

Cinquième revue du projet CASA de la SAAQ (Présentation CTI-CPAV)

CONFIDENTIEL

15 septembre 2021



Sommaire de la cinquième revue

EY a été mandatée pour effectuer sept revues indépendantes du projet CASA de la SAAQ (la « Société ») s'échelonnant de novembre 2017 à décembre 2022. Les travaux de la cinquième revue ont eu lieu entre la fin avril 2021 et le début août 2021.

1. Appréciation des cycles de réalisation depuis la replanification des travaux en lien avec le respect de la portée, de l'échéancier et de la faisabilité de la solution.

Portée:

- Beaucoup d'efforts ont été investis pour réduire le nombre d'objets de développement (RICEFW) d'environ une centaine (9 %) à la fin du Cycle 11, sans pour autant réduire la portée fonctionnel de la solution.
- Le nombre d'objets non complétés à la fin des cycles (dette) se réduit à une bonne vitesse en fonction de la réduction de la portée et l'augmentation de la vitesse. Les résultats préliminaires du cycle 12 semblent confirmer cette tendance.

Vélocité:

- La vélocité est en progression et la distribution du travail de développement à compléter sur les prochains cycles semble adéquate.
- Les estimations sont plus réalistes en fonction de l'apprentissage, mais aussi en considérant les interdépendances et le temps que les analystes doivent consacrer à d'autres activités transversales (tests, conversion, formation, etc.).
- Il faudra continuer les efforts de limiter au strict minimum le nombre d'objets à compléter pendant les Cycles 16 et 17 et leur complexité.

Planification:

- La nouvelle version de la feuille de route nous semble plus réaliste. Elle incorpore plusieurs éléments des revues précédentes et adopte des stratégies additionnelles, notamment l'utilisation de la vélocité actuelle et la réduction des RICEFW, mais aussi une meilleure planification de l'affectation des ressources considérant les activités connexes et les corrections
- L'impact de projets concurrents et des nouveaux besoins d'affaires (nouvelles lois, changement dans les règles d'affaires) demeure un risque significatif pour la réalisation de la feuille de route. Ces initiatives viennent consommer le temps des ressources déjà hautement utilisées, telles que les analystes d'affaires et les analystes fonctionnels, et peuvent forcer les équipes à retravailler des objets déjà livrés et approuvés (*rework*).

Ressources:

- En général, les équipiers se sentent davantage impliqués dans les activités de planification (p. ex., les BRP), ce qui permet de produire des estimations plus réalistes et, puisque le sentiment d'appartenance augmente, cela accroît la motivation pour atteindre les cibles établies ensemble.
- La disponibilité de ressources internes et externes demeure un enjeu important qui sera réglé difficilement d'ici la fin du projet. Nous recommandons la création d'un plan de mitigation pour aborder le départ éventuel des ressources clés, avec un plan B pour chaque ressource.

Qualité:

- L'exécution des TI3 (troisième cycle de tests intégrés) a atteint les objectifs; une planification plus détaillée est recommandée pour les TI4.

Sommaire de la cinquième revue

2. Identification des facteurs clés qui ont contribué à la progression de la vélocité à ce jour, leur évaluation et la perspective de nouveaux éléments (ressources/expertise, organisation du travail, méthodologie, etc.)
 - ▶ Expérience croissante de l'équipe avec la solution standard SAP, ce qui permet le remplacement d'objets personnalisés (RICEFW) initialement prévus par du code standard ou la réutilisation d'objets déjà développés comme point de départ pour un nouveau développement (doublons/variantes).
 - ▶ La planification collaborative à grande échelle (*big room planning*) au début de chaque cycle : activité très participative, très bien coordonnée et qui augmente la qualité des estimations, fait la promotion du sentiment d'appartenance et crée une responsabilité commune sur l'attente des objectifs fixés.
 - ▶ La prise en considération dans la planification du temps nécessaire aux activités connexes telles que la formation, les tests et la conversion des données.
3. Appréciation du niveau de préparation et avancement de la réalisation pour le troisième cycle de tests intégrés (TI3)
 - ▶ Puisqu'il s'agissait d'un premier cycle de tests d'intégration de bout en bout (processus et données) et qu'il reste encore deux cycles complets de tests intégrés (TI4 et TI5) avant les cycles finaux de tests, nous avons trouvé la portée et le nombre de scénarios de tests convenables.
 - ▶ Nous recommandons fortement que toute anomalie identifiée pendant les TI3 soit corrigée, retestée et fermée dans les plus brefs délais et impérativement avant le démarrage du prochain cycle de tests.
 - ▶ Pour le prochain cycle de tests (TI4) qui va incorporer, entre autres, la sécurité applicative, nous recommandons de viser une portée fonctionnelle encore plus importante, l'ajout des scénarios avec le plus grand nombre possible de RICEFW complexes et une définition des critères de succès avant la réalisation de ce cycle important.
4. Appréciation du niveau de risque par rapport à la dernière revue, ainsi que nos différentes marges de manœuvre
 - ▶ L'équipe de direction du projet CASA continue de bien gérer dans l'ensemble le processus de gestion des risques.
 - ▶ Dans l'ensemble et sur la base des éléments connus à ce jour et des efforts continues pour gérer la portée et les développements, nous sommes d'avis que le programme est présentement en contrôle des travaux de développement à compléter et que la planification prévoit une marge de manœuvre adéquate sur le plan des cycles 16 et 17 pour absorber certains impondérables anticipés de livraison. Cependant, cette marge de manœuvre disponible ne doit pas servir à prévoir des éléments inconnus à ce jour, incluant des travaux majeurs pour prendre en considération de nouvelles réglementations éventuelles.
 - ▶ Dans ce contexte, il est primordial de réduire au strict minimum l'ajout de nouvelles fonctionnalités à la portée du projet, de continuer à envisager la réduction du nombre d'objets RICEFW et, si nécessaire, de considérer le report de quelques mois (Livraison 2.5) de la mise en production de certaines fonctionnalités non critiques, peu utilisées ou facilement soutenues par une application déjà existante ou même un processus manuel (si besoin très sporadique il y a).

Plan d'action suite à la revue précédente:

- ▶ Selon nos discussions avec les leaders de CASA ainsi que la révision du Plan d'action (version du 22 avril 2021), la grande majorité des recommandations que nous avons formulées dans le cadre de nos revues précédentes ont été mises en place.

Le 8 septembre 2021

Société de l'assurance automobile du Québec

333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11

Québec (Québec) G1K 8J6

Attention : Monsieur Karl Malenfant

Vice-président Ressources Humaines, Matérielles et Services numériques, chef de projet CASA



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

Monsieur,

Nous vous remercions pour le temps et l'attention que vous et les membres de votre équipe nous avez accordés au cours de la période du 29 avril au 14 juillet 2021, dans le cadre de la cinquième revue de qualité du projet CASA effectuée par EY.

Vous trouverez ci-joint notre rapport daté du 8 septembre 2021. Tel qu'il a été demandé par la direction de la Société, l'essentiel de cette cinquième revue porte sur notre appréciation des travaux de l'équipe du projet CASA par rapport aux quatre points principaux suivants :

1. Appréciation des cycles de réalisation depuis la replanification des travaux en lien avec le respect de la portée, de l'échéancier et de la faisabilité de la solution relativement aux besoins de la Société
2. Identification des facteurs clés qui ont contribué à la progression de la vitesse à ce jour, leur évaluation et la perspective de nouveaux éléments (ressources/expertise, organisation du travail, méthodologie, etc.)
3. Appréciation sur le niveau de préparation et avancement de la réalisation pour le troisième cycle de tests intégrés (TI3)
4. Appréciation du niveau de risque par rapport à la dernière revue, ainsi que nos différentes marges de manœuvre

Nous nous sommes concentrés principalement sur la nouvelle feuille de route définie en hiver 2020/2021, la vitesse de livraison des objets de développement, le fonctionnement du BRP (*big room planning*) et le processus de gestion des risques.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur, nos plus cordiales salutations.

Sébastien René

Associé

Ernst & Young s.r.l./s.e.n.c.r.l.

Page 4

Septembre 2021

Silvino Mezzari

Associé délégué

Cinquième revue du projet CASA de la SAAQ



Cinquième revue du projet CASA de la SAAQ

CONFIDENTIEL

8 septembre 2021





Table des matières

Contexte de la cinquième revue
page 7

Appréciation par rapport aux questions spécifiques de la cinquième revue
page 10

Rappel des recommandations formulées dans le cadre de la revue des projets précédents
page 17

Annexe
page 19



Contexte de la cinquième revue

Revue de projet EY : cadre de référence

NOS REVUES DE PROJET TIENNENT COMPTE DES CINQ AXES SUIVANTS :

La cinquième revue de projet du printemps 2021 se concentrera sur les dimensions soulignées du cadre de référence.



Vision et direction

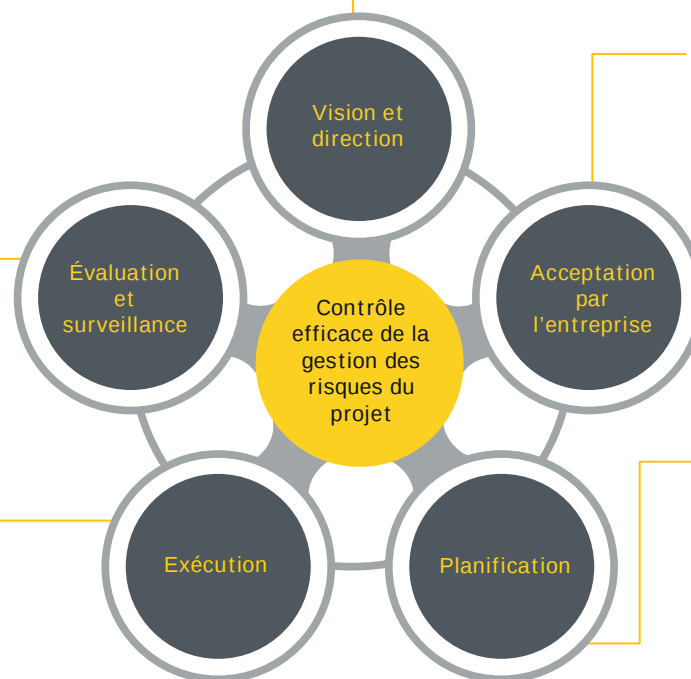
- Gouvernance
- Soutien de la direction
- Processus décisionnel et d'acceptation

Évaluation et surveillance

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

Exécution

- Gestion des ressources
- Méthodologie
- Gestion de l'intégration
- Intégrité de la solution (essais, données et sécurité)
- Mise en production
- Soutien post-implantation



Acceptation par l'entreprise

- Alignement organisationnel
- Gestion du changement organisationnel
- Gestion de la communication
- Formation et adoption

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 soutien

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 la revue des contrats et la réalisation des bénéfices.

Contexte de la cinquième revue

- ▶ À la suite d'un processus d'appel d'offres, EY a été mandatée pour effectuer quatre revues indépendantes du projet CASA de la SAAQ (la « Société ») s'échelonnant de novembre 2017 à novembre 2019. Cette période a été par la suite prolongée jusqu'au printemps 2020, en tenant compte de l'échéancier révisé du projet. À la suite des activités de replanification du projet et d'une entente révisée entre la Société et l'Alliance, EY a été mandatée pour effectuer trois autres revues indépendantes entre mai 2021 et la fin 2022.
- ▶ Les travaux de la cinquième revue ont débuté le 29 avril 2021 après une rencontre de démarrage avec l'équipe de direction du projet CASA qui a confirmé la portée de notre intervention, laquelle vise principalement les objectifs suivants :
 1. Appréciation des cycles de réalisation depuis la replanification des travaux en lien avec le respect de la portée, de l'échéancier et de la faisabilité de la solution relativement aux besoins de la Société
 2. Identification des facteurs clés qui ont contribué à la progression de la vélocité à ce jour, leur évaluation et la perspective de nouveaux éléments (ressources/expertise, organisation du travail, méthodologie, etc.)
 3. Appréciation du niveau de préparation et avancement de la réalisation pour le troisième cycle de tests intégrés (TI3)
 4. Appréciation du niveau de risque par rapport à la dernière revue, ainsi que nos différentes marges de manœuvre
- ▶ EY est d'avis que la demande de concentrer son intervention sur ces quatre éléments principaux n'a pas compromis sa capacité à agir comme un intervenant objectif et indépendant, tout en respectant l'esprit du mandat d'EY dans le cadre du projet CASA.
- ▶ Dans le cadre de notre intervention, nous avons rencontré plusieurs personnes impliquées dans le projet (voir la liste en annexe) et nous avons participé à des rencontres de gestion, à du *big room planning* et à des rencontres de suivi des risques.



Appréciation par rapport aux
questions spécifiques de la
cinquième revue

Appréciation des cycles de réalisation depuis la replanification de travaux

Respect de la portée, de l'échéancier et de la faisabilité de la solution relativement aux besoins de la Société

Dimension	Éléments déjà considérés ou positifs 	Éléments à considérer ou à surveiller 
Portée des travaux (nombre de RICEFW)	▶ Beaucoup d'efforts ont été investis pour réduire le nombre d'objets de développement (RICEFW) d'environ une centaine (9 %) à la fin du Cycle 11. L'élimination d'objets a été possible grâce principalement à la réutilisation d'objets déjà existants (doublons et variantes), la possibilité d'utiliser la solution standard de SAP (puisque les équipes la maîtrisent davantage maintenant) et, à une moindre échelle, l'utilisation d'une solution de la récurrence pour quelques mois additionnels (utilisation hybride). ▶ Dans ce sens, la contribution de l'équipe d'architecture et de ses collaborateurs, des éclairateurs et de l'équipe d'arbitrage a été fondamentale et doit continuer d'être mise en valeur. ▶ Nous accueillons cette démarche très positivement et considérons qu'elle est exécutée dans l'esprit de préserver l'échéancier, mais aussi tout en respectant la portée et la faisabilité de la solution. Également, un nombre de RICEFW plus bas facilite la pérennité du système et les efforts futurs de mise à niveau de la solution.	▶ Bien que les efforts collectifs visant à réduire le nombre d'objets de développement ont donné des résultats significatifs, il reste encore une petite dette à la fin des cycles, c'est-à-dire qu'il reste un nombre de RICEFW qui auraient dû être terminés selon le plan global. ▶ L'équipe CASA a planifié de rattraper la dette dans les cinq prochains cycles en la réduisant d'environ 5 % à 10 % à chaque cycle, entre autres, en augmentant la vitesse. Nous considérons cet objectif tout à fait faisable en fonction des résultats du Cycle 11 et de la progression du Cycle 12. Il faudra, tout de même, continuer à explorer d'autres possibilités d'optimisation de la solution technique en utilisant les mêmes critères, et principalement ne pas y ajouter d'autres objets par des besoins des projets concurrents ou des ajouts de fonctionnalité à la feuille de route.
Vélocité	▶ L'avancement des travaux est positif et la vitesse est en progression. ▶ Le Cycle 11 a été celui avec les meilleurs résultats en matière de vitesse et pour ce qui est de l'atteinte des objectifs du cycle, avec 93 % de la valeur acquise. ▶ Les estimations sont plus réalistes en fonction de l'apprentissage, mais aussi en considérant les interdépendances et le temps que les analystes doivent consacrer à d'autres activités transversales (tests, conversion, formation, etc.). ▶ Lors de la publication de ce rapport, nous n'avions pas encore la compilation des résultats du Cycle 12. Pour confirmer que les hypothèses de replanification du plan global et les estimations pour compléter la réalisation étaient correctes, il faudra vérifier à la fin de ce Cycle 12 si la vitesse continue à progresser et si les équipes ont réussi à livrer les objectifs du cycle et à rattraper la dette comme prévu.	▶ Les efforts doivent continuer au niveau de la planification et de l'exécution pour consolider les gains de productivité visés et atteindre 100 % des objectifs du cycle (pour rattraper la dette), voire les dépasser, pour se créer une contingence face aux éléments inconnus et une éventuelle perte de ressources. ▶ Il reste encore un bon nombre d'objets complexes et très complexes à compléter dans les cinq prochains cycles. Ce sont normalement des objets qui requièrent plus d'effort pour être testés, demandant aussi beaucoup plus d'attention de la part des équipiers. Même si le développement sur plusieurs de ces objets a déjà commencé et que ces derniers sont testés à chaque interaction et qu'ils dépendent de l'avancement d'autres travaux de configuration et de développement, il serait important d'évaluer la possibilité d'anticiper davantage leur finalisation.

Appréciation des cycles de réalisation depuis la replanification de travaux

Respect de la portée, de l'échéancier et de la faisabilité de la solution relativement aux besoins de la Société

Dimension	Éléments déjà considérés ou positifs 	Éléments à considérer ou à surveiller 
Échéancier / planification	► La nouvelle version de la feuille de route nous semble plus réaliste. Elle incorpore plusieurs éléments des revues précédentes et adopte des stratégies additionnelles, notamment l'utilisation de la vélocité actuelle et la réduction des RICEFW, mais aussi une meilleure planification de l'affectation des ressources considérant les activités connexes et les corrections. ► Un plan de projet intégré avec toutes les activités menant à la mise en production de la L2 a été développé (il reste à intégrer les Cycles 16 à 20), indiquant les interdépendances et la capacité des équipes, ce qui permet de visualiser plus rapidement le chemin critique, donnant une meilleure visibilité à la Direction de projet pour réaffecter des ressources en fonction d'éventuels retards sur quelques activités critiques. ► Le Cycle 11 devient la base pour la planification des prochains cycles, puisqu'il a accumulé les expériences vécues de tous les autres cycles, en s'appuyant sur de nouvelles pratiques de planification et de rationalisation qui ont été adoptées récemment. En fait, à la fin de chaque cycle, l'équipe CASA fait une replanification de ce qu'il reste à faire et une redistribution des objets à compléter sur les cycles restants; ce qui nous semble être une bonne stratégie. ► Nous considérons comme positive la décision de repousser la fin de quelques activités de conversion et le quatrième cycle de tests intégrés de quelques semaines pour faciliter la préparation et augmenter l'efficacité de ces activités.	► Il faudra continuer les efforts de limiter au strict minimum le nombre d'objets à compléter pendant les Cycles 16 et 17. ► Nous recommandons à l'équipe CASA de poursuivre ses efforts visant à limiter les développements prévus au Cycle 16 uniquement aux objets qui auront peu d'impact sur les tests intégrés et les tests de régression et de continuer à garder le Cycle 17 comme un cycle de contingence seulement pour ce qui est du développement de RICEFW. ► L'impact de projets concurrents et des nouveaux besoins d'affaires (nouvelles lois, changement dans les règles d'affaires) demeure un risque significatif pour la réalisation de la feuille de route. Ces initiatives viennent consommer le temps des ressources déjà hautement utilisées, telles que les analystes d'affaires et les analystes fonctionnels, et peuvent forcer les équipes à retravailler des objets déjà livrés et approuvés (<i>rework</i>). ► Nous recommandons la continuation de la mise en place du plan de projet intégré pour incorporer les TI finaux, les activités de formation et les autres activités des Cycles 16 à 20.

Appréciation des cycles de réalisation depuis la replanification de travaux

Respect de la portée, de l'échéancier et de la faisabilité de la solution relativement aux besoins de la Société

Dimension	Éléments déjà considérés ou positifs 	Éléments à considérer ou à surveiller 
Ressources	▶ En général, les équipiers se sentent davantage impliqués dans les activités de planification (p. ex., les BRP), ce qui permet de produire des estimations plus réalistes et, puisque le sentiment d'appartenance augmente, cela accroît la motivation pour atteindre les cibles établies ensemble. ▶ Un sondage sur la mobilisation et le niveau de satisfaction de l'équipe CASA est en cours. Nous accueillons favorablement la tenue d'un tel sondage et recommandons qu'il soit répété quelques fois d'ici la mise en production de la L2.	▶ La disponibilité de ressources internes et externes demeure un enjeu important qui sera réglé difficilement d'ici la fin du projet. ▶ La situation du marché des TI au Québec ajoute de la pression sur les taux, et plusieurs équipiers pourraient considérer qu'il est plus avantageux financièrement de travailler sur un autre projet. Ce risque existe principalement pour les ressources externes, mais avec leur expérience accumulée, les ressources internes ne sont pas à l'abri de cette pression du marché. ▶ Nous recommandons la création d'un plan de mitigation pour aborder le départ éventuel des ressources clés, avec un plan B pour chaque ressource. ▶ Pour les ressources externes, il faudra faire appel à d'autres sources pour augmenter les équipes de livraison lorsque des éléments sur le chemin critique seraient touchés.
Qualité	▶ Selon le bilan fourni par l'équipe CASA, les résultats du troisième cycle de tests intégrés (TI3) ont été positifs, avec 90 % des scénarios exécutés avec succès et un nombre relativement bas d'anomalies (15 anomalies prioritaires et 75 anomalies de priorité moindre).	▶ Selon les meilleures pratiques de gestion de projet, un cycle de tests intégrés ne doit pas être normalement considéré comme fermé s'il reste encore des anomalies prioritaires à régler. Ou encore, un nouveau cycle de tests intégrés ne doit pas commencer s'il reste des anomalies graves ouvertes. Or, selon le plan global du projet CASA, il y aura un intervalle assez long entre les TI3 et les TI4. Nous comprenons que l'équipe CASA s'est donné comme objectif de régler les anomalies ouvertes rapidement, tout en gérant bien l'affectation des ressources qui doivent appuyer plusieurs activités du projet. ▶ Ainsi, nous recommandons que les anomalies prioritaires soient réglées et retestées dès que possible et que, avant de commencer les TI4, toutes les anomalies de gravité moyenne qui étaient ouvertes à la sortie des TI3 soient réglées et retestées avec succès.

Identification des facteurs clés qui ont contribué à la progression de la vélocité à ce jour

La vélocité augmente et des mesures d'optimisation de la solution et de l'utilisation des ressources ont fait la différence.

- ▶ Selon nos observations des derniers mois, plusieurs facteurs ont contribué à la progression de la vélocité, notamment :
 - ▶ Expérience croissante de l'équipe avec la solution standard SAP, ce qui permet le remplacement d'objets personnalisés (RICEFW) initialement prévus par du code standard ou la réutilisation d'objets déjà développés comme point de départ pour un nouveau développement (doublons/variantes)
 - ▶ Plusieurs mesures d'optimisation de l'organisation du travail qui ont été adoptées telles que :
 - ▶ la planification collaborative à grande échelle (*big room planning*) au début de chaque cycle : activité très participative, très bien coordonnée et qui augmente la qualité des estimations, fait la promotion du sentiment d'appartenance et crée une responsabilité commune sur l'attente des objectifs fixés;
 - ▶ la mise en valeur d'un rôle d'éclaireur, de l'équipe d'architecture et de l'équipe d'arbitrage pour gérer de façon proactive les interdépendances, les enjeux d'intégration, etc.;
 - ▶ la prise en considération dans la planification du temps nécessaire aux activités connexes telles que la formation, les tests et la conversion des données.
 - ▶ Démonstration de l'ouverture à maintenir quelques fonctionnalités à l'extérieur du nouveau système pour quelques mois afin de permettre ainsi aux équipes de se concentrer sur les éléments critiques nécessaires pour la L2 et préserver l'échéancier d'origine.
- ▶ Dans l'ensemble et sur la base des éléments connus à ce jour et des efforts continues pour gérer la portée et les développements, nous sommes d'avis que le programme est présentement en contrôle des travaux de développement à compléter et que la planification prévoit une marge de manœuvre adéquate sur le plan des cycles 16 et 17 pour absorber certains impondérables anticipés de livraison. Cependant, cette marge de manœuvre disponible ne doit pas servir à prévoir des éléments inconnus à ce jour, incluant des travaux majeurs pour prendre en considération de nouvelles réglementations éventuelles.
- ▶ Dans ce contexte, il est primordial de réduire au strict minimum l'ajout de nouvelles fonctionnalités à la portée du projet, de continuer à envisager la réduction du nombre d'objets RICEFW et, si nécessaire, de considérer le report de quelques mois (Livraison 2.5) de la mise en production de certaines fonctionnalités non critiques, peu utilisées ou facilement soutenues par une application déjà existante ou même un processus manuel (si besoin très sporadique il y a).

Appréciation sur le niveau de préparation et avancement de la réalisation pour les TI3

L'exécution des TI3 a atteint les objectifs; une planification plus détaillée est recommandée pour les TI4.

- ▶ À la suite des ajustements demandés par rapport à la date de dépôt de notre rapport, nous avons complété la cinquième revue après la conclusion du troisième cycle de tests intégrés (TI3).
- ▶ Ainsi, dans le cadre de notre revue, nous avons donc fait une brève appréciation de la planification et des résultats des TI3 :
 - ▶ Planification : Puisqu'il s'agissait d'un premier cycle de tests d'intégration de bout en bout (processus et données) et qu'il reste encore deux cycles complets de tests intégrés (TI4 et TI5) avant les cycles finaux de tests, nous avons trouvé la portée et le nombre de scénarios de tests convenables, y compris les tests de régression visant la stabilité de la L1 à la suite des nouvelles fonctionnalités mises en place pour la L2.
 - ▶ Résultats : Selon les meilleures pratiques d'implantation de systèmes intégrés de gestion, avant de considérer un cycle de tests final et pouvoir démarrer le cycle suivant, le projet doit obtenir un taux de succès de 100 % dans l'exécution des scénarios visés, sans aucune anomalie prioritaire ouverte. Sauf si la gouvernance de projet accepte de garder des anomalies ouvertes selon la gestion des risques, l'échéancier et les contraintes du projet.
 - ▶ Or, il semble qu'à la fin des TI3, il restait 90 anomalies à régler, dont 15 prioritaires. Cependant, puisqu'il y a un décalage de plusieurs mois entre la fin du Cycle TI3 et le début du Cycle TI4, ce nombre d'anomalies à corriger nous semble relativement bas et il reste assez de temps pour les corriger avant les TI4.

Ainsi, nous recommandons fortement que toute anomalie identifiée pendant les TI3 soit corrigée, retestée et fermée dans les plus brefs délais et impérativement avant le démarrage du prochain cycle de tests.

- ▶ Pour le prochain cycle de tests (TI4) qui va incorporer, entre autres, la sécurité applicative, nous recommandons de viser une portée encore plus importante et l'ajout des scénarios avec le plus grand nombre possible de RICEFW complexes, pour faire en sorte que ces objets puissent être finalisés avant les Cycles 15 et 16.
- ▶ Nous n'avons pas révisé la couverture fonctionnelle des TI4 et recommandons de faire une analyse détaillée de la portée fonctionnelle (processus) et technique (RICEFW), de la planification et des critères de succès avant la réalisation de ce cycle important.

Appréciation du niveau de risque et différentes marges de manœuvre

L'équipe de direction du projet CASA continue de bien gérer dans l'ensemble le processus de gestion des risques.

- Dans le cadre de notre cinquième revue, nous avons porté une attention plus particulière à l'analyse de risques effectuée par le projet CASA. Nous avons présenté des observations pour chacun des principaux risques identifiés.

No	Risque	Actualisation et mesures d'atténuation	Indicateur 2021-02	Indicateur 2021-05	Observations d'EY
07	Les projets TI autres que CASA présentent un potentiel d'impact sur le déroulement des travaux de CASA.	- Plusieurs projets ont été intégrés et d'autres doivent être évalués dans l'itération 12.2 (réf.: section 1.5 et risque 1.1). - Ajoute de la complexité, amplifié par le problème de ressources (réf.: risques 1.1 et 1.2). - Aucune marge de manœuvre restante pour l'ajout de projets concurrents.	□	□	L'appréciation de ce risque par le projet CASA semble juste. Commentaire : Celui-ci représente un risque majeur sur l'échéancier et tous les efforts doivent être mis en place pour limiter d'autres projets.
1.1	Les ressources INTERNES possédant l'expertise nécessaire ne sont pas disponibles au moment requis et en quantité suffisante.	- Processus de dotation en continu mais postes difficiles à combler. - Rareté de main-d'œuvre dans le secteur TI. - L'entraide entre l'Alliance et la SAAQ est difficile à concrétiser dans le contexte actuel du marché (réf.: risque 1.2).	◆	□	L'appréciation de ce risque par le projet CASA semble juste.
1.2	Les ressources EXTERNES possédant l'expertise nécessaire ne sont pas disponibles au moment requis et en quantité suffisante.	Le marché de l'emploi postpandémie dans le secteur TI est extrêmement compétitif, ce qui rend la fidélisation et l'attraction des ressources plus difficile.	◆	□	L'appréciation de ce risque par le projet CASA semble juste. Commentaire : Il faudra considérer d'autres sources de ressources externes pour donner plus d'agilité à la direction du projet et un plan de mitigation pour les ressources clés.
10	Les hypothèses de la planification à l'égard du budget, des bénéfices et de l'échéancier ne se réalisent pas.	Nous continuons d'être opportunistes en regard de l'amélioration des pistes d'optimisation et des marges de manœuvre	◆	◆	L'appréciation de ce risque par le projet CASA semble juste. Commentaire : Des progrès significatifs sur l'échéancier ont été réalisés en fonction, entre autres, de la replanification et de l'approche adoptée pour la confirmation des RICEFW.
18.1	La complexité d'intégration à CASA des partenaires sur le plan des processus et des technologies perturbe l'échéancier.	- Reprise des travaux avec le Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé (CCATM) et reprise de l'intégration dans CASA dans le cycle en cours (cycle 11). - Mise en place d'une équipe dédiée avec un chef de projet. - Bien attaché avec récurrence. - L'intégration des principaux partenaires se poursuit.	◆	◆	L'appréciation de ce risque par le projet CASA semble juste.
19	Les développements (RICEFW) associés aux processus ne sont pas réalisés selon les bonnes pratiques.	- Les actions prises ont permis de réaligner les équipiers vers les bonnes pratiques. - Les réajustements sur les développements déjà effectués (« Reworks ») ont été factorisés dans la nouvelle feuille de route.	◆	◆	L'appréciation de ce risque par le projet CASA semble juste. Commentaire : Continuer à utiliser des service SAP MaxAttention pour confirmer la qualité du code.
17.1	Risques relatifs à la conversion des données	Adressé à la section 1.10	●	◆	L'appréciation de ce risque par le projet CASA semble juste.
17.3	Risque d'intégration des données passives dans les transactions et les interfaces.	Stratégie connue et efforts intégrés dans le plan.	◆	●	L'appréciation de ce risque par le projet CASA semble juste.
18.2*	La complexité d'intégration à CASA des mandataires sur le plan des processus et des technologies perturbe l'échéancier.	Aucune problématique en lien avec l'intégration technologique. La gestion du changement est prévue.	S. O.	●	L'appréciation de ce risque par le projet CASA semble juste. Commentaire : À surveiller pendant les cycles de formation et TI finaux en 2022.
23	L'incompréhension des interdépendances entre les livrables ralentit et bloque les équipes dans l'exécution.	- Les équipes ont maintenant développé les réflexes d'arrimage nécessaires et attendus, ce qui confirme l'efficacité des mesures mises en place. Ces réflexes ont pu être observés pendant l'atelier de planification collaborative du cycle 11 où les impacts des interdépendances ont particulièrement bien été identifiés et pris en compte. - Meilleur cycle à ce jour.	◆	●	L'appréciation de ce risque par le projet CASA semble juste. Commentaire : Plusieurs nouvelles mesures ont été adoptées pour mieux gérer les interdépendances (BRP, rôle de l'éclaireur, etc.)

 Défi
  Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu
  Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manœuvre
  Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action
  Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action

Source : Fichier Suivi projet CASA – Tableau de bord exécutif – Le 1^{er} juin 2021



Rappel des recommandations
formulées dans le cadre de la
revue des projets précédents

Suivi des recommandations des revues précédentes

- ▶ Selon nos discussions avec les leaders de CASA ainsi que la révision du Plan d'action (version du 22 avril 2021), la grande majorité des recommandations que nous avons formulées dans le cadre de nos revues précédentes ont été mises en place.
- ▶ L'ensemble des mesures mises de l'avant dans le cadre du Plan d'action respectent l'esprit des observations et des recommandations formulées dans notre rapport final du 3 juillet 2020, y compris la replanification des travaux qui a été entamée à la suite de la nouvelle entente entre l'Alliance et la Société.



Annexe



Annexe A - Liste des personnes rencontrées

Liste des personnes rencontrées lors de la quatrième revue de projet

- ▶ Christian Diotte
- ▶ Guylaine Riopel
- ▶ Sylvain Cloutier
- ▶ Julie Larochelle
- ▶ Mario Boucher
- ▶ Caroline Foldes-Busque
- ▶ Gleb Dubovets
- ▶ Karl Malenfant
- ▶ Daniel Pelletier
- ▶ Michel Dumas
- ▶ Dave McCann
- ▶ Participation à titre d'observateurs à plusieurs rencontres de l'équipe CASA (Comité de direction, big room planning, Suivi des risques et autres)