin de minimiser l'incidence de conflits au niveau de la configuration et du développement.	
Recommandation 9 : Augmenter la cadence des tests avec l'aide de toutes les ressources de la vice-présidence affectées sur le projet. Prioriser les tâches selon leur criticité de manière à utiliser toutes les ressources rouges disponibles et augmenter la cadence des tests.	

Planification (Livraison 2)

Diagnostic général

Planification (Livraison 2)



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.

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
-  Plan de mise en production
-  Plan de support (post-implantation et mode exploitation)

Observations clés

- Le Plan Global reflète les principaux chantiers
- Une planification détaillée de la Livraison 2 est en cours et doit tenir compte des plusieurs leçons apprises lors de la Livraison 1
- La rétention des ressources reste un risque important
- L'utilisation des ressources hors-site est encadrée et donne les résultats attendus
- Il y aura un changement dans le leadership du volet Intelligence d'affaires
- Une planification adéquate a été faite pour le suivi des risques et enjeux du projet
- La gestion des demandes de changements est adéquate même si les impacts financiers sont discutés plus tard
- Le plan de mise en production est détaillé

Observations clés (1/3)

Planification (Livraison 2)

Dimension	Observations clés	Impact
Gestion du plan de projet	Le plan global reflète les principaux chantiers Les principaux chantiers, les interdépendances et le chemin critique sont représentés sur le Plan global. En fonction des changements sur le système de base (notamment la migration vers la version 1709 de SAP), l'adoption d'un plan de type 'escalier' pour permettre le démarrage des activités de réalisation tout en complétant la conception a été une bonne décision pour préserver la date de Go-live et s'aligner davantage avec l'évolution de la solution SAP. Une planification détaillée de la Livraison 2 est en cours car il y eu plusieurs changements sur le plan original, tel que la documentation des règles d'affaires de façon uniforme, le répertoire des lettres et l'ajout du Contrôle routier au périmètre de la Livraison 2. Les équipes sont engagées à réviser les métriques initiales d'estimation d'efforts en fonction de l'apprentissage obtenu lors de la Livraison 1. Il reste des préoccupations par rapport au manque d'uniformisation dans les estimations puisque les métriques ne sont pas maîtrisées de la même façon par tous les joueurs. D'ailleurs, nous avons remarqué un manque de confiance sur les estimations du reste à faire par quelques joueurs.	● Livraison ● Acceptation
Plan de gestion de ressources	La rétention des ressources reste un risque important Étant identifié comme l'un des principaux risques du projet dès le démarrage, le projet doit porter une attention spéciale à la rétention des ressources clés. L'expérience obtenu par les équipiers CASA leur rend très recherchées sur le marché SAP et plusieurs pourraient décider de partir suite à la Livraison 1.	● Livraison ● Acceptation

Observations clés (2/3)

Planification (Livraison 2)

Dimension	Observations clés	Impact
Plan de gestion des ressources	L'utilisation des ressources hors-site est encadrée et donne les résultats attendus Étant un élément nouveau pour la Société, l'utilisation de ressources hors-site a fait ses preuves pendant la Livraison 1. En général, les commentaires sur la qualité des livrables et la communication sont très positifs. Selon le personnel passé en entrevue, les ressources en Inde travaillent sur les heures où les équipes au Québec sont au repos, ce qui permet des périodes de développement plus longues (corrections d'anomalies pendant la nuit pour le lendemain par exemple). Avec le volume de développements attendu pour la Livraison 2, quelques équipiers ont des inquiétudes par rapport au mode de fonctionnement avec les équipes en Inde.	● Livraison ● Acceptation
Plan de gestion des ressources	Il y aura un changement dans le leadership du volet Intelligence d'affaires Le leader de ce chantier est parti en retraite et le leader adjoint partira probablement en décembre. Sachant que la fonctionnalité d'intelligence d'affaires sera livrée dans les trois premiers mois de 2019, ces changements représentent un risque pour le projet.	● 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

Observations clés (3/3)

Planification (Livraison 2)

Dimension	Observations clés	Impact
Contrôle des changements de la portée du projet	La gestion des demandes de changement est adéquate même si les impacts financiers sont discutés plus tard La gestion des changements de portée est bien documenté; par contre, les impacts financiers sont discutés de façon globale à la fin des lots. Cette approche donne plus de flexibilité aux équipes, mais il faudra faire attention pour ne pas avoir trop d'écarts entre le budget et le réel.	● Livraison ● Acceptation
Plan de mise en production	Le plan de mise en production est bien détaillé Le plan de mise en production pour la Livraison 1 prévoit plusieurs simulations et le temps est bien mesuré. Pour le moment, le temps prévu pour la mise en production de la Livraison 2 est très élevé et des stratégies de réduction du temps et mitigation des risques (par exemple Go-live technique) sont déjà en élaboration.	● Livraison ● Acceptation

Recommandations

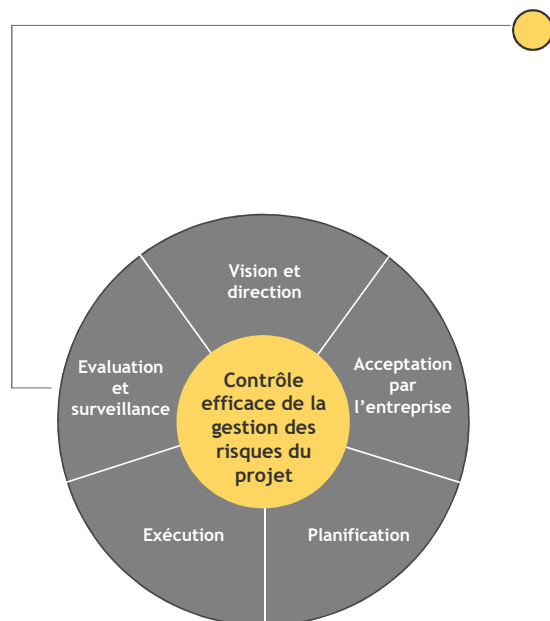
Planification (Livraison 2)

Recommandations	Réponse
Recommandation 10 : Compléter la planification détaillée de la Livraison 2 en tenant compte des apprentissages de la Livraison 1, y compris la capacité de l'équipe des rouges pendant des périodes chargées (tests, préparation de la formation, etc.), l'impact des vacances, le rythme d'exécution des tests, les changements dans l'équipe et une éventuelle mise à jour du système en fonction de l'évolution de la solution SAP.	
Recommandation 11 : Solidifier le plan de rétention des ressources clés de l'avec des mesures additionnelles à celles mises en place pour la Livraison 1 et identifier des ressources à l'intérieur de l'équipe CASA qui pourraient couvrir temporairement l'absence des ressources clés.	
Recommandation 12 : Afin d'améliorer la rétention des ressources pour la Livraison 2 considérer mettre en place un plan de gestion du changement pour les équipiers CASA avec des mécanisme de sondage de mobilisation, possibilité de se faire entendre de façon anonyme, des activités de renforcement d'équipe, événements sociaux, etc.	
Recommandation 13 : Identifier rapidement les nouveaux leaders du chantier Intelligence d'affaires en cas de confirmation des départs mentionnés lors des entrevues.	
Recommandation 14 : Augmenter le nombre de ressources de développement provenant de l'Inde déménagées temporairement à Québec. Cela faciliterait la communication étant donné le grand nombre d'objets de développement prévus pour la Livraison 2 avec des règles d'affaire plus complexes et moins connues.	

Évaluation et surveillance

Diagnostic général

Évaluation et surveillance



Légende:

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

Définition du risque:

- 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.
- 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

- Nous n'avons pas identifié de risques de dépassement de coûts pour la Livraison 1
- Le programme est encore dépendant des ressources externes qui ne sont pas basées à Québec
- Actions, décisions et détails ne sont pas tous communiqués et partagés à travers toutes les équipes
- Les anomalies ne sont pas toutes reportées et inscrites dans les registres appropriés
- Implication des services de support MaxAttention SAP est encadrée mais avec parfois des délais
- Les risques et les problèmes sont continuellement identifiés, le plan de mitigation déterminé et des solutions sont mises en places

Observations clés (1/3)

Evaluation et surveillance

Dimension	Observations clés	Impact
Gestion de la performance	Nous n'avons pas identifié de risques de dépassement de couts pour la Livraison 1 Pendant la période d'entretiens, aucun commentaire ou observation semblait indiquer un risque de dépassements de l'enveloppe budgétaire originale de la Livraison1. Une réplanification détaillée de la Livraison 2 est en cours et permettra de mieux évaluer des impacts sur l'enveloppe budgétaire globale le cas échéant.	● Livraison ● Acceptation
Gestion de la performance	Le programme est très dépendant des ressources externes qui ne sont pas basées localement Étant donné le nombre limité de ressources locales qualifiées, le programme a dû se procurer l'expertise à l'extérieur de la capitale. En hiver, le déplacement sera plus difficile en raison des conditions météorologiques et empêchera probablement le déplacement de certaines ressources.	● Livraison ● Acceptation
Gestion de la performance	Actions, décisions et détails ne sont pas communiqués à travers toute l'entreprise et les équipes Après les entrevues, nous avons cru comprendre que certaines ressources sentent que quelques décisions prises à haut niveau ne sont pas transmises de façon adéquate et rapide entre l'équipe CASA et les gens de la business. Conséquemment, quelques réunions ne sont pas optimisées car les ressources ne sont pas nécessairement au même niveau d'information par rapport aux décisions prises ou bien des changements qui seront mis en place. L'établissement récent des Équipes naturelles multi-fonctionnelles par mission viendra possiblement améliorer cette situation.	● Livraison ● Acceptation

Observations clés (2/3)

Evaluation et surveillance

Dimension	Observations clés	Impact
Assurance de la qualité	Les anomalies ne sont pas toutes reportées et inscrites dans les registres appropriés Bien que le programme a une structure QA bien définie, l'entrée d'anomalies inscrites semble être moins fréquente que le nombre réel. Après nos entrevues et investigation, nous avons conclu que les ressources qui font les tests et travaillent avec l'équipe de développement vont parfois livrer une solution sans documenter l'anomalie. Bien que le côté positif de travailler en équipe puisse accélérer la résolution d'une anomalie, le manque de documentation de ces dernières peut avoir des conséquences. Sans avoir les chiffres réels des KPI ou autre technique de mesure, le programme pourrait sous-estimer les vrais efforts nécessaires pour les tâches/phases futures. De plus, si les anomalies ne sont pas connues, il n'y aura pas d'investigation profonde afin de connaître la source des problèmes. Finalement, sans une documentation adéquate de l'inventaire des anomalies, il sera difficile de détecter les tests de régression nécessaires, risquant ainsi d'envoyer en production des anomalies non détectées.	● Livraison ● Acceptation
Assurance de la qualité	Implication des services de support MaxAttention SAP est encadrée mais avec parfois des délais L'implication de l'éditeur SAP pour régler des anomalies semble fonctionner. En fonction du choix de solutions, il y a eu un grand nombre de billets ouverts auprès du service de support SAP. Le temps de réponse et de résolution des problèmes est en général satisfaisant. Une complexité additionnelle par le fait de devoir passer par le Partner COE (PCOE) augmente le temps de traitement d'une anomalie qui doit se rendre chez SAP de par sa complexité (selon nos informations, une journée au minimum). Ceci peut-être problématique pour des anomalies complexes critiques qui pourraient se produire à proximité des grands jalons du projet tel que le Go-live du 1^{er} janvier.	● Livraison ● Acceptation

Observations clés (3/3)

Evaluation et surveillance

Dimension	Observations clés	Impact
Gestion des risques et des enjeux	Les risques et les problèmes sont continuellement identifiés, le plan de mitigations déterminé et des solutions sont mises en places Il y a une bonne structure de gouvernance et un processus en place afin de s'assurer que les anomalies et les risques sont identifiés et qu'il y a un plan de mitigation mis en place assez tôt dans le cycle de vie du programme. Cela entraîne une nouvelle approche afin de mitiger les risques. Le programme devrait continuer à opérer de cette façon tout en laissant une porte ouverte à toute amélioration nécessaire pour les phases futures.	● Livraison ● Acceptation

Recommandations

Evaluation et surveillance

Recommandations	Réponse
Recommandation 15 : Considérer l'établissement de méthodes de travail plus flexibles pour les ressources qui doivent voyager. Considérer également l'ouverture d'un bureau CASA co-localisé à Montréal pour permettre à certaines ressources de se rapprocher de leur lieu de résidence.	
Recommandation 16 : S'assurer de documenter toutes les décisions qui conclues les réunions et faire des suivis (lorsque nécessaire) de façon régulière. Mettre en place un système de communication afin de distribuer les décisions clés à travers toutes les équipes y compris les gens à l'extérieur du chantier CASA qui sont régulièrement appelés à contribuer au projet.	
Recommandation 17 : S'assurer que toutes les anomalies sont rentrées dans le système avant de communiquer avec l'équipe de développement pour trouver une solution.	
Recommandation 18 : S'il n'est pas déjà disponible, mettre en place un mécanisme selon lequel les représentants de SAP sur l'équipe CASA puissent actionner SAP immédiatement lors de problèmes majeurs à des moments critiques du projet sans devoir nécessairement passer par le PCOE.	

Annexes

Annexe A: Liste des personnes interrogées

Liste des entrevues structurées (1/2)

Structure organisationnelle	Nom	Titre
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
Direction CASA	Karl Malenfant	Chef de projet CASA
	Nabil Aboutanos	Leader adjoint CASA
Directeurs généraux	Rodrigue Coté	Directeur général des ressources humaines et de l'administration
	Francine Lépinay	Directrice générale du budget, de la comptabilité et du contrôle organisationnel
	Nathalie Noël	Directrice générale de la performance
Technologie	Alain Dubé	Leader - Chantier solution technologique
	Martine Gagne	Leader adjoint - Chantier solution technologique
	Jany Bois	Leader - Conversion des données
	Guy Beaupré	Leader adjoint - Conversion des données
	Gérald Lord	Leader - Solution opérationnelle et informationnelle
	Alvaro Jimenez	Leader adjoint - Solution opérationnelle et informationnelle
PMO, Intégration et assurance qualité	Kathleen Hudon	Leader - Intégration et assurance qualité
	Rachid Hamady	Leader adjoint - 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
	Marc Chabot	Leader adjoint - Tests
	Benoît Albareil	Coordonnateur de la Livraison 1
	Lyne Roberge	Leader - Tests

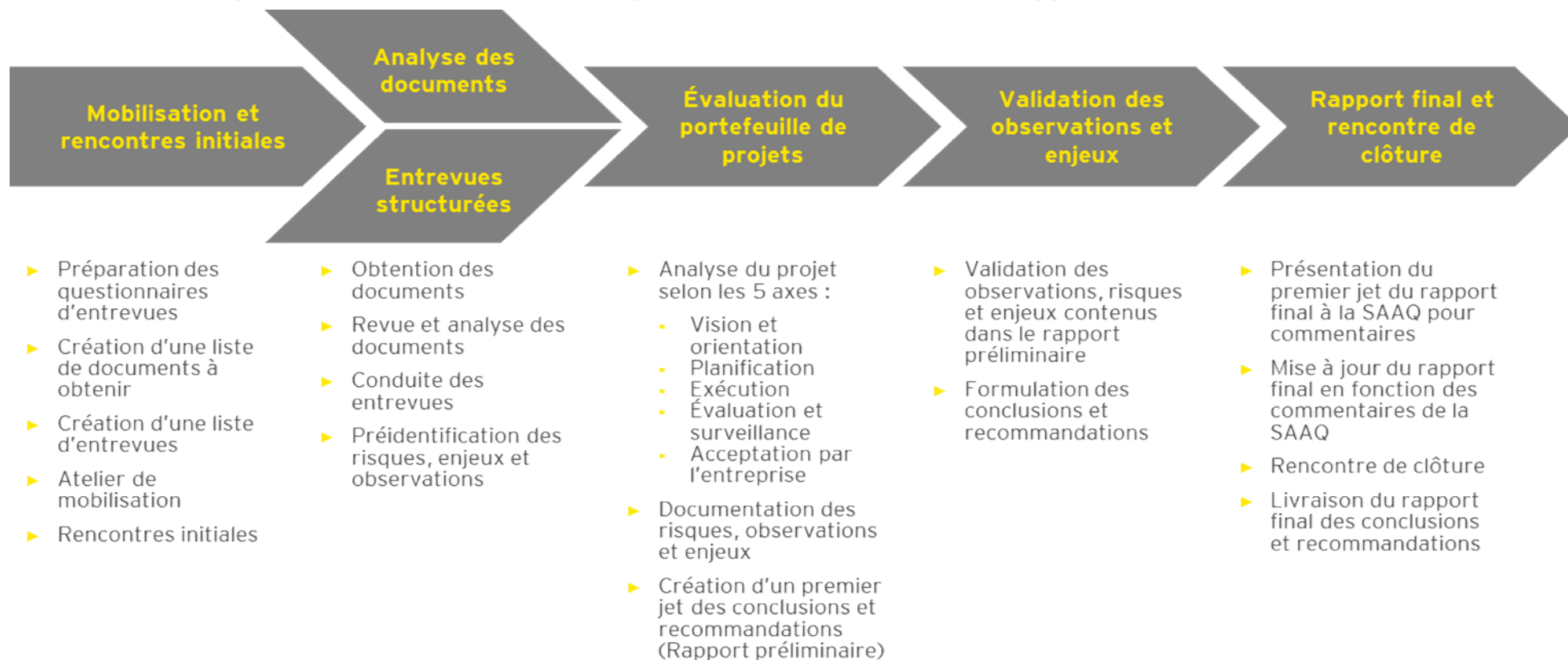
Liste des entrevues structurées (2/2)

Structure organisationnelle	Prénom Nom	Titre
Solution d'affaires	Caroline Foldes-Busque	Leader - Chantier solution d'affaires
	Vincent Robert	Leader adjoint - Chantier solution d'affaires
	Yvon Theberge	Leader - Processus de soutien à l'organisation
	Anne Marie Lemire	Leader - Intelligence d'affaires
	Nancy Paré	Leader adjoint - Processus de soutien à l'organisation
Vérification interne	Daniel Pelletier	Vérification interne
SAP	Hélène Langlois	Représentant SAP responsable du Contrôle de la qualité
	Pierre Routhier	Représentant SAP du programme MaxAttention
Gestion du changement	Ruth Fernandes	Leader adjoint - Gestion du changement et communication
	Julie Bedard	Leader - Formation et processus de gestion des compétences
	Suzie Coderre	Leader - Gestion du changement et communication

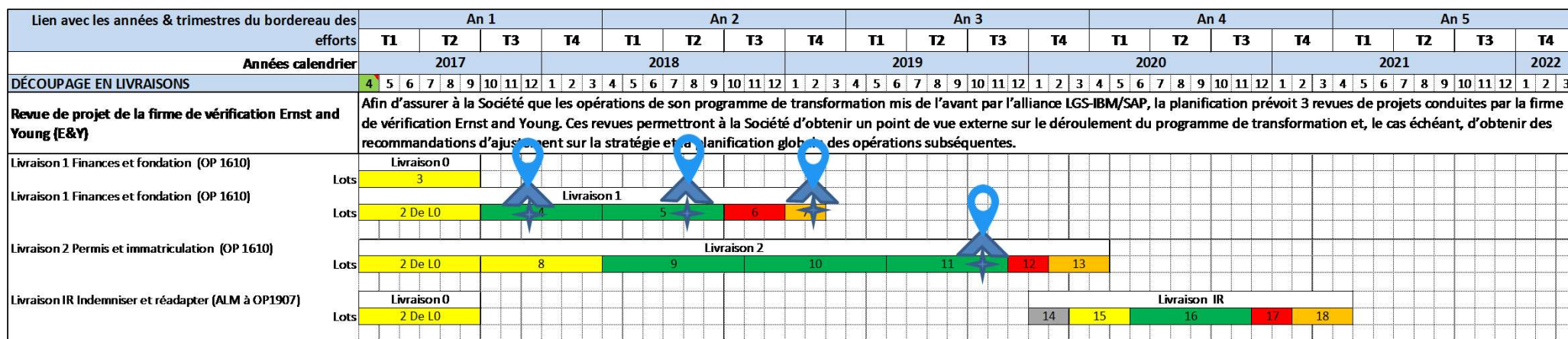
Annexe B: Revues de projet EY - Calendrier des interventions

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