

Sixième revue du projet CASA de la SAAQ

CONFIDENTIEL

31 mai 2022

Le 31 mai 2022



Société de l'assurance automobile du Québec

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

Québec (Québec) G1K 8J6

À l'attention de Monsieur Karl Malenfant

Vice-présidence aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques, chef de projet CASA

Objet : Livraison du rapport relatif à la sixième 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 19 avril au 27 mai 2022 dans le cadre de la sixième revue de qualité du projet CASA effectuée par EY.

Vous trouverez ci-joint notre rapport daté du 31 mai 2022. Tel qu'il a été demandé par la direction de la Société, l'essentiel de cette sixième revue porte sur notre appréciation des travaux de l'équipe du projet CASA par rapport aux deux points principaux suivants :

1. Qualité de la solution en fonction de l'exécution et des résultats des essais, de la préparation finale de la migration des données et de la recette pour la mise en production de la solution
2. L'état de la planification et de la préparation des activités visant le déploiement de la solution du côté affaire et l'impact sur le public cible (employés, mandataires et public externe)

Nous nous sommes concentrés principalement sur la feuille de route des activités de construction de la solution permettant de livrer la portée de la L2, ainsi que le bureau de transformation.

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

Caroline Herault

Associé

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

Charles Gignac

Associé délégué



Table des matières

1. Contexte de la sixième revue

page 4

2. Sommaire

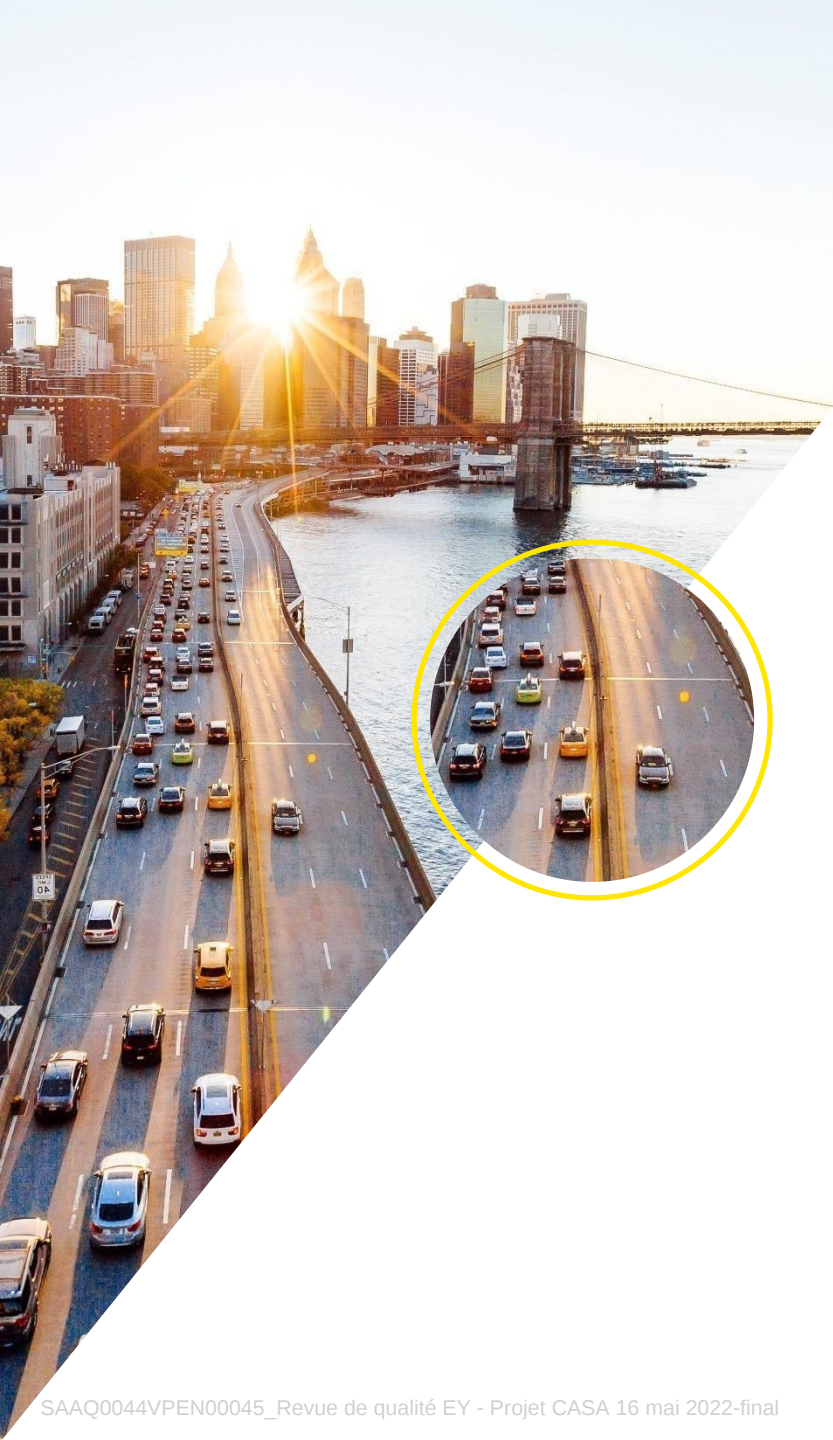
page 7

3. Appréciation par rapport aux questions spécifiques de la sixième revue

page 12

4. Annexes

page 25



Contexte de la sixième revue

Contexte de la sixième 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 re planification 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 sixième revue ont débuté le 5 avril 2022 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. Axe d'analyse n° 1 (70 % de la revue) - Qualité de la solution en fonction de l'exécution et des résultats des essais, de la préparation finale de la migration des données et de la recette pour la mise en production de la solution
 2. Axe d'analyse n° 2 (30 % de la revue) - L'état de la planification et de la préparation des activités visant le déploiement de la solution du côté affaire et l'impact sur le public cible (employés, mandataires et public externe)
- ▶ EY est d'avis que la demande de concentrer son intervention sur ces deux 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 plus de 25 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.

Revue de projet EY : cadre de référence

NOS REVUES DE PROJET TIENNENT COMPTE DES CINQ AXES SUIVANTS :

La sixième revue de projet du printemps 2022 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
- Support post-implantation



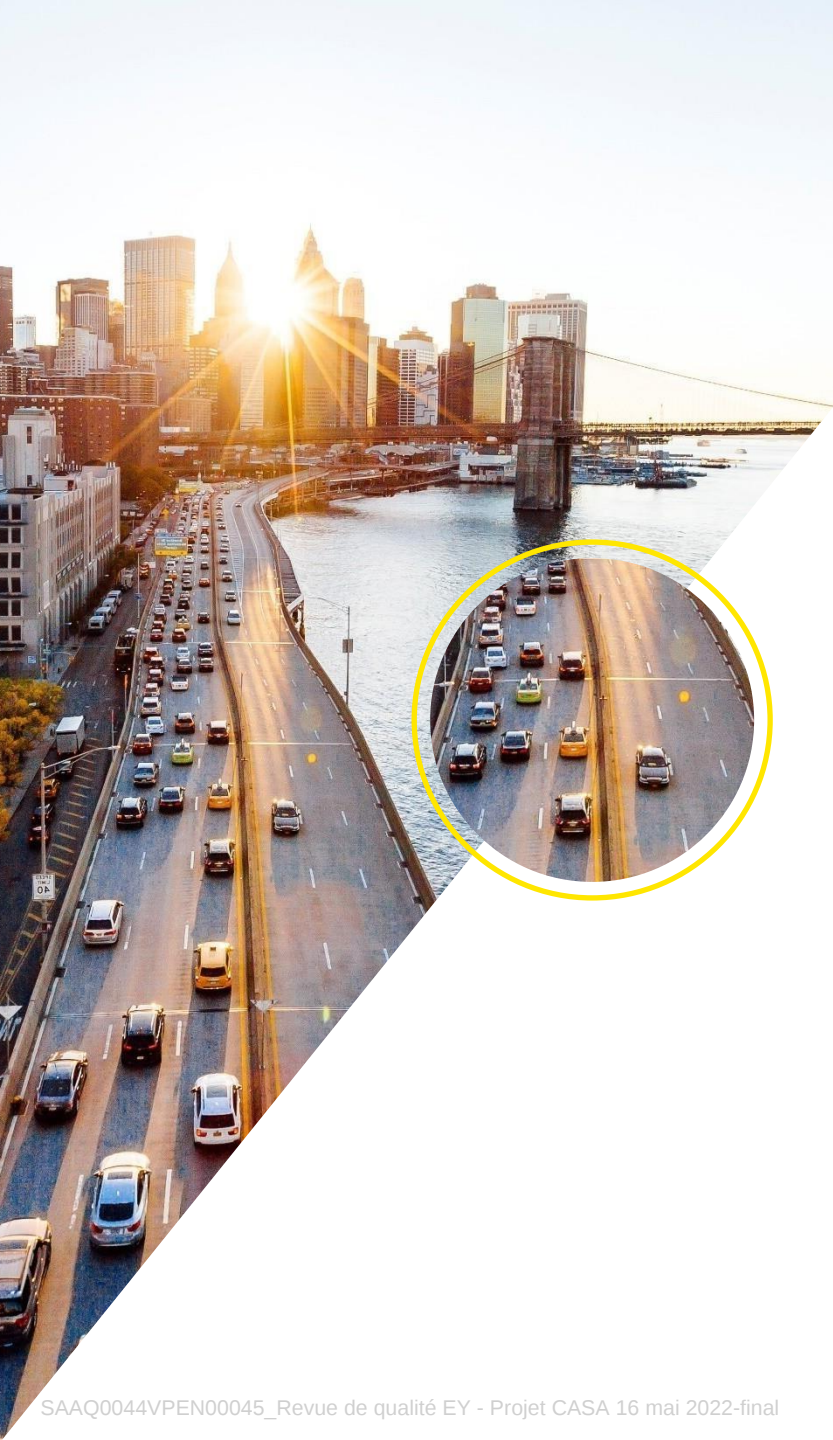
Acceptation par l'entreprise

- 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

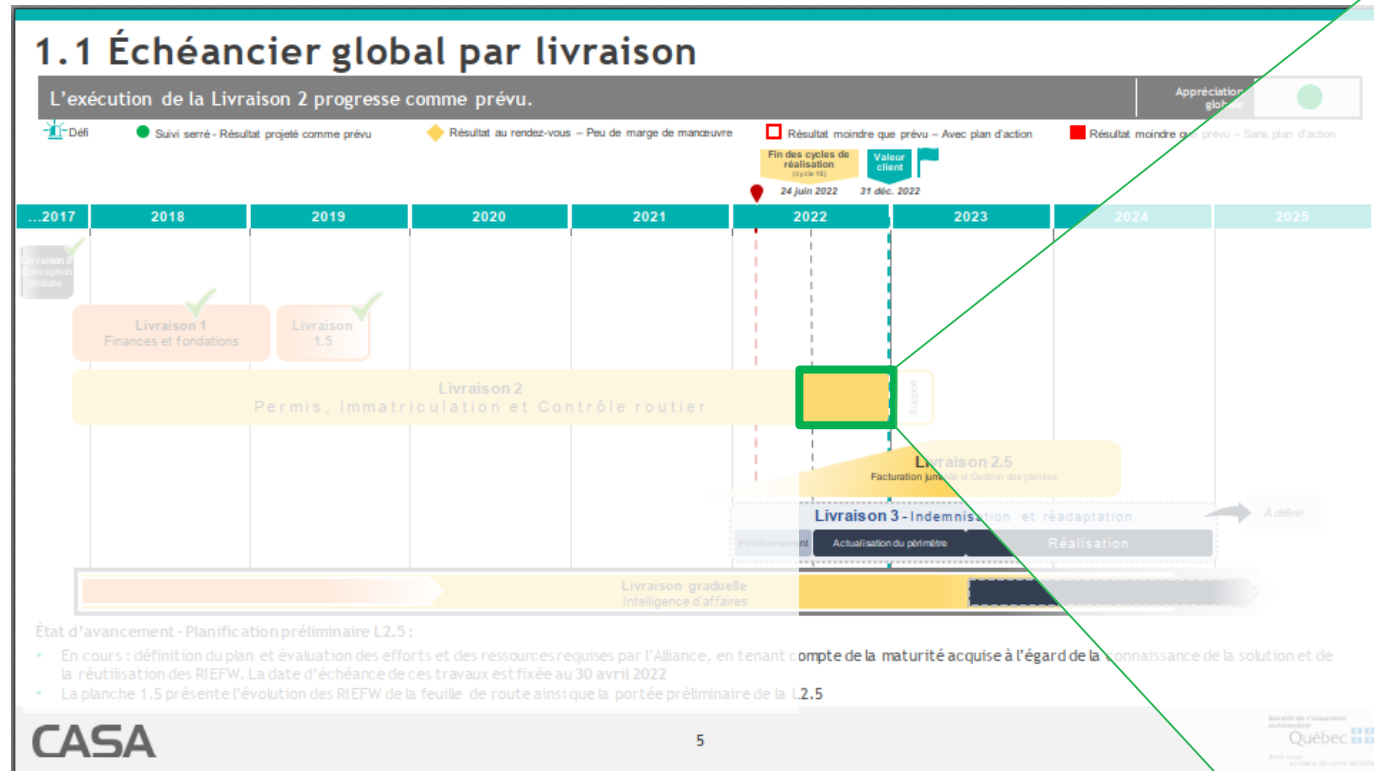
La portée des revues de projet exclut le budget, la revue des requis techniques et fonctionnels, l'approche de livraison (phases du projet) ainsi que la revue des contrats et la réalisation des bénéfices.



Sommaire

Sommaire de la sixième revue

Notre analyse sur l'avancement du projet CASA démontre que plusieurs travaux seront à compléter dans une période de moins de six mois. Période qui devra tenir compte de la saison estivale ainsi que d'autres travaux qui étaient prévus.



Observations clés en date d'aujourd'hui



- 50 % des processus N3 de la portée révisée ne sont présentement pas disponibles au départ des essais TI5 ni pour le développement des supports de formation correspondants.
- La contingence de développement est présentement remplie par le développement de la solution (cycles 16 et 17).
- Un retard important sur la finalisation des procédures fait l'objet d'un plan d'action de priorisation.
- Interdépendances qui pourraient impacter la livraison:
 - Le module IRP de SAP (contrôle routier) est prévu pour juin; la solution ne sera pas testée avant TIF (août-novembre).
 - Le Service d'authentification gouvernemental (SAG) ne sera pas prêt avant juin; cette dépendance crée un risque d'adoption de la solution s'il n'est pas livré selon le plan.
 - Pour que les formations commencent comme prévu en septembre, les supports doivent être tous complétés au 29 août.

À compléter d'ici au 31 décembre 2022



- Compléter le développement pour 50 % des processus N3
- Séries d'essais TI5 (64 % des N3), TIF (100 % des N3) avec résolution de toutes les anomalies P1 et P2 (présentement 112 anomalies)
- Un nouvel objet de conversion et résolution de 257 anomalies P1 et P2
- Essai du plan de passage (Dry Run 1 et 2)
- 97 supports de formation et 2 429 procédures
- Accueillir 148 superutilisateurs
- 13 ateliers d'analyse d'impact

Sommaire de la sixième 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 sixième revue ont eu lieu entre la mi-avril 2022 et la fin mai 2022.

Axe d'analyse n° 1 - Principales observations

Qualité de la solution en fonction de l'exécution et des résultats des essais, de la préparation finale de la migration des données et de la recette pour la mise en production de la solution

1. **Processus N3** - L'équipe CASA a réaligné son attention sur les processus de bout en bout de niveau 3 (N3), ce qui permet une planification et une priorisation du travail plus efficace et une réaffectation de certains processus à moins grande valeur d'affaire à la Livraison 2.5. Ceci était nécessaire afin d'être plus habile et proactif étant donné la marge de manœuvre réduite en approche du déploiement L2.
2. **Périmètre de la Livraison 2** - Il est important de communiquer avec les secteurs d'affaire qui doivent revoir les plans de mitigation des N3 qui sont déplacés en Livraison 2.5. La viabilité et la faisabilité du Produit minimum viable (MVP) doivent être considérées et appréciées par toutes les parties prenantes. Si des ajustements au périmètre du MVP sont nécessaires, cette décision doit être prise avant la fin des TI5 (17 juin), en tenant compte des efforts requis par les bureaux de transformation et les équipes pour développer les voies de contournement.
3. **Développement** - Il reste 240 processus N3 à compléter. Les Cycles 16 et 17, qui étaient initialement une contingence, sont en grande partie pleins. De plus, en raison de la composante SAP IRP qui doit être livrée en juin et des risques de *Rework* accrus dus aux essais « bout en bout », la solution sera finalisée selon le plan à la fin du cycle 17, soit à la mi-septembre 2022. Ceci induit une pression sur le développement des conversions et influe sur l'efficacité des essais, car les essais intégrés TI5 ne testent pas une solution complète. Selon l'échéancier actuel, « *Dry Run 2* » en novembre sera le premier test du déploiement complet de la solution en production, couvrant tous les piliers : migration des données, migration du développement complet, test de performance dans un environnement production. La marge de manœuvre sera minimale afin de solutionner les anomalies qui peuvent être identifiées à ce moment.
4. **Essais intégrés** - Pour TI5, 64 % des processus N3 du périmètre révisé seront mis à l'essai. Les TI5 ont débuté le 2 mai avec 31 anomalies P1 et P2 encore ouvertes des cycles de tests précédents (TI3 et TI4). En date du 27 mai, la vélocité d'essais nécessaire n'est pas atteinte avec seulement 10 % de succès et 74 % des scénarios non débutés, comparativement à un taux d'exécution planifié de 50 % pour cette date-ci. À cette date, 119 anomalies P1 et P2 sont ouvertes, 88 de plus qu'au départ de TI5 avec 26 % de l'exécution prévue. Une augmentation de la vélocité d'exécution et du succès des scénarios est nécessaire afin de compléter en date prévue, soit le 17 juin. Les TIF seront critiques afin de mettre à l'essai la solution complète et de livrer une solution de qualité.
5. **Ressources clés** - Dans le dernier droit de livraison, cet enjeu devient plus critique en raison de la complexité des anomalies en cours des essais intégrés et de la vélocité de résolution nécessaire au respect de l'échéancier de livraison. Il est important de garder les ressources SAAQ et Alliance engagées à tous les niveaux et rôles (leadership, architecture, développement, essais et superutilisateurs) afin d'améliorer l'efficacité de livraison en fin de course.

Sommaire de la sixième 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 sixième revue ont eu lieu entre la mi-avril 2022 et la fin mai 2022.

Axe d'analyse n° 2 - Principales observations

État de la planification et de la préparation des activités visant le déploiement de la solution du côté affaire et l'impact sur le public cible (employés, mandataires et public externe)

1. **Gouvernance et engagement et outillage des leaders** - Dans le cadre de la L2, l'équipe CASA a mis en place différentes instances d'échanges et de communication entre le projet et les gestionnaires affaire qui permettent de donner de la visibilité non seulement sur l'avancement du projet mais également de communiquer les décisions d'affaire prises et de construire une compréhension commune de la solution et des processus cibles.
2. **Tableau de bord de la transformation** - Des mécanismes et documents de réédition d'avancement et de niveau de préparation sont en place et correspondent à ce qui est attendu dans un projet de cette envergure. Cependant, un tableau de bord unique présentant les indicateurs de performance clés de la transformation (nombre d'ateliers, formations finalisées, procédures développées, résultats des derniers sondages, etc.) permettrait une vision synthétique du niveau de préparation à la transformation et l'identification rapide des zones de risque potentielles. Une accélération des mécanismes de réédition vers les hautes instances pourrait aussi être envisagée avec la date imminente de mise en production.
3. **Communication aux employés** - À ce stade du projet, la communication corporative reste à haut niveau et rencontre l'objectif fixé de sensibiliser les employés au changement à venir. Cependant, l'impact individuel n'est pas encore précisé et les gestionnaires sont encore en cours d'appropriation de ce changement et des impacts opérationnels ou en termes d'organisation du travail sur leurs équipes, et ce, à six mois du déploiement.
4. **Développement des supports de formation** - Un des prérequis au développement des supports de formation est la finalisation complète des N3, ainsi que des rôles et sécurité qui était planifiée pour fin juin 2022. Fin août, le développement des supports de formation doit être finalisé, les formations commençant dès septembre avec l'arrivée de 50 formateurs. À la date de la revue, il est estimé que ces deux échéances seront difficiles à respecter ce qui nécessitera le développement de procédures supplémentaires pour palier la non-disponibilité de certaines formations.
5. **Développement des procédures** - L'analyse effectuée des processus N3 complétés ne permet pas encore d'identifier les procédures additionnelles nécessaires qui devront être développées pour pallier les fonctionnalités prévues qui ne seront pas disponibles. Le développement des procédures accuse du retard. Un pilotage et une priorisation serrés sont en cours afin d'atteindre les objectifs de développement de la documentation et d'éducation pour la fin de l'année. Obtenir de la visibilité claire sur les fonctionnalités non livrées au démarrage sera critique dans les prochains mois pour accompagner adéquatement les parties-prenantes.
6. **Super-utilisateurs** - La stratégie de mise en place de 277 super-utilisateurs, dont 129 sont déjà formés et contribuent aux tests, permettra d'avoir un relai efficace et nécessaire auprès des opérations au moment du démarrage.

Sommaire de la sixième 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 sixième revue ont eu lieu entre la mi-avril 2022 et la fin mai 2022.

Recommandations

Axe d'analyse n° 1

- 1 **Développement** - Affecter des ressources supplémentaires à la correction des anomalies P1 et P2 qui ont un impact sur le progrès des essais TI5 en plus d'effectif permettant de livrer les N3 en Cycle 16 et 17. Prévoir une force de frappe suffisante, basée sur la vélocité de résolution d'anomalies actuelles, post cycle 17 afin de supporter les essais TIF
- 2 **Essais intégrés** - Prévoir un cycle d'essais supplémentaires (entre TI5 et TIF) et éventuellement de réorienter le cycle *dry run* afin de pouvoir effectuer des essais de scénarios complets en utilisant des données converties
- 3 **Essais intégrés** - Effectuer un suivi journalier des anomalies et des impacts sur l'exécution des essais afin d'identifier des mesures pour augmenter l'efficacité d'exécution et de succès des essais. De plus, des ressources techniques spécialisées sur la performance des solutions SAP doivent être mobilisées dans les revues d'anomalies afin d'identifier tôt les risques de performance
- 4 **Dépendances** - Faire un suivi journalier sur le statut des dépendances (SAP IRP) et le SAG afin d'avoir des plans de mitigation en place et atténuer les risques. Identifier les alternatives à mettre en œuvre en cas où la réalisation de l'IRP et du SAG ne respecte pas les délais prévus
- 5 **Ressources** - Créer un plan de mitigation réaliste pour aborder le départ éventuel des ressources clés, avec un plan B pour chaque ressource/poste qui pourrait être potentiellement touché

Axe d'analyse n° 2

- 6 **Gouvernance** - Développer et déployer un tableau de bord unique des indicateurs de performance clés de la transformation affaire et faire en sorte qu'il soit mis à jour en temps réel et accessible par toutes les parties prenantes intéressées
- 7 **Appropriation du changement** - Mettre en place de séances d'information sur les processus de bout en bout prioritaires afin de faciliter l'appropriation des employés, leaders et mandataires et de mettre en perspective les changements et les formations qui seront déployées
- 8 **Appropriation du changement** - Le niveau de préparation des utilisateurs finaux ne pouvant être évalué que par un sondage, mettre en ligne des sondages intermédiaires de mesures afin d'anticiper les zones de risques
- 9 **Formation** - En lien avec la priorisation de la finalisation des processus N3, s'assurer de la priorisation des formations associées et des procédures de contournement nécessaires en cas de non-déploiement de certaines fonctionnalités lors de la L2 et obtenir une visibilité sur les fonctionnalités non déployées en janvier



Appréciation par rapport aux questions spécifiques de la sixième revue

Portée des travaux

La visibilité sur les processus à haute valeur d'affaire N3 est disponible et ces N3 à prioriser sont en cours de réalisation. La conversion et les essais de ces N3 doivent être priorités afin de focaliser les efforts et livrer une solution de qualité. Il faut minimiser les modifications tardives afin d'avoir une solution de bout en bout solide.

Hypothèses 	Impacts 	Éléments déjà considérés ou positifs 	Éléments à considérer ou à surveiller 
La portée de la Livraison L2 est planifiée pour être complétée selon l'échéancier prévu.	- Les cycles 16 et 17 qui devaient être utilisés comme contingence doivent être réorientés pour réaliser du développement d'objets. - Un des deux cycles <i>Dry Run</i> et TIF doivent être réorientés afin de tester les fonctionnalités après la fin du développement.	- La gouvernance est structurée de façon à pouvoir gérer les interdépendances et les différentes parties prenantes (p. ex., équipe dédiée à gérer les interfaces et les partenaires externes). - Il y a beaucoup de socialisation afin de favoriser l'intégration de la solution entre les différents niveaux de gouvernance. - Une replanification des TIF, maintenant en deux phases, a été envisagée afin de permettre plus d'essais de la solution	- Les processus complexes à haute valeur d'affaire sont retardés par manque de capacité à les compléter. Ces processus devraient être la priorité afin de s'assurer un bon fonctionnement du service quotidien au grand public post- déploiement. Présentement, 47 % des processus à grande valeur d'affaire (75 % et plus) ne sont pas complétés. - Étant donné la marge de manœuvre minime, une évaluation sur l'état des besoins de la solution devrait être fait en continu afin de réorienter les efforts sur les processus à haute valeur d'affaire. Par exemple, 12 % des processus N3 non critiques au déploiement sont complétés à plus de 90 %.
La gestion de la portée est faite considérant des processus de bout en bout.	Difficulté de comprendre les retards sur les livrables et les processus clés; ceci engendre un retard sur les essais et réduit ainsi la marge de manœuvre avant le déploiement.	- Le projet est organisé et structuré efficacement. Des suivis sont faits de façon hebdomadaire et même au quotidien, ce qui montre l'implication des gestionnaires. - La planification des cycles 16 et 17 se font maintenant sur une base de processus N3.	- Il est nécessaire que les analystes fonctionnels SAP et que les architectes de solutions soient impliqués durant les exercices de planification des cycles de développement à venir afin de compléter efficacement les processus de bout en bout. - De ce fait, Il est souhaitable que toutes les tribus soient bien coordonnées et intégrées lors de l'attribution des priorités de développement. Ce processus doit être effectué chaque jour afin de maximiser la capacité de livrer des processus complets et prêts à être mis à l'essai. Par exemple, la gestion documentaire devrait être incluse dans le développement et les essais des processus de bout en bout. - Les dépendances externes à l'équipe de projet doivent avoir un suivi serré, puisqu'un retard dans la livraison du SAG pris en charge par le ministère de la Cybersécurité et du Numérique aurait une incidence critique sur l'expérience utilisateur.

Vélocité

La progression du développement a subi des retards en raison du *Rework* et des exigences supplémentaires relevées tardivement. Les correctifs d'anomalies amèneront aussi une pression sur les escouades de développement. Il est conseillé de suivre rigoureusement le processus de développement et des essais durant les cycles 16 et 17.

Hypothèses 	Impacts 	Éléments déjà considérés ou positifs 	Éléments à considérer ou à surveiller 
La réalisation du développement des objets restants, correspondants aux processus à haute valeur, durant les cycles 16 et 17 se fait selon la planification.	Tout retard additionnel à compléter le développement des objets restants, associés aux processus à haute valeur, posera un risque élevé à la complétion des essais intégrés et aura un impact sur la formation et la préparation des lignes d'affaire et potentiellement la mise en production.	- Un exercice d'évaluation du développement restant a été complété afin d'identifier les processus à haute valeur et ainsi le développement associé à ces processus. Cet exercice a identifié les objets de développement qui devront être reportés aux cycles 16, 17 et à la L2.5. - Un exercice de priorisation a été fait afin de pouvoir augmenter la vélocité des équipes.	- Il est conseillé de suivre rigoureusement le processus de développement, de s'assurer que la capacité des ressources est bien gérée et de prévoir des mesures d'urgence pour faire face à du <i>Rework</i> imprévu. Par exemple, la durée du TI5 est de 34 jours et en se basant sur la vélocité du TI4, il y aura un besoin de 53 jours afin de compléter les tests. À ce jour, moins de 30 % est exécuté et il y a 119 anomalies P1 et P2 assignées ouvertes en développement, et ce, en excluant les anomalies de conversion. - Une estimation des efforts en jours devrait être faite afin d'avoir une meilleure idée de la vélocité de l'avancement des travaux. Cela permettra une meilleure planification pour les cycles futurs étant donné la mince marge de manœuvre possible à ce stade-ci.
La réalisation du développement de toutes les dépendances comme la solution IRP est analysée et intégrée dans la planification.	L'avancement du flux de conversion des données lié au module IRP est retardé. Cela aura un impact sur les tests de conversion des données et, par conséquent, sur l'état de préparation des données pour la mise en production.		Il est impératif de s'assurer que la progression du développement du module IRP respecte les délais prévus afin de minimiser le risque lié à la conversion des données.

Échéancier et Planification

La marge de manœuvre est restreinte et demande une planification efficace et potentiellement une réorientation de certaines activités clés. Les cycles de reddition de compte doivent être suffisamment rapprochés afin de livrer le périmètre dans l'échéancier.

Hypothèses 	Impacts 	Éléments déjà considérés ou positifs 	Éléments à considérer ou à surveiller 
► L'échéancier a une marge de manœuvre suffisante pour compléter les activités restantes et ainsi le déploiement de la solution en production tel que prévu.	► Les décisions prises près de la mise en production influent sur la planification et l'exécution. ► Le manque de couverture d'essais de performance et de conversion de données réduit la solidité de la solution.	► La date de livraison qui approche a généré plusieurs questions et une revue des RIEFW et des livrables a été faite. Une priorisation par N3 est en place. Cela démontre un bon réflexe afin de concentrer les efforts sur les priorités. ► Les comités qui se rencontrent chaque semaine ont été mis en place afin de suivre l'avancement des travaux et faire un plan de mitigation si nécessaire, ce qui est une amélioration à L1. ► Des « portes » de critères <i>go/no-go</i> ont été développées.	1. Il serait opportun de prévoir un cycle d'essais supplémentaires (entre TI5 et TIF) et éventuellement de réorienter le cycle <i>dry run</i> afin de pouvoir effectuer des essais de scénarios complets en utilisant des données converties.
► La stratégie de gestion du changement est bien documentée avec les outils adéquats pour faire un suivi.	► Une communication dispersée et à haut niveau réduit la visibilité des parties prenantes sur la nature de l'impact de la transformation ainsi que sur les changements à leurs rôles et responsabilités par suite du déploiement de la solution CASA.	► Un tableau de bord est actuellement mis en place pour surveiller la performance de la transformation.	1. Bien qu'il existe une stratégie de communication en place, il est nécessaire qu'elle soit personnalisée en fonction de chaque ligne de service pour permettre une meilleure compréhension de l'implication requise des parties prenantes durant le déploiement et à la suite de celui-ci. 2. Pour une implémentation de telle envergure, il est recommandé d'avoir un bureau de transformation centralisé avec une mission clairement définie.

RIEFW

Prioriser les ressources sur les développements à terminer afin de clôturer les processus N3 à haute valeur d'affaire est primordial pour livrer une solution complète et de qualité. Le temps de cycle de résolution d'anomalies doit être surveillé pour les résoudre dans un délai opportun afin de pouvoir mettre la solution à l'essai.

Hypothèses 	Impacts 	Éléments déjà considérés ou positifs 	Éléments à considérer ou à surveiller 
Le développement des composants RIEFW liés aux processus de haute valeur et critiques est complété durant les cycles 16 et 17.	- Les retards de la réalisation des processus qui sont nécessaires pour la mise en production seront induits. - Des tests intégrés additionnels seront requis afin de livrer une solution de qualité.	- La qualité des requis initiaux et la réduction du <i>Rework</i> ont été grandement prises en compte avec des initiatives qui ont été mises en place pour s'assurer de mieux fermer les RIEFW. - Un exercice de priorisation a été fait et 65 RIEFW ont été reportés pour la L2.5. - L'équipe de développement est dédiée et a un plan d'action pour réaliser le développement des objets restants.	- La dette des RIEFW a continué à se détériorer en ayant de plus en plus d'anomalies considérées comme complexes. Les cycles 16 et 17, initialement mis en place comme marge de manœuvre, sont déjà saturés, ce qui augmente le risque de <i>Rework</i> juste avant le déploiement. - Par conséquent, Il est impératif de s'assurer que le développement prévu du cycle 16 atteint les objectifs fixés pour les RIEFW, ainsi que la correction des anomalies P1 et P2 résiduelles du T14.
La résolution des anomalies P1 et P2 se fait rapidement et assure un taux de succès élevé des tests intégrés.	Des scénarios d'essais sont bloqués et des processus N3 ne sont pas complétés.	- Un protocole d'alarme et escalade est en place afin d'alerter la gouvernance lorsqu'une anomalie prend plus d'une semaine à être résolue. Un coordonnateur d'essais est dédié à la résolution des anomalies. 15 % de l'équipe de développement (~20 personnes) est affectée à la résolution d'anomalies.	- Les anomalies P1 et P2 identifiées doivent être résolues et retestées rapidement dans le même cycle d'essais afin de satisfaire aux critères de sortie du cycle d'essais. - Les scénarios d'essais bloqués doivent être pris en compte afin de prioriser les anomalies à résoudre. Cette information aurait avantage à être publiée chaque jour. - Un plan d'action détaillé créé, exécuté et relevé devrait être fait chaque jour. - Calculer un taux de fermeture des anomalies et le communiquer à l'équipe seraient utiles afin d'évaluer la force de frappe et l'échéancier de développement restant. - L'équipe CASA doit valider les priorités des développeurs, car l'effort mis actuellement devrait permettre de résoudre les anomalies. L'organisation du travail doit être évaluée afin d'améliorer l'efficacité de l'équipe.

Performance et Qualité

Les TI5 sont critiques afin d'identifier des anomalies dans les processus N3 bout en bout. L'exécution n'est pas à la vitesse requise afin d'accomplir la tâche dans les délais prévus. Le taux de succès des essais est limité pour l'instant. Les anomalies découvertes sont en moins grand nombre qu'attendu et la vitesse du cycle de résolution est moindre que prévu. Les équipes travaillent actuellement sur l'identification des causes et l'implantation de correctifs.

Hypothèses 	Impacts 	Éléments déjà considérés ou positifs 	Éléments à considérer ou à surveiller 
La solution à livrer atteint la qualité nécessaire pour une mise en production avec succès et pour soutenir les opérations des employés, prestataires et partenaire de la SAAQ.	- Le déploiement d'une solution ne répondant pas aux normes de qualité aura un impact sur l'adoption de la solution par les utilisateurs internes et externes. - L'effort relatif à <i>l'hypercare</i> augmentera afin de permettre une résolution rapide des incidents à haute sévérité qui auraient un impact sur l'utilisation de la solution en opérations de la SAAQ ainsi que sur l'expérience clientèle et la sécurité routière.	- Les tests intégrés sont inclus dans le projet afin d'identifier rapidement les anomalies. - Les tests de bout en bout prévus durant les TI5 et TIF, y compris les données converties, permettraient d'identifier les problèmes de qualité que l'équipe de projet devra résoudre avant le déploiement de la solution. - L'implication des superutilisateurs dédiés tout au long des phases de développement et de test, ainsi que leur soutien après la mise en production, permettra d'identifier et de traiter dans les délais convenables les problèmes liés à la qualité et à la formation.	- Il est conseillé de mener le TI5 et le TIF comme prévu, en couvrant tous les processus de bout en bout incluant les données converties, la gestion documentaire et les périphériques nécessaires à la complétion des services. - Il est suggéré de s'assurer que les superutilisateurs jouent un rôle clé pendant la phase des essais afin de garantir que leur niveau de connaissance de la solution est mature en vue du déploiement de la solution. - Il est recommandé de communiquer les attentes en matière de processus qui seront reportés à la L2.5 envers la communauté des utilisateurs concernés, interne et externe. Ceci permettra de définir les mesures d'atténuation à mettre en place.
La performance de la solution répond aux exigences de volume des services de la Société.		- Les problèmes de performance ont été traités de manière adéquate en identifiant les problèmes à l'avance et en augmentant la capacité de l'infrastructure (p. ex., ajout de périphériques). - L'outil BPMon est en place pour permettre une évaluation détaillée des performances de la solution au niveau des processus en préparation pour la mise en production de la solution.	- Il est conseillé de s'assurer que les tests de performance sont effectués dans un environnement de type production afin de garantir que les tests de performance reflètent l'infrastructure réelle. - Il est recommandé d'effectuer des tests de performance à la fin de chaque cycle de développement et de conversion des données afin d'identifier et de résoudre les problèmes de performance de manière préventive. - En considérant la marge de manœuvre réduite, un suivi journalier des anomalies et des impacts sur l'exécution des essais doit être en place afin d'augmenter l'efficacité d'exécution et de succès. Des ressources techniques spécialisées sur la performance des solutions SAP doivent être mobilisées dans les revues d'anomalies afin d'identifier tôt les risques de performance.

Essais et Conversion de données

Les cycles d'essais des processus de bout en bout incluant des données converties sont une représentation réelle de l'état de la préparation de la solution qui n'a pas encore été réalisée. Les TI5 sont les premiers tests intégrés de bout en bout qui seront effectués sur des données converties presque complètes.

Hypothèses 	Impacts 	Éléments déjà considérés ou positifs 	Éléments à considérer ou à surveiller 
Les essais de processus de bout en bout utilisent des données réelles et converties.	- La qualité des essais sera détériorée et l'objectif des essais ne sera pas atteint. - L'identification tardive d'anomalies implique la modification de processus avant le déploiement, et le bureau de transformation doit créer les voies d'évitement et former les ressources.	- À la suite de la hausse du risque à l'automne 2021, l'équipe de conversion est dédiée et bien engagée. - Un plan d'action a été mis en place afin de faire un meilleur suivi des anomalies ouvertes vs fermées grâce à de nouveaux indicateurs clés.	- Il reste 21 nouveaux objets de conversion qui doivent être complétés durant EPV17. Il faut s'assurer de les prioriser afin d'avoir des données converties et complètes. - Il est nécessaire de corriger les anomalies P1 et P2 liées à la conversion des données nécessaires pour faire des tests représentatifs. En date du 27 mai, 257 anomalies P1 et P2 sont ouvertes. Ces anomalies doivent être corrigées par OPT20, qui sera disponible à la mi-juin 2022. Ces anomalies peuvent avoir un impact sur l'exécution des TI5 présentement. - Il y a un retard connu sur la conversion des données pour le module IRP. Cela devrait être priorisé afin de le garantir dans les tests de bout en bout.
L'échéancier des TI5 et TIF respecte le délai prévu tout en ayant une marge de manœuvre pour améliorer la qualité de la solution.	- Les <i>Reworks</i>, les doublons et le nettoyage de données qui doivent se faire suite aux tests retardent la livraison. - La perte d'un cycle <i>Dry Run</i> devient un risque à pouvoir tester le déploiement de la solution une seule fois (<i>Dry Run 2</i>) et avoir le temps nécessaire pour corriger les anomalies identifiées.	- L'outil SOLMAN est utilisé de manière à permettre un suivi holistique et détaillé du processus d'essai. - Les tests de rôles et d'autorisations ont été effectués dans le cadre du processus de test au cours du TI4 et ont été prévus durant le TI5. - Une replanification des TIF, maintenant en deux phases, a été envisagée pour structurer plus de tests efficacement. - L'équipe CASA analyse les raisons possibles que l'exécution des essais n'atteint pas la vitesse requise. - L'équipe CASA concentre les effectifs sur les nouveaux N3 disponibles au lieu de retester des N3 préalablement testés avec des anomalies.	- À mi-chemin des TI5 (26 mai 2022), il y a encore des anomalies P1 et P2 résiduelles de TI4 et il y a, au total, 119 anomalies P1 et P2 ouvertes. - L'exécution des TI5 n'atteint pas la vitesse planifiée. En date du 27 mai, il y a 10 % de succès et 26 % en cours pour une planification d'exécution de 50 %. Il est conseillé d'impliquer l'équipe de développement dans le triage des anomalies identifiées pendant le processus de test. Ce processus doit être journalier. - Ayant une mince marge de manœuvre, il est conseillé de faire des prévisions précises sur le nombre de scénarios qui vont faire partie du TIF1 et du TIF2 et suivre la progression chaque jour.

Ressources

Les ressources ont été un enjeu de premier plan depuis le début de la L2. Cet enjeu devient plus critique en raison de la complexité des anomalies en cours des essais intégrés et la vélocité de résolution nécessaire au respect de l'échéancier de livraison.

Hypothèses 	Impacts 	Éléments déjà considérés ou positifs 	Éléments à considérer ou à surveiller 
Les ressources clés jouent un rôle critique vis-à-vis la réalisation des activités restantes de développement, d'essais, de formation, de déploiement de la solution et du soutien après la mise en production.	- La perte de ressources clés a un impact sur le progrès du développement, ce qui entraînera un délai pour tous les jalons critiques (essais, formation, Dry Run et déploiement). - La perte tardive de ressources clés est critique, car peu de temps productif sera disponible pour produire après le transfert des connaissances de nouvelles ressources.	- L'équipe CASA est bien consciente de cette problématique et a un plan d'action en place. - L'équipe CASA (SAAQ et Alliance) sont en constante veille du marché des ressources. - Des équipes à l'étranger soutiennent l'équipe locale CASA afin de fournir la capacité de livraison. - L'équipe CASA travaille sur un plan de mitigation selon les différents scénarios possibles de perte des ressources afin de soutenir les TIF à l'automne 2022.	- Il est important de garder les ressources SAAQ et Alliance engagées à tous les niveaux et rôles (leadership, architecture, développement, essais et superutilisateurs) afin d'améliorer l'efficacité de la livraison en fin de parcours. Par exemple, l'architecte de solution Alliance n'est plus disponible pour les derniers cycles de développement et d'essais. - Nous recommandons la création d'un plan de mitigation réaliste pour aborder le départ éventuel des ressources clés, avec un plan B pour chaque ressource/poste qui pourrait être potentiellement touché. - Il est conseillé de prendre en considération le moral des ressources très sérieusement et d'évaluer ce qui pourrait être fait pour s'assurer que le moral des ressources n'est pas endommagé davantage. En date du 26 mai, environ 10 superutilisateurs ont quitté, et la perte de plusieurs ressources continue.
Le moral des ressources influence le progrès des activités des derniers mois.	La détérioration du moral des ressources aura un impact sur la vélocité des phases de développement et des essais.		

Pilotage de la transformation affaire

Des outils et des mécanismes de gouvernance sont en place, mais pourraient être bonifiés pour permettre un suivi et un pilotage plus optimaux de la transformation affaire.

Hypothèses 	Impacts 	Éléments déjà considérés ou positifs 	Éléments à considérer ou à surveiller 
► Instance de pilotage et d'échange en place pour piloter	► Obtenir une vision partielle et non partagée du niveau de préparation de l'organisation au changement	► L'équipe CASA a mis en place différentes instances d'échanges et de communication entre la haute direction du projet et le projet, et entre le projet et les gestionnaires affaire, qui permettent de donner de la visibilité non seulement sur l'avancement du projet mais également de communiquer les décisions d'affaire prises et de construire une compréhension commune de la solution et des processus cibles. Ces instances permettent également d'engager les responsables affaire fortement touchés (p. ex., forum de collaboration tous les vendredis, rencontre d'arrimage stratégique tous les lundis, etc.).	1. S'assurer que la fréquence des échanges et des instances décisionnelles est adéquate et permet une gestion des risques appropriée selon l'ampleur de la transformation en cours. 2. La stratégie d'engagement devrait également reposer sur une compréhension bout en bout des processus et des rôles et responsabilités cibles dans l'organisation. Des séances d'information sur les processus N3 pourraient permettre d'atteindre cet objectif.
► Tableau de bord de la transformation en place et partagé à travers les instances de pilotage du projet et produit en temps réel ou suffisamment régulièrement pour pouvoir gérer les risques	► Manque d'une visibilité consolidée et en temps réel pour la direction du projet et la haute direction du niveau de préparation de l'organisation	► Il existe plusieurs sources d'information (tableau de bord pour la direction, tableau de bord et suivis Transformation, reddition de comptes, résultats du sondage aux employés, etc.) produites par différentes équipes et à différentes fréquences fournissant des éléments permettant d'évaluer le niveau de préparation de l'organisation.	1. Les formats de reddition d'un cycle à l'autre ne sont pas toujours homogènes. Les informations présentées sont parfois difficiles à rapprocher et sont produites à des dates différentes. De plus, elles sont produites tardivement après la finalisation d'un cycle. 2. Il est conseillé de mettre en place un tableau de bord de pilotage de la transformation unique et partagé en temps réel présentant les indicateurs clés de préparation au changement. 3. Présenter des indicateurs de performance cumulatifs et par cycle, et non exclusivement par cycle, pourrait aider à donner une image des retards potentiellement accumulés.

Analyses d'impacts et implication des gestionnaires (1-2)

L'engagement des gestionnaires est nécessaire et doit avoir lieu tôt dans le processus d'une transformation d'envergure afin de favoriser la mobilisation des utilisateurs concernés et de les conscientiser par rapport à leurs rôles et responsabilités.

Hypothèses 	Impacts 	Éléments déjà considérés ou positifs 	Éléments à considérer ou à surveiller 
Les impacts de la transformation sont compris par les gestionnaires et les employés, et les rôles et responsabilités sont clairement définis dans l'organisation.	Manque d'engagement de la part des gestionnaires pour mobiliser leurs équipes respectives, engendrant ainsi une difficulté d'engagement des employés et un manque de compréhension des impacts sur les rôles et responsabilités	- Le gestionnaire est placé au cœur de la stratégie de gestion du changement et est le relais de communication des changements à venir auprès des employés. - Les ateliers d'analyse d'impact en cours permettent aux gestionnaires d'avoir une visibilité sur les changements à venir et d'être équipés pour soutenir leurs équipes dans la transformation. Ces ateliers permettent également de partager les préoccupations et de communiquer les risques rencontrés. Ils outillent les gestionnaires pour qu'ils puissent sensibiliser et mobiliser les employés par rapport aux changements à venir.	- La responsabilisation des gestionnaires dans la stratégie de gestion de changement se fait en fonction de la nature et de l'importance de l'impact de la solution sur leurs équipes respectives. Dans certains cas, ces derniers sont seulement impliqués lorsque l'impact des changements est mineur. - À ce stade, de par leur non-implication dans tous les ateliers d'analyse d'impact, les employés n'ont pas encore une vision précise de l'impact du changement sur leurs activités au quotidien. - Des changements de structure organisationnelle découleront du déploiement des nouveaux processus CASA. Ces changements sont identifiés et déclinés dans la définition des accès des utilisateurs finaux et pris en compte également dans le plan de formation. Cependant, ils ne seront pas nécessairement déployés avant la mise en production. La transformation organisationnelle aura lieu graduellement au cours des premiers mois de 2023. - Des séances d'information sur les processus bout en bout et les changements organisationnels organisées avant le démarrage des formations permettraient d'assurer une compréhension commune des changements à venir par les employés et gestionnaires.

Analyses d'impacts et implication des gestionnaires (2-2)

Des analyses d'impacts réalisées au plus tôt et à partir de processus de bout en bout rendent l'exercice plus efficace et permettent une meilleure compréhension des tâches à assumer de la part des parties prenantes concernées.

Hypothèses 	Impacts 	Éléments déjà considérés ou positifs 	Éléments à considérer ou à surveiller 
► Les ateliers d'analyse d'impact de la gestion de changement sont engagés suffisamment tôt et en temps opportun pour permettre aux gestionnaires et employés d'appréhender le changement à venir.	► Incapacité des gestionnaires à comprendre le changement et à accompagner leurs équipes lors du déploiement	► Des ateliers d'analyse d'impact ont été mis en place depuis janvier 2022 afin d'évaluer les impacts en matière de processus, de façon de faire et de structure organisationnelle de l'arrivée de la solution et pour établir les initiatives à adopter pour atteindre la cible désirée. ► Ces initiatives sont communiquées aux responsables de transformation qui les intègrent dans leur plan d'action, ce qui entraîne une mise à jour du carnet de formation lorsque nécessaire.	1. Les ateliers d'analyse d'impact ont démarré 12 mois seulement avant la mise en œuvre de la solution; ils devaient être finalisés au cycle 15, mais s'étendre sur les cycles 16 et 17. 2. Les tableaux de bord actuels ne permettent pas d'identifier si les ateliers d'impact seront complétés à temps pour la date de déploiement. Cependant, l'équipe de direction du projet est confiante que le cycle 17 permettra de les finaliser. 3. Les analyses d'impact ne sont pas effectuées sur des processus de bout en bout, ce qui engendre du travail additionnel et des ateliers supplémentaires lorsque le processus évolue avec le développement de la solution. De plus, le fait que le nombre de ces ateliers ait augmenté de plus de 60 % depuis leur mise en place démontre un besoin réel sur les plans de l'orientation et de la compréhension. 4. Nous recommandons un exercice de priorisation des ateliers d'impact afin de nous assurer que les processus les plus importants ont été couverts, mais également qu'un pourcentage de complétion maximal est atteint à la date cible.

Formations et communication

La finalisation tardive des processus N3 mettra beaucoup de pression sur les équipes de développement de formation et provoquera le développement d'un nombre important de procédures de contournement si la date limite de finalisation des N3 n'est pas respectée.

Hypothèses 	Impacts 	Éléments déjà considérés ou positifs 	Éléments à considérer ou à surveiller 
► Les processus N3 sont finalisés dans les temps impartis et permettent de développer les formations selon le calendrier prévu. ► Le calendrier de développement et de diffusion des formations est clair et finalisé. ► Les formations sont diffusées en juste à temps.	► Retard sur le développement des formations, ce qui nécessite de compenser avec le développement et la documentation de procédures de contournement	► Près de 275 super utilisateurs sont en processus de formation (44 % sont identifiés et formés en date du 13 mai) afin de préparer le terrain au déploiement et permettre une transition fluide vers la nouvelle solution en formant ou soutenant à leur tour les utilisateurs concernés. ► Les formations sont développées en mode agile et intégrées dans le plan de gestion de changement.	1. En date du 13 mai, il était évalué que 108 cours devaient être développés, que 16 % étaient complétés et que 66 % avaient été débutés. 2. A la même date, seulement 8 % des procédures avaient été complétées (222/2648). 3. Un pilotage et une priorisation serrés des procédures en cours de développement seront nécessaires pour assurer un niveau de préparation adéquat des utilisateurs.
► La communication est faite en temps opportun et permet à l'ensemble de l'organisation d'avoir le bon niveau d'information sur la transformation en cours.	► Visibilité limitée sur le calendrier et la nature de la transformation, ce qui engendre un manque d'adhésion de la part des gestionnaires et employés	► Les sondages récents démontrent un niveau satisfaisant de compréhension de la transformation à haut niveau ainsi qu'une connaissance de la part des employés des différentes sources d'information disponibles.	1. Les employés ont manifesté lors du dernier sondage leur volonté d'avoir une meilleure compréhension individuelle des impacts de la transformation, la communication actuelle restant à haut niveau. 2. Il n'est pas prévu de sonder de nouveau les employés sur leur sensibilisation au changement avant le mois de septembre et la dernière mesure de préparation est prévue pour décembre, juste avant la mise en production. 3. Il serait recommandé de piloter de façon plus rapprochée le niveau de confort des employés dans les six prochains mois.

Séquence de mise en marché

Le succès de la livraison du service d'authentification est le pilier principal pour le déploiement et la mise en marché de la solution.

Hypothèses 	Impacts 	Éléments déjà considérés ou positifs 	Éléments à considérer ou à surveiller 
La séquence de mise en marché suit l'échéancier tel que prévu.	Retard sur le déploiement de la solution et problèmes d'accès d'utilisateurs finaux aux services	Un plan de mise en marché de la solution est mis en place afin de réguler le comportement des usagers le jour du déploiement et contrôler l'accès aux services en ligne. La mise en marché sera effectuée en trois phases séquencées avec des communications prévues à chaque phase afin de sonder l'état de préparation des équipes concernées.	La séquence de mise en marché de la solution dépend du lancement du service d'authentification pris en charge par le ministère de la Cybersécurité et du Numérique. Le lancement de ce service est actuellement retardé à la suite de plusieurs facteurs externes à la SAAQ. Sans ce service, les usagers ne seront pas en mesure d'accéder aux services en ligne le jour du déploiement de la solution.
La négociation se déroule selon l'ordre.	Perte ou non disponibilité des ressources liées à une convention plus contraignante	La SAAQ suit de près le déroulement de la convention collective.	La refonte de la convention collective initiée par le gouvernement entraîne des pressions sur les ressources internes.



Annexes

A - Appréciation du niveau de risque et différentes marges de manœuvre

B - Liste des personnes rencontrées



Annexe A - Appréciation du niveau de risque et différentes marges de manœuvre

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 sixième 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 2021-11	Indicateur 2022-02	Observations d'EY
1.1 	Les ressources INTERNES possédant l'expertise nécessaire ne sont pas disponibles au moment requis et en quantité suffisante	- Défi en continu sous surveillance constante - Le recours aux ressources de substitution se poursuit - Autres mesures en évaluation afin de mitiger davantage le risque et diminuer la dette accumulée - L'entrée en vigueur des changements dans les conditions d'embauche (Refonte de la dotation) risque d'affecter la capacité de la SAAQ à retenir les ressources du projet			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	- Défi en continu sous surveillance constante - Les postes à combler sont moins nombreux mais portent sur des expertises et des profils critiques qui affectent la vélocité - Le taux de roulement demeure élevé			L'appréciation de ce risque par le projet CASA semble juste. Commentaire : Des sources additionnelles de talents sont utilisées pour donner plus d'agilité à la direction du projet et des plans de mitigation pour les ressources clés.
17.1	Risques relatifs à la conversion des données	- Risque sous surveillance serrée - Renforcement de l'activité de validation des données : meilleure approche, mieux documentée, mieux structurée et suivi serré des anomalies - Critères d'acceptation en validation	 	 	L'appréciation de ce risque par le projet CASA est juste. Commentaire : Des efforts ont été déployés depuis l'automne 2021 sur la conversion. Le temps de conversion demeure long, et des efforts supplémentaires ont été déployés sur les photos signatures afin de résoudre des risques de performance.
07	Les projets TI autres que CASA présentent un potentiel d'impact sur le déroulement des travaux de CASA	- Les mesures d'atténuation fonctionnent et la fréquence des sollicitations a diminué - Les actions, en collaboration avec les lignes d'affaires, se poursuivent	 	  ↓	L'appréciation de ce risque par le projet CASA semble juste. Commentaire : La marge de manœuvre est restreinte en fin de course, ce qui maintient le niveau de criticité du risque.
10	Les hypothèses de la planification à l'égard du budget, des bénéfices et de l'échéancier ne se réalisent pas	- Accumulation de la dette en raison notamment des risques 1.1 et 1.2 qui est mitigée par l'utilisation des marges de manœuvre - Des actions telles que le renforcement des tests lors des T15 et des tests intégrés finaux (TIF) sont prévues pour atténuer davantage le risque	 ↓		L'appréciation de ce risque par le projet semble juste. Commentaire : L'analyse de « solution readiness » par processus N3 est critique relativement à la planification des efforts et l'usage des marges de manœuvre.

 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} mars 2022

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 sixième 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 2021-11	Indicateur 2022-02	Observations d'EY
18.1	La complexité d'intégration à CASA des partenaires sur le plan des processus et des technologies perturbe l'échéancier	- Amélioration de la communication. Meilleure compréhension sur les interventions à faire - Plan détaillé des essais produit - Défis d'exécution sous surveillance - Les rencontres de suivi se poursuivent et élargissement prévu à tous les partenaires	◆	◆	L'appréciation de ce risque par le projet CASA semble juste. Il est nécessaire d'indiquer que CASA a affecté une équipe pour gérer la relation avec les partenaires.
17.3	Risque d'intégration des données passives dans les transactions et les interfaces	- Les travaux se poursuivent et, à ce jour, sont concluants - Les tests intégrés en cours vont confirmer la diminution du risque résiduel (risque à fermer au prochain exercice)	●	●	L'appréciation de ce risque par le projet CASA est juste.
05	La performance des solutions ne permet pas au personnel de traiter les volumes d'affaires dans le temps imparti (incluant la cohabitation)	- La cellule de performance applicative poursuit ses travaux - Toutes les anomalies ouvertes lors des TI4 sont fermées	●	●	L'appréciation de ce risque par le projet CASA semble juste. Cependant, des anomalies de P1 et P2 du TI4 sont toujours ouvertes.
18.2	La complexité d'intégration à CASA des mandataires sur le plan des processus et des technologies perturbe l'échéancier	- Reste des défis de communication à l'interne - Les travaux d'intégration des mandataires sont prévus aux bureaux de transformation	●	●	L'appréciation de ce risque par le projet CASA est juste.
19	Les développements (RIEFW) associés aux processus ne sont pas réalisés selon les bonnes pratiques	- Continuité des bonnes pratiques : réutilisation, codes, développement - Mise en place de normes pour suivre les anomalies	●	●	L'appréciation de ce risque par le projet CASA semble juste.
20	La nouvelle solution gouvernementale d'authentification n'est pas disponible à temps pour être intégrée dans CASA L2	Statu quo : la date d'implantation de la solution gouvernementale est maintenue (mai 2022).	●	●	L'appréciation de ce risque par le projet CASA semble juste, sauf que la solution est prévue être reportée davantage et ainsi il est nécessaire de considérer un plan B
21	La vélocité du projet pourrait être affectée par l'épidémie de COVID-19	Situation présente mais stable, malgré une légère hausse des cas en lien avec la vague Omicron en début 2022	●	●	L'appréciation de ce risque par le projet CASA semble juste à l'époque. Présentement, la situation devrait être plus stable considérant que les chiffres du COVID sont à la baisse
23	L'incompréhension des interdépendances entre les livrables ralentit et bloque les équipes dans l'exécution	L'interdépendance est comprise mais demande de l'agilité pour s'adapter	●	●	L'appréciation de ce risque par le projet CASA est juste.

 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} mars 2022



Annexe B - Liste des personnes rencontrées

Liste des personnes rencontrées lors de la sixième revue de projet

Nom	Fonction	Groupe	Date
Karl Malenfant	Vice-présidence RHMSN	SAAQ	19 avril
Michel Dumas	Responsable de projet LGS	Alliance	20 avril
Caroline Foldes-Busque	Leader Livraison 2	SAAQ	21 avril
Gleb Dubovets	Leader adjoint	Alliance	21 avril
Catherine Bourque-Barrette	Directrice générale des stratégies numériques et de la performance	SAAQ	25 avril
Jean-Philippe McKenzie	DG principal soutien et évolution des services	SAAQ	26 avril
Diane Bronsard	Processus d'affaire	SAAQ	26 avril
Guy Brisson	Processus d'affaire	SAAQ	26 avril
Kathleen Hudon	Essais	SAAQ	26 avril
Béatrice Farand	DGH Communications et relations publiques	SAAQ	27 avril
Laura Lizotte	DG développement et performance	SAAQ	27 avril
SaiHo Yuen	Gestion Documentaire	SAAQ	27 avril
Sonia Simard	Conversion	SAAQ	28 avril
Susie Coderre	Transformation	SAAQ	28 avril
Peter Papaioannou	Gestion Documentaire	Alliance	28 avril
Hugues Tremblay	Chapter Lead - Alliance	Alliance	29 avril
Marie-Hélène Casgrain	Conversion	Alliance	29 avril
Linda Petrin	Transformation	Alliance	2 mai
Daniel Pelletier	Audit interne	SAAQ	2 mai
Martin Lapierre	Audit interne	SAAQ	2 mai
Martin Després	Audit interne	SAAQ	2 mai
Vincent Poirier	Audit interne	SAAQ	2 mai
Yves Frenette	VP - owner/receiver of solution	SAAQ	5 mai
Vicky Maranda	Directrice générale responsable des contrôles organisationnels	SAAQ	6 mai
Annie Larivière	Directrice générale des finances	SAAQ	6 mai
Martin Lemaire	Leader de la livraison des solutions et expertises	SAAQ	6 mai